

Dette er andenudgaven af bogen, hvor alle kapitler er opdateret med tidssvarende referencer og cases siden førsteudgaven. Samtlige kapitler tager samme form. De starter med opridsning af kapitlets struktur og afsluttes med en afrunding med perspektivering og eventuel opsamlende kritik. Det giver en fin systematik og genkendelighed.

Ledelse bliver stadig mere distribueret og netværksorienteret, hvorfor bogen sigter på de nærmere på de komplekse ledelsesprocesser frem for at stille skarpt på lederen som individ.

Der lægges i første kapitel stærkt ud med Zalezniks skelnen mellem ledelse og management, og Kotter føler trop med det samme i en balancegang mellem disse to. Med udtrykket "ledelsespsykologi" ønsker forfatterne at vinkle afsættet for ledelse som værende en distribueret, situeret, reflektiv praksis, der handler om empowerment (forstået som udvikling af de menneskelige ressourcer).

Kapitel 2 ser på lederen som person, og således studiet af individuelle træk, tilstande og følelser. Der ses blandt andet på trækteori, karisma, transformativ ledelse, følelsesmæssig intelligens, autenticitet og læringsagilitet i en paradoksalt virkelighed. Alt dette sker med en historisk forholdsvis sig til, om den pågældende vinkel er gangbar valuta i dag. Gennemgangene er relevante, kontrastfulde og yderst interessante, samt flere steder i heftig modstrid med hinanden inden for denne personfokuserede tilgang. Det efterlader læseren sulten på mere, men mere af noget andet. Som der så velbeskrevet står i afslutningen af kapitlet "... det er samtidig den personfokuserede ledelsespsykologis akilleshæl, at den efterlader os med et kraftigt reduceret blik på kompleksiteten i de organisatoriske ledelsesprocesser", (s. 54). Netop dette er med til at indkredse den "sult" efter mere af noget andet, man mærker som læser.

Kapitel 3 tager os med ind i den sociale praksis og åbner dermed op for noget af denne kompleksitet. I dette kapitel ses på lederens muligheder for at handle i og guides af ledelsesprocesser, herunder som social praksis, relationel praksis og distribueret praksis, og hvordan dette kommer til udtryk i forskellige kontekster og organisationstyper. Ledelse som social praksis tager højde for bevægelser – både i samfundet, kerneopgaver og processer. Der ses på flere af disse bevægelser, herunder *Unboss*, situationsbestemt ledelse og LMX-teorien, og der ses samtidigt på dét, der ikke ligger i individerne (leder og medarbejder), men rettere på, hvad der skabes mellem dem.

Dette lægger godt op til kapitel 4 om ledelse af motivation, eftersom kapitel 3 ved sin afrunding efterlader et tomrum med plads til forståelse af, hvordan lederen "kan få lov til" at bedrive ledelse over for, i proces med eller i relation til en eller flere medarbejdere.

Kapitel 4 behandler indre versus ydre motivation og ser på det aktuelle mismatch mellem styringsparadigmer og indre motivation/engagement. Der ses nærmere på tre udvalgte teorier om henholdsvis motivationsprofiler, målsætningsteori og selvbestemmelsesteori – og naturligvis slås vejen også forbi teori X og Y som klassisk historisk indspark. Referencerne i kapitlet er ikke de nyeste af dato, og derfor kommer det til at have en historisk fremtoning, som i og for sig også er interessant.

I kapitel 5 handler det om ledelse af forandringsprocesser af radikal/inkrementel eller reaktiv/proaktiv art, håndtering af modstand og metoder til forandring. Modstand gennemgås fra forskellige vinkler, hvilket er en styrke i kapitlet. Dernæst udpensles fem strategier for ledelse af forandringsprocesser; rationel, humanistisk, behavioristisk, politisk og eksplorativ.

Kapitel 6 tager os med på en kreativ fortælling om, hvordan man kan lede kreativitet i organisationer. Og hvorfor er det så vigtigt? Det kan besvares med følgende citat fra bogen: "Kreativitet er det, der bliver tilbage, når computere og robotter har overtaget de jobs, der let lader sig manualisere...", s. 140. Kapitlet skelner ikke skarpt mellem kreativitet og innovation, og ser kreativitet som en bedrift, der medfører et produkt eller en idé, der vurderes som ny, værdifuld og brugbar indenfor et felt. Samvirkningen mellem en dynamisk, samarbejdende og procesorienteret ledelsesstil og medarbejders kreativitet fremhæves. Netop det samklingende mellem ledelse og kreativitet tages under behandling og tydeliggør, at ledelse ikke nødvendigvis udelukker medarbejderkreativitet. Under de rette udtryk kan ledelse endda fremme kreativiteten.

Kapitel 7 ser på det psykiske arbejdsmiljø, og tager indledningsvist det moderne arbejdsliv op til granskning. Der er en direkte udfordring af de mange gode intentioner om fleksibel arbejdstid, øget medansvar og medindflydelse, digitalisering m.v., holdt op mod den eksploderende forekomst af arbejdsrelateret stress. Der er dog ingen entydige konklusioner i kapitlet, men ikke desto mindre kan det bidrage med kvalificeret og nuanceret refleksion.

Kapitel 8 tager os med ind i konflikter på arbejdspladsen og ser på såvel motiver til disse som løsninger herpå. Konflikttrappe og interventionsformer sammenholdes, så læseren præsenteres for "rette værktøj til rette tid". Kapitlet bruger forskellige faglige definitioner på konflikttyper og håndteringer heraf, herunder mægling. Kapitlet giver inspiration til, hvordan man som leder kan forstå og forholde sig konflikter indenfor ens eget råderum.

Kapitel 9 er sidste kapitel, der tilmed har en lovende titel, nemlig Ledelsesudvikling. Der skelnes mellem lederudvikling og ledelsesudvikling, hvilket er helt i tidens ånd. Der ses på den svære læringstransfer mellem undervisning og praksis, og der dykkes dybt ned i læringsformer i relation til udviklingen. Kapitlet runder af med DAC-teori, som læner sig op ad ledelse som en kollektiv proces. Der er et enormt potentiale i dette kapitel, som desværre ikke udfoldes. Kapitlet kunne være løftet til nye højder ved at tage forståelsen af ledelse helt ud i de nyere ekstremer, som eksempelvis Laloux foreskriver. Kapitlet er interessant, men man sidder som læser tilbage med en lidt flad fornemmelse.

Derfor er det ærgerligt, at der ikke er dedikeret et allersidste afsnit eller kapitel til en opsummering eller afrunding på hele bogen. I samme stil kunne det være interessant at få diskuteret betydningen af, hvis organisationsmedlemmerne ikke har samme forståelse af, hvad ledelse er, og implikationer/tolkninger af forskellige initiativer, lederen tager i et sådant krydsfelt. Hermed står et ønske klar til en eventuel 3. udgave af bogen.

*Af Dea Henriette Franck, cand.psych.aut.spec., Enhedschef for Patientforløb og Organisation i Region Hovedstadens Akutberedskab og indehaver af Psykolog Dea Franck*