

ANMELDELSE: AT LEDE EFTER KOMPLEKSITET

Publiceret: 12. januar 2018

Anmeldt af Pernille Thorup

FAKTABOKS

Anmeldelse af bogen "At lede efter kompleksitet - når ledere tager deres erfaringer alvorligt", af Sune Bjørn Larsen og Jesper Gregersens, 2017, Forlaget Mindspace

De to organisations- og ledelseskonsulenter Sune Bjørn Larsen og Jesper Gregersen har skrevet en bog, som er værd at læse! En bog som forsøger at bygge bro mellem kompleksitetsteoriens fokus på den enkelte leders erfaringer og det at tage erfaringerne alvorligt som kompas for hvilken retning, man skal tage. En bog som spænder over og som bevæger sig fra det helt lokale niveau af erfaringer til teoretiske grundbegreber og mødet med kompleksitetsteori og mere generaliserbare mønsterdannelser. Et felt som forfatterne derefter bruger resten af bogen på at folde ud og vise veje ind i og ud af til brug for ledere, som har fået fornemmelsen af at ledelse ikke er en lineær eller enkel aktivitet, men netop kompleks.



I bogen opstiller forfatterne en række "kompleksitetskompetencer", som de anbefaler ledere at udvikle på, i forhold til at arbejde ledelsesmæssigt ind i den komplekse hverdag, det at bedrive ledelse befinder sig i. Kompleksitetskompetencer som gennem en række kapitler bliver beskrevet, analyseret og sat i sammenhæng med elementer fra ledelseslitteraturen, som kan bruges til at forstå og rammesætte den enkelte leders arbejde. Forfatterne opstiller fire kompleksitetskompetencer som centrale: accept, deltagelse, refleksivitet og responsivitet, og opmaler her, med disse fire hjørneflag som afsæt, en bane for ledere at spille på.

Det bliver en spillebane, hvor begreber som umulige mål og paradokser i ledelse, at udvide og reducere kompleksitet, deltagelse, selvorganisering og sammenhæng for nu bare at nævne nogle få, skaber mulighed for bogens læsere for at relatere sig til egen ledelse.



Bogens clou er dens tætte kobling til en række ledere som forfatterne giver ordet til. Gennem interview og refleksioner fra lederne, og gennem forfatterens tanker og refleksioner over deres arbejde med disse kunder, får vi indblik i en gruppe ledere, som modigt stiller sig selv og deres udfordringer til skue. Vi følger igennem bogen lederne gennem fyringer, opsigelser, modstand fra medarbejdere og kolleger, i hele den arbejdsmæssige kompleksitet som nu engang er deres. Som læser skaber denne form rig lejlighed til at kunne relatere sig til bogens mere teoretiske begreber, og hvordan de folder sig ud i den praktiske virkelighed. I bogen møder vi fx Thomas som i løbet af den periode bogen bliver til i, først står i en bøvlet arbejdsmæssig situation og derefter skifter job. Og vi møder Steffen, som oplever, at han gennem sit "hårde" ledelsesmæssige arbejde er ved at udvikle sig til en ledertype (og en far-type), han ikke kan identificere sig med.

Forfatterens mål med bogen har været at lave en bog, som fortæller praktikere, hvad kompleksitetsteorien kan bruges til. En bog som sætter ledere fri til at se og mærke hvor komplekst et arbejde det er at arbejde med ledelse, og som på en meget læsevenlig facon forfølger sin ambition om at gøre noget tilsyneladende svært tilgængeligt stof anvendeligt og ligefremt for ledere. Forfatterens mål har yderligere været at koble Ralph Stacey, hans arvtager Chris Mowles og teorien om komplekse interaktioner til en række af de ledelsesteoretikere, som er fremherskende i den danske ledelsesmæssige diskurs: Weick, Gergen, Lüschnner, Majgaard, m.fl. Disse bliver undervejs i bogen brugt til at understrege pointer, sætte overvejelser i perspektiv eller til at forklare sammenhænge, som træder frem, når ledelsesarbejdets kompleksitet og lederens erfaringer sættes i fokus. Begge mål lykkes til fulde.



Bogen har en sjov tone af at være skrevet som to gamle og erfarne menneskers faglige testamente. En bog som har til formål at give essensen af hvad de har forstået her i livet videre, og en bog som samtidig i sin form er en arbejdsbog, der kan slås op i, med gode redskaber og modeller, som kan være med til at gøre lederens refleksioner over egen praksis nemmere. Kapitel 8 er f.eks. rammesat som hjælp til, hvordan man kan træne de fire kompleksitetskompetencer skulle man være blevet ramt af kompleksitet i sin dagligdag. Bogen er samtidigt forfriskende åben i sin tilgang til at skabe umiddelbar sammenhæng mellem teori og praksis, eller mellem praksis og teori, og er blevet til i en helt åben proces. Kapitlerne har undervejs været lagt ud til kommentering blandt forfatterens kolleger, i en proces båret af et stærkt ønske om at tage skabelse alvorligt som en fælles aktivitet. Jeg skriver "sjov tone", fordi forfatterne er sig stærkt bevidste, at det er svært stof, de forholder sig til, og at de selv er i bevægelse i forhold til at forstå konsekvenserne af at tage erfaringer alvorligt som arbejdsform. I afsnittet 'Utroskab' forsøger de at fange netop dette, og at beskrive, hvordan det at tage erfaringer alvorligt og at bruge disse refleksivt til fælles læring kan gøres i praksis. Jeg kommer i tvivl om deres forståelse af Staceys grundmetode: 'at tage erfaringer alvorligt', og om deres forståelse af hans

konstante etiske fordring og blik for de politiske spil og forhandlinger som alle, ledere og medarbejdere er en del af. I behandlingen af disse spørgsmål skinner det igennem, at forfatterne netop ikke kommer med essensen af deres professionelle livs arbejde, men også selv er i fortsat proces.



Det bliver spændende at følge, hvordan forfatternes teoriarbejde udvikler sig, når de fx begynder at arbejde med begreber som 'det radikalt sociale selv' og paradokserne i at vi på en og samme tid er individer og socialt formede. En helt igennem læseværdig god bog at blive klog af!