

## Karriere

## Bøger: Forførende ledelse fallit



## Bøger: Forførende ledelse fallit

28-10-2009 09:41 af Frank Dybdal Lilleøre, First Vice President i Danske Bank-koncernens HR & Communications

Organisationer må øge friheden til, at medarbejderne kan dyrke deres skaberlyst og passion. Lederskabet skal indrettes så medarbejdere ikke er "midler" (human resources), men mål i sig selv.

Men den enkeltes frihed skal balanceres ved, at ledelsen også dyrker fællesskabsprincipper og storsind.



### Frihed til at brænde for sagen

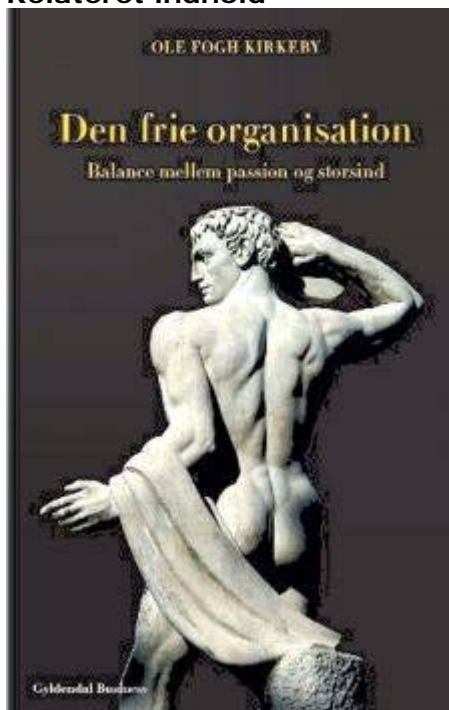
Først undersøges spørgsmålet om frihed i almindelighed og i organisationer i særdeleshed. Organisationers mest værdifulde ressourcer består af medarbejdernes evne til at omsætte deres personlige viden, erfaringer og idéer til nye produkter, individualiserede services og nye kunderelationer.

Produktionsapparatet er ejet af medarbejderen og ikke organisationen, da medarbejderen er "produktionsapparatet", og i relation til organisationen "fri".

Når det er medarbejderen, der har nøglen til organisationens succes, må ledelse skabe maksimalt handlerum for den enkelte medarbejder. Samt hjælpe medarbejderen med at vedligeholde og udvikle sit "produktionsapparat".

Medarbejderen kan være så optændt af sin lyst til at skabe, at der er fare for at brænde ud. Så må lederen hjælpe medarbejderen med at forvalte sine ressourcer mere bæredygtigt.

### Relateret indhold



Titel: Den frie organisation – balance mellem passion og storsind  
Forfatter: Ole Fogh Kirkeby  
Forlag: Gyldendal Business

### Pleasure.dk

[Lækker lille Frelser for New York Times](#)

## Behov for nærvær

Lederen har brug for at være meget tæt på medarbejderen. Relationen må være omgæret af åbenhed, tillid og omsorg.

For at gøre sig fortjent til dette, må lederen være troværdig, respektfuld og have en høj grad af integritet – med andre ord autentisk. Autenticitet er ikke en ledelsesteknik. Det er fravær af teknik, idet teknikker indfører en asymmetri og afstand.

## Moderne ledelse uden autenticitet

Ledelsesteknikker som udviklingsamtaler og ledelsesbaseret coaching kalder Kirkeby for "intimteknologier", da de på virksomhedens præmisser går tæt ind på livet af medarbejderen for at påvirke motivation, energiniveauer, engagement og loyalitet.

Der er elementer af "forførelse" i disse teknikker. Og de giver "strategiske dialogformer", hvor medarbejdere bliver midler og ikke mål i sig selv. Autenticiteten forsvinder, og dermed muligheden for at medarbejder og leder kan mærke, hvor de har hinanden.

## Protreptik giver mening

Overfor disse intimteknologier stiller Kirkeby protreptikken. En old-græsk dialogform, der modsat den ledelsesbaserede coaching, har fokus på værdier og grundholdninger, som den væsentlige indgang til konkrete arbejdsmæssige og personlige udfordringer.

Den leder, der evner at aktivere medarbejdernes og egne værdier, genererer et overskud af mening hos medarbejdere og mellemledere, der gør, at de tager ansvar og bliver selvledende.

## Principper for fællesskabet

For at organisationer kan være frigørende i den forstand, at medarbejderne ikke begrænser hinandens muligheder for at være frie, formuleres 8 principper. De skal støtte op om friheden ved at markere ret og pligt i organisationer.

Fx fjerde princip: I den frie organisation arbejder alle på at skabe en balance mellem arbejde og liv, også for hinanden. Det er medarbejderne lige så vel som ledelsen, der hjælper til at skabe en passende balance.

## Mental slibesten

Bogen er ekstremt velskrevet og gennemarbejdet. Nærmest forførende i sin sproglige præcision og respektindgydende i sin skarpe analyse. Det er en bog af en original, belæst og vis forfatter, som man kan blive ikke så lidt klogere af. Men det er hårdt arbejde.

Og der er ingen genveje. Man skal være villig til at lære nye begreber og selv tænke sig til, hvordan den nye indsigt kan omsættes til ledelse i hverdagen. En bog for viderekomne i enhver forstand.

*Frank Dybdal Lilleøre er cand.merc.jur og PhD inden for ledelse og organisation, og har over 15 års erfaring som konsulent med fokus på leder- og organisationsudvikling. Han har skrevet en række bøger og artikler om ledelse, senest STAKEHOLD! fra Børsens Forlag.*

*I dag er Frank ansat som First Vice President i Danske Bank-koncernens HR & Communications, hvor han har ansvaret for koncernens lederudviklingsprogrammer i Danske University. Herudover er han ekstern lektor ved Handelshøjskolen i Århus, Aarhus Universitet som fagansvarlig på Executive MBA - Ledelse i forandring.*

**Titel: Den frie organisation – balance mellem passion og storsind**

**Forfatter: Ole Fogh Kirkeby**

**Forlag: Gyldendal Business**

**Sider: 272**

**Pris: 350,00 kr.**

Copyright © 2009 Dagbladet Børsen A/S