

Bogen indleder med en historisk gennemgang af ledelsestilgange fra paternalistisk/autoritært lederskab over transaktionsledelse og senere visionær ledelse til den organiske ledelsesform, sammenholdt med samfundsudviklingen. Den sammenligner forskellige teoretiske ståsteder med hinanden, og belyser at de tilsyneladende små forskelle fra teori til teori kan have været helt afgørende for tiden, de fremkom i. Det bliver tydeligt, hvor nutiden har udviklet fra og til, og det bliver uhyre klart – og tilmed en anelse foruroligende – at en del ledere i dag lever i en tidslomme, hvor der udøves ledelse, der med vores nuværende viden anses for at være kontraproduktiv. Det er en velskrevet rammesætning for bogen, og den fungerer på denne måde som mere end en indledning.

Som del af indledningen præsenteres syv forskellige handlingslogikker for ledere. Disse samspiller med lederskabets primærfarver, som bogen reelt set er baseret på. Der nås frem til disse efter gennemgang af forskning omkring, hvilke ledelsesstile, der influerer på hvilke dele af arbejdsklimaet, eksempelvis ansvarlighed, forpligtelse i forhold til fælles mål og fleksibilitet. Det er for langt de fleste elementer evident, at den demokratiske ledelsesstil vinder terræn. Når det er sagt, så er en leder sjældent kun præget af en enkelt ledelsesstil, og i visse tilfælde er demokrati ikke vejen frem. Det særligt interessante ved at forholde sig aktivt til dette rummer mindst to vigtige aspekter: et klokkeklart etisk perspektiv i forhold til medarbejderne og en høj ROI, for medarbejderengagement har en enorm indflydelse på de årlige personaleomkostninger.

Dette understøttes i bogen, bl.a. af forskning i data fra 4,5 millioner ansatte over fem år. Og det er lige dét, bogen kan! Den henviser til publiceret forskning med hovedvægt på større undersøgelser og metaanalyser og giver et vigtigt og forfriskende, evidensunderstøttet blik på organisationspsykologien og organisationsdesign. Det organisationspsykologiske felt er gennem mange år blevet en slags "allemandseje", hvor alle og enhver kan fremsætte en teori, holdning eller 7-gode-tips-til..., hvilket dels har taget noget af seriøsiteten fra feltet. En bog som denne er med til at tilrette kursen til det mere seriøse, og det er bestemt tiltrængt.

Lederskabets primærfarver er en model, som i bogen fra kapitel 3 og fremefter bruges til at rammesætte de øvrige kapitler. Det vil sige, at modellen gennemarbejdes til fulde, og ingen dimension efterlades halvbelyst.

Modellen rummer tre overordnede domæner, som har hver sin primærfarve: Det strategiske (grøn), det operationelle (blå) og det interpersonelle (rød). Det strategiske domæne som det visionære og den hertil koblede mission. Det operationelle domæne som realiseringen af vision og mission i reelle gevinster. Det interpersonelle domæne som hjertet i foretagendet, med de relationelle og emotionelt (indre-)motiverende aspekter. Man kan hurtigt fristes til at tage modellen ind med skeer, da den er overskuelig og virker forholdsvis selvindlysende efter gennemgangen af forskellig empiri, men der lader til at mangle en dimension. Jeg savner det Innovative domæne, som kan have skæringspunkter med såvel det strategiske som det interpersonelle. I dag høster flere af de mest succesrige virksomheder frugten af ressourceallokering til innovation, men i modellen er dette ikke medtænkt.

Modellen viser, at lederskab befinder sig i krydsfeltet mellem det strategiske, det operationelle og det interpersonelle og fungerer som en slags nervesystem. Der har til formål at afveje, hvor meget de enkelte domæner skal fylde i forskellige situationer. Med omfattende evidens belyses det, at ingen leder kan mestre alle dimensioner eller skæringspunkter, og at man som leder derfor må være erkendende omkring sine eventuelle begrænsninger og søge en umage partner, medarbejder eller kollega som compensation for dette. Det er en interessant gennemgang, som bidrager med evidens til ledelsesteams, enkelte ledere og ledelsespar.

Modellen rummer fem forudsætninger for lederskab: inspirere, fokusere, frisætte potentiale, forstærke og lære, og med en efterfølgende gennemgang af forskellige personlige præferencer og personlighedsmodeller, giver det modellen en yderligere facet, som er meget velkommen.

Forholdet omkring intelligenskvotient og følelsesmæssig intelligens sammenstilles med lederskab, og viser, at der for kognitiv intelligens er en svag, positiv korrelation og for den emotionelle intelligens er en utydelig sammenhæng. Det giver mere mening at se på korrelation på faktorer af personligheden, da disse er dokumenteret at stå for helt op til 23% af variansen i potentielt lederskab og effektivitet.

Bogen runder af med det traditionelle budskab, at ledelse rummer en afbalancering – ligesom alt andet i livet. Hverken for meget eller for lidt af forskellige domæner, kvotienter, præferencer eller adfærdsformer. Det efterlader en lidt vandet afrunding efter en ellers solid bog.

Kapitlerne kan stå alene i de forskellige overskrifter til og med kapitel 3. For den resterende del af bogen, er kapitel 3 en forudsætning. Alt i alt er bogen læseværdig.

*Af Dea Henriette Franck, cand.psych.aut.
Kvalitets- og forbedringschef på psykiatrisk center Sct. Hans
og indehaver af Psykolog Dea Franck*

