



BOG Medledelse: Når teamet er chef Mette Aagaard 2023, Djøf Forlag
Foto PR

En ledelsesbog, der trykker på det ømme punkt

af Søren Høgh Ipland @sorenipland

Engang havde Mette Aagaard en god chef, som ofte gentog et flot valgsprog: "Vores børn kommer aldrig til at tilgive os, hvis ikke vi finder en anden måde at arbejde på, som ikke gør os syge."

Problemet var bare, at samme chef også var så hårdtarbejdende og højt præsterende, at han fik skabt en kultur, hvor folk overarbejdede sig til sygemelding. Ikke af ond vilje, men fordi intentioner og virkelighed ofte er i uoverensstemmelse.

Vi er for længst blevet enige om, at vejen frem er afbureaukratisering, mere arbejdsglæde og 'borgeren i centrum'. Men resultaterne udebliver.

Mette Aagaard – som har været *corporate vice president* i Novo Nordisk og global HR-direktør i Bjarke Ingels Group – har skrevet en bog, som skal hjælpe os videre fra de gode intentioner.

Hendes kur er medledelse. Med inspiration fra bl.a. Frederic Laloux og hans idéer om fremtidens organisation handler medledelse om at skabe arbejdspladser med distribueret magt, klare formål, duelige fællesskaber med stærke mandater og et trygt, eksperimenterende miljø.

'Medledelse' lander lige midt i en debat, som er mindst lige så gammel som oplysningstiden. Her mente en tænker som Thomas Hobbes, at samfundet ville degenerere til alles kamp mod alle, hvis der ikke sad en stærk monark i toppen og håndhævede orden. Hans modpart, Jean-Jacques Rousseau, mente omvendt, at det ikke er menneskets natur, men kontrolinstanser selv, der skaber problemerne.

Medledelse er en gylden mellemvej, forstår man i bogen. Det er et praksisnært og pragmatisk sæt af principper og metoder, som er realistiske at implementere. Hvis du har længtes mod skibskatastrofer, hærværk og ledelsens pludselige død, er det her altså ikke bogen for dig.

Men forandring skal der til. Et sted i bogen skriver Aagaard, at hun hellere vil "ændre et dysfunktionelt system end lære individer, hvordan de navigerer i det dysfunktionelle."

De ledelsesproblemer, der plager vores arbejdsliv i dag, er nemlig dybt forankret i et gammelt paradigme, som trækker tråde helt tilbage til Frederick W. Taylors *scientific management*.

Skal man ændre det, skal man arbejde på systemniveau. Vi kan ikke tage ansvaret individuelt.

Bogens anden del af tre er en håndbog. Metoderne er gennemformaliserede, næsten som madopskrifter, der slavisk foreskriver, hvordan man skal afholde møder, fordele roller, træffe beslutninger med videre.

Er det formelle ikke en modsætning til den store grad af autonomi, man også efterstræber i den medledende organisation? Nej, mener Aagaard. Rigide systemer er selve betingelsen for det ikke-hierarkiske arbejde, der som sagt ikke alene kan hvile på den enkeltes gode intentioner.

Når man læser ledelsesbøger, føler man sig ofte lige vel indforstået med forfatteren. Man nikker genkendende til kritikken af alle de andre (cheferne, kollegerne osv.). Dem, som ikke har forstået, hvordan tingene burde være.

Andre gange læser man en bog, hvor det pludselig slår én: "Åh nej, det er mig, der er problemet!" Sådan havde jeg det, da jeg læste indledningen om lederen med de gode intentioner.

Det er godt, når en bog kan det. For det er et tegn på, at den kan sætte fingeren på ømme punkter. 'Medledelse' er et brugbart bidrag.

LÆS DEN, HVIS DU KAN LIDE:

Frederic Laloux: 'Fremtidens organisation' Amy C. Edmondson: 'Den frygtløse organisation' Gary Hamel & Michele Zanini:

'Humanocracy'