

ANBEFALET

af Søren Høgh Ipland @sorenipland



BOG 'Hvem passer på chefen? Bogen om ledertrivsel', Lill Palmblad & Louise Dinesen, 2024, Dansk Psykologisk Forlag

Hvem passer på chefen?

Medledelse, regenerativ ledelse, livsfarlig ledelse, bæredygtig ledelse. Det skorter ikke på idéer om, hvad *god ledelse* er. Men i de fire år, hvor jeg har anmeldt bøger for Djøfbladet, har jeg faktisk ikke læst en eneste bog om ledernes egen trivsel.

Det er der en god grund til, mener Lill Palmblad og Louise Dinesen, som er aktuelle med 'Hvem passer på chefen?'

Engang kunne chefen sagtens være en magtfuld klaphat, som man ligesom bare måtte lære at leve med. Men over de seneste

årtier er der kommet mere fokus på god ledelse. Desværre mangler vi en bevægelse, der sikrer, at ledere også har ressourcer til at leve op til de nye krav.

Den bevægelse prøver Palmblad og Dinesen – der begge er psykologer og ledelsesrådgivere – nu at starte selv. Så de har skrevet en bog om problemet.

Og det er faktisk et problem. Ikke kun fordi ledere jo sådan set også bare er mennesker. Men også fordi manglende ledertrivsel har en hel masse negative konsekvenser for produktivitet, medarbejdertrivsel osv.

Forfatterne beskriver en velkendt situation. En dygtig faglig medarbejder forfremmes til leder og står pludselig med en række nye og unikke belastninger. Ikke nok med det: Ofte er hun på egen hånd. For eftersom lederen jo både har bedre løn, mere prestige og stærkere mandat, forventes hun også at kunne præstere overmenneskeligt. Hvis hun ikke lykkes, er hun en dårlig leder.

'Hvem passer på chefen?' er et opgør med den måde at tænke på. Ifølge Palmblad og Dinesen er dårlig ledelse nemlig sjældent et individuelt problem. For det meste

opstår den som konsekvens af et misforhold mellem krav og ressourcer. Og ressourcer er desuden noget, der eksisterer socialt, i kulturen – ikke bare i individet.

Bogen trækker på de to forfatteres egne erfaringer som erhvervspsykologer – og på nedslag i den relevante forskning, som dog stadig er sparsom. Jeg var ganske grebet af den, og som leder i min egen mindre virksomhed "føjte jeg mig set", som man siger. For andre læsere, som ikke oplever samme genkendelighed, er bogen måske til den tørre side – den kunne have haft glæde af en

håndfuld fortællende cases.

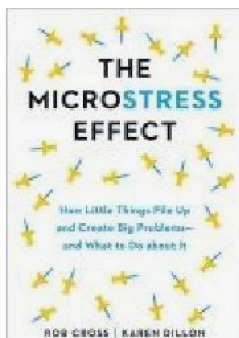
Hvorfor behøver ledertrivsel sin egen bog? For som forfatterne skriver, er ledertrivsel langt henad vejen også medarbejdertrivsel. Det handler om at finde en balance mellem belastning og beskyttende faktorer som psykologisk tryghed, pauser, indflydelse.

Men lederrollen har også en række unikke træk. For eksempel indebærer ledelse ofte uklare og modsatrettede krav: Kvalitet og hastighed, drift og udvikling. Jobbet indebærer også, at man skal rumme medarbejderens følelser og reaktioner. Og at man ofte står

alene med beslutningerne – særligt hvis ledelsesgruppen er dysfunktionel. Det fører til omsorgstræthed, stress, skyld og skam.

Så hvad er løsningen? Jo, et første konkret værktøj i Palmbød og Dinesens kasse er den såkaldte IGLO-model. Når man opdager mistrivsel hos en leder, sender man hende ikke bare fluks på stresshåndteringskursus. Man kigger ikke kun på individet (I), men også på gruppen (G), ledelsen (L) og organisationen (O) inden handlingsplanen.

Hvem passer på chefen? Svaret er selvfølgelig, at det skal vi allesammen.



BOG 'The Microstress Effect: How Little Things Pile Up and Create Big Problems – and What to Do about It', Rob Cross & Karen Dillon, Harvard Business Review Press

En kollega, der ikke overholder en aftale. En træls tone i en e-mail. En pludselig kursændring på et projekt, som du er godt i gang med. Nej, det er jo ikke verdens undergang. Men faktisk kan sådanne små øjeblikke af mikrostress hobe sig op, indtil dæmningen bryder sammen. Ledelseksperterne Rob Cross og Karen Dillon har kigget på den nyeste forskning og interviewet over 300 mennesker fra 30 virksomheder i jagten på en kur mod mikrostress.



BOG 'Meget mere ledelse – med de samme kræfter', Anders Trillingsgaard, Akademisk Forlag

Vores arbejdsliv lider under en misforståelse. Nemlig at ledelse er noget, som kun ledere laver. Konsekvensen er masser af spildt talent, arbejdsglæde, kollegaskab og produktivitet, mener konsulent og forskningschef Anders Trillingsgaard. I sin nye bog opstiller han seks enkle principper for bedre ledelse. Det første princip: Ledelse er en opgave, alle er med til at løse.



BOG 'Supercommunicators: How to Unlock the Secret Language of Connection', Charles Duhigg, Random House

Nogle mennesker er bare bedre til at kommunikere end andre. Deres budskaber står helt skarpt. Man kan ikke lade være med at høre efter, når de taler. Og man føler, at de lytter. Skal man tro den Pulitzer-vindende forfatter Charles Duhigg, er der ikke bare tale om medfødt talent. Det kan læres. Tricket er at øve sig i at genkende, hvad samtalen egentlig handler om, og så tilpasse sig derefter – i stedet for at lade sig rive med. Brugbar bog.



ARTIKLER Cal Newports artikler i The New Yorker, The New Yorker Magazine

Kender du Georgetown-professor og bestseller-forfatter Cal Newport? Han slog for alvor igennem i 2016 med sin bog 'Arbejd Dybt', hvor han plæderede for en ny måde at arbejde, der prioriterer dyb koncentration og skiller sig af med forstyrrende chats, hektisk mødekultur og multitasking. Mens vi venter på hans næste bog, kan hans originale tanker for tiden læses i det amerikanske magasin The New Yorker.