

SELVLEDELSE – selvet på

Et nyt paradigme i ledelsesteori, der ligger lysår fra den gamle autoritære leder, der selv ved bedst.

Flemming Andersens ny bog anmeldes af Per Schultz Jørgensen.

Der er udviklet mange ledelsesteorier i tidens løb, fra de klassiske topstyrede modeller over "Human Ressource Management" til selvstyrende grupper.

I dag går den mere avancerede udvikling bort fra management og over mod en form for ledelse, der langt mere aktivt inddrager medarbejderen selv som person og det sociale netværk, som organisationen består af. Det er her, begrebet *selvledelse* bliver vigtigt til at fange den proces, der dybest set drejer sig om både at lede andre, lede sig selv og samtidig lede efter sig selv.

Når ledelse lykkes, er det nået frem til en ansvarliggørelse af personen, der gør helt nye erkendelser og handlinger mulige. Ledelse er ikke kun at få folk til at gøre noget i virksomhedens tjeneste. Det er at få folk til at erkende noget, udvikles personligt – og dermed også til at bidrage på en ny måde. Vi er i et grænseland mellem personen og virksomheden, hvor det måske er et win-win-spil, men hvor risikoen for et enormt maskepi også er en åben mulighed.

Det er en forståelse af ledelse, der tager udgangspunkt i et modernitetssamfund, hvor også medarbejderne er motiverede til selv at blive udviklet som mennesker. Flere og flere unge medarbejdere oplyser i rundspørger, at det, de egentlig søger i jobbet efter, er at udvikle kompetencer, kunne blive gode ledere, kunne tage beslutninger, der også er upopulære osv. De går ikke primært efter højere løn eller et eller andet løfte om avance-



arbejde

ment – men personlig udvikling. Det vil sige, hvad der inden for velfærdsforskningen omtales som ”post-materielle incitamenten”: Vi arbejder ikke kun for penge, men også for karriere, perspektiv, uddannelse og meningsfuldhed. Og så personlig udvikling.

Nye krav til lederen

Det er her Flemming Andersens bog ”Selvledelse – selvet på arbejde” kommer ind i billedet og har en lang række faglige og eftertænksomme indspark. Og så er dens stil dejlig direkte, uden en masse name-dropping går han direkte til den kilde, der skal bruges og behandles. På den måde tager han sin læser alvorligt. Og øser ud af sin erfaring, samtidig med at han bruger sine teorier og empiriske undersøgelser til at uddybe og sætte tingene præcist på plads.

Bogen bygger på en socialkonstruktiv tilgang til ledelse. Det er også svært at have anden tilgang, når man er ude efter den enkelte medarbejders egen fortælling om sig selv. Det indebærer den forståelse, at lederen fungerer i et solidarisk praksisfællesskab med en decentral beslutningsstruktur og udstrakt involvering af alle medarbejdere. Ledelsens egentlig mål er nemlig at udvikle selvledelse hos medarbejderne: deres myndiggørelse og ansvarlighed. Det stiller nye krav til en leder, bl.a. om nærvær og anerkendelse. En anden vigtig opgave er at skabe læring i organisationen ved at sparre, supervisere, coache og medvir-

ke i eksistentiel konsultation.. Det helt afgørende for en leder er at kunne frigøre de potentialer, der ligger hos medarbejderne og ikke mindst i deres indbyrdes samspil. Ledelse er blevet personliggjort: det handler om selvet.

Bogen fremlægger og diskuterer sit erkendelsesteoretiske grundlag og sine socialpsykologiske teorier. Og her er meget at hente også for erfarne læsere, der kan huske deres psykologiske lærdom – fx teorier om selvet. Den er grundig, velskrevet, direkte i formen og med inddragelse af relevante cases fra det praktiske liv.

Bogen repræsenterer et nyt paradigme i ledelsesteori, der ligger lysår fra den gamle autoritære leder, der selv ved bedst. Og milevidt fra forståelsen af en leder, der spiller en eller anden manipulerende rolle i forhold til sine medarbejdere. Her er vi i stedet fremme ved ægte ledelsesdeling, der seriøst giver løfte om realitet i troen på en leder, der frigør medarbejdernes potentiale ved at lade dem blive en del af deres egen selvledelse. Bogens styrke er dens overbevisende dokumentation for denne tilgang.

Hvad ledelse også er –

Det er også lige netop her, man kunne godt have ønsket en grundig og kritisk diskussion af grænserne for selvledelsen. Kan personliggørelsen af forholdet mellem ledelse og medarbejdere nå derud, hvor vi nærmer os medarbejderens opgivelse af egen identitet? Altså korpsan-

Bogdata

Flemming Andersen:

”Selvledelse – selvet på arbejde”.

Dansk psykologisk Forlag, 2006.

282 sider. 298 kr.

den, der sætter sig altædende i gennem: den totale dannelsesproces, der ender som en nedsmeltning af den personlige evne til at sige fra?

Det er uden al tvivl den retning, vi er på vej mod, men det vigtige spørgsmål fra et ledelsesperspektiv er, hvordan vi kan tænke denne risiko med ind i metoderne? Kan grænsen markeres som en distance til virksomheden, der så samtidig også rummer den risiko, at sætte solidariteten over styr? Flemming Andersen diskuterer ikke disse spørgsmål, men måske mener han, at selve begrebet ”selvledelse” indeholder en forventning om, at medarbejderne også skal udvikle sig til at kunne sige fra – og gå deres egne veje?

Bogen har umådelig meget at give på mange niveauer. Fx vejledere i voksenundervisningen, erhvervsvejledere, psykologer i rådgivning, lærere og praktikere inden for ungdomsuddannelserne plus sikkert mange flere. Alle de ledere, der i dag ude i kommunerne skal forholde sig til et pres oppefra i retning af effektivisering, kvalitetsløft, branding, design og synlig ledelse – de henter meget fra managementsproget. Ingen tvivl om det.

I Flemming Andersens bog om selvledelse kan de hente noget alternativt til tidens ledelsessprog og få en seriøs opfattelse af, hvad ledelse også kan handle om i en moderne, åben verden, hvor det enkelte menneske har brug for en hjælp til at finde sig selv.

Per Schultz Jørgensen