

Ledelse mellem Hjerne og Hjerte

Viden, overblik og fin sproglig formidling går hånd i hånd i ny grundbog om psykologi i sundhedsfagene.

Engang blev lederskabstænkningen kraftigt influeret af den humanistiske psykologi. Ledere gik på kurser i kunsten at lytte, selvværdets betydning, personlig udvikling – en virksomheds vigtigste ressource var medarbejderne. Forsøg viste, at motiverede medarbejdere gav økonomisk godt output. Siden har især New Public Management lært ledere, at tillid, respekt og udvikling bør stå i skyggen af kontrol, rapportering og atter kontrol. Og at kortsigtethed er mere sikkert end et langt perspektiv.

Som psykolog hører man den ene gyserhistorie efter den anden om lederskabets manglende humanitet, og derfor er det befriende at få en bog som Susan Hart og Henriks Hvilshøj "Ledelse mellem Hjerne og Hjerte ..." i hænderne. Her går man bag om tidens poppede udgaver af anerkendelse og positiv psykologi og ser på, hvordan vi udvikler vores hjerne.

I bogen er udviklingspsykologien konkret og formende for, hvordan lederskab varetages, samarbejde indgås og medarbejdere udvikles. Vi slipper for såvel den individualiserende tilgang som den økonomisk-moralske tomgangssnak og demonstreret, at det er gennem respekten for det relationelle, vi kan skabe gode, lønsomme arbejdspladser. Bowlsbys begreb om en sikker base udstrækkes i en af artiklerne til, at man som medarbejder også har brug for en sikker base, en at gå til, når lokummet brænder eller bare at kunne tale med.

Udviklingspsykologiske begreber som empatisk respons eller markeret spejling bliver her til konkrete egenskaber, som den gode leder bør besidde. Vi får forklaret, hvordan dette udvikles (eller mangler) i de tidlige år, og hvordan dette har effekter i arbejdslivet.

Vi ser gentagne gange, hvordan godt lederskab hænger sammen med evnen til at mentalisere. En af bidragyderne beskriver virksomheder (og ledere), der handler som "højintelligente, men ufølsomme leguaner". En anden beskriver, hvordan "medarbejdere ikke længere kan forvente at have en sådan sikker base på

arbejdspladsen, idet der i stigende grad stilles krav om, at den enkelte skal retfærdiggøre sin værdiskabelse på arbejdspladsen."

Netop fordi dette er en del af det barske arbejdsliv i dag, bør vi som psykologer mere end nogen sinde kæmpe for og udvikle den humanistiske tilgang.

Hjælp og inspiration

Susan Hart formidler sit stof forståeligt og pædagogisk. Bogen er bygget op i fem dele, hvor vi først introduceres til det neuroaffektive lederskab. Dernæst artikler med fokus på emotionel intelligens og empatisk lederskab. Et afsnit handler om arbejdspladsen som en (u)sikker base, og et andet viser med illustrative cases eksempler fra "prosocial ledelse i offentlig og omsorgsgivende organisationer". Sidste afsnit har fokus på udvikling af lederens sociale kapacitet.

Nogle af de store tænkere og forskere – Mintzberg og Schein – skriver i dag med tilbageblik på en lang epoke, at vi dybest set er her for at hjælpe hinanden. Og at tillid, respekt og udvikling stadig bør være det centrale. Bogen viderefører denne tradition med solid psykologisk viden.

En indvendig kan være, at der ikke i tilstrækkelig grad tages hensyn til, hvor betændt ledelsesklimaet er i dag. At ledere, især offentlige, presses i en sådan grad af målingstyranniet, at det at tale sammen, udvikling og humanitet i det hele taget betragtes som en udgift. Hvordan skal disse mange ledere navigere i praksis? Der er lang vej rigtig mange steder til at kunne og evne at arbejde relationsorienteret, og skønt dette nævnes i bogen, er det noget undertonet.

Jeg tror, at arbejdspladser, som tager sig denne, tid vil overleve og være spændende steder at være. Bogen er en hjælp og inspiration til denne proces, og tak for, at den kommer netop nu! ■

Kim Nygaard



BOGDATA

Susan Hart og Henrik Hvilshøj: "Ledelse mellem Hjerne og Hjerte – om mentalisering og neuroaffektivt lederskab". Hans Reitzel, 2013. 576 sider. 500 kr.