

55 værktøjer til ledere

Bøger om ledelse kommer i en lind strøm, men handler typisk mere om, hvad ledelse er, end hvordan man leder sine medarbejdere. I sin ny bog går Dion Sørensen mere praktisk til værks.

Som forfatteren Dion Sørensen skriver i de indledende kapitler til sin ny bog, "Lederudvikling – 55 værktøjer til ledere og konsulenter", mangler der i princippet ikke bøger om ledelse eller ledelsesudvikling. Med Mintzbergs ord fremhæver han ligefrem, at vi i den vestlige verden er ramt af en ledelseskriser, bl.a. fordi mange ledere bliver kraftigt udfordret, og fordi ledelse gennem flere år er skiftet fra at være en erfarings- og praksisbaseret disciplin til at være en mere akademisk disciplin. Mange ledere lærer derfor (primært), hvad ledelse er, men ikke hvordan man faktisk leder.

Da Dion Sørensen har tidligere skrevet andre bøger om emnet, kunne man spørge: Hvorfor så ambitionen om endnu en udgivelse?

Ifølge forfatteren selv tilbød hans tidligere bog "Lederens værktøjskasse" redskaber til lederen selv; dvs. hvordan lederen håndterer sine egne opgaver, bl.a. udviklingen af sine medarbejdere. Til sammenligning fokuserer den ny bog på, hvordan andre kan hjælpe lederen med at udvikle sig. Den henvender sig således til "ledere, konsulenter og andre, som har til opgave at udvikle ledere, herunder ledere, der ønsker at udvikle sig selv." (p. 15).

Fælles for begge bøger er, at de har fokus på konkrete værktøjer og praktiske anvisninger for at håndtere forskellige typer af ledelsesudviklingsopgaver. Med forfatterens egne ord ønsker han netop at slå et slag for det konkrete, det ukomplicerede og det praktisk anvendelige.

Bogens opbygning

Bogen er tredelt. De første indkredser historikken i lederudviklingsdisciplinen, de personlige og faglige kompetencer, som den moderne leder skal besidde, bud på centrale ledelsesopgaver samt principper for voksenlæring.

De følgende kapitler giver praktiske anvisninger til lederudvikleren, herunder bogens 55 værktøjer. Alle værktøjerne er visuelt illustrerede eller skematiserede: ét redskab på én side. Værktøjerne dækker kortlægningsværktøjer, der kan hjælpe læseren med at afdække lederens udviklingsbehov, redskaber til afdækning af mål og midler i forhold til udviklingsprojekterne og redskaber til håndtering af tre centrale udviklingsområder –

henholdsvis lederens muligheder for udvikling på jobbet (ifølge bogen størstedelen af lederens udviklingsfelt), hvordan man engagerer personer omkring lederen i udviklingsarbejdet (nærmeste chef, kolleger, HR-konsulenter mv.) samt anvendelsen af kurser og eksterne konsulenter.

I bogens sidste kapitler skitserer forfatteren, hvordan man sikrer det bedst mulige udbytte af udviklingsinitiativerne.

Eksempler på indhold

Som eksempel på et konkret værktøj kan nævnes en grundig "Opgaveanalyse" af lederens opgaver. Læseren guides nærmest "leansk" gennem faser, hvor alle lederens opgaver nedskrives og kategoriseres, fx som administration, strategi, egen udvikling og medarbejdere. For hver opgave præciseres, hvilke enkelte operationer eller handlinger lederen skal foretage for at kunne udføre opgaven, samt den proces/rækkefølge, lederen eller andre skal udføre tiltagene i. Alt sammen for at afdække eventuelle udviklingsbehov.

Bogen tilbyder således nogle meget konkrete, handlingsorienterede og strukturerede redskaber til at kortlægge lederens udviklingsbehov eller designe udviklingsforløb. I store træk kan bogen siges at dække hele forløbet før, under og efter konkrete udviklingstiltag. Bogen har en intention om, at "alle værktøjer er udviklet på en sådan måde, at de kan anvendes løst og uden forudgående kendskab" (p. 66), og det lever den som sådan op til.

Samtidig kan man som læser undervejs blive i tvivl om målgruppen. Fx omhandler ét redskab (på én side) overvejelser om brugen af "flipover" i en kursussituation, mens det samme (én side) gør sig gældende for brugen af "coaching" som udviklingsredskab. Af førstnævnte redskab får man indtryk af, at bogen henvender sig til ledere/konsulenter med relativt sparsom erfaring inden for udviklingsfeltet, mens sidstnævnte redskab forudsætter mere selvstændigt kendskab til og erfaring med coaching som metode.

Mens nogle af værktøjerne fremstår som interessante og brugbare – for denne læser – synes andre af værktøjerne således at variere fra præsentationer, der kan forekomme noget indlysende, til skitseringer, man kunne have ønsket uddybet mere.

Som læser kunne man have ønsket sig, at bogen uddybede

de strategiske og procesorienterede facetter af redskabsbrugen lidt mere. Bogen indeholder eksempler på redskaber om "Gruppedynamikker" og "Opmærksomhedspunkter som facilitator", hvor læseren får en række spørgsmål og overvejelser med på vejen. Andre steder undlader bogen imidlertid at præsentere kendte dilemmaer i fx konsulentrollen, som en mindre erfaren HR-konsulent (hvis det er målgruppen?) kunne have haft gavn af blev berørt i forbindelse med implementering af nogle af værktøjerne. Udviklingsforløb på jobbet fremhæves "... som den mest trygge, da personen er i sit kendte miljø og bliver guidet gennem processen af sin egen nærmeste chef, kolleger, HR eller andre. Dette vil for de flestes vedkommende være mindre grænseoverskridende end at skulle agere Bambi på gatis over for ukendte konsulenter og medkursister" (p. 108).

I forlængelse af sådanne præsentationer kunne jeg have ønsket, at bogen knyttede kommentarer til dilemmaer som fx: Hvad hvis man som intern HR-konsulent afdækker centrale udviklingsbehov hos en leder, som ikke anerkendes af lederen eller i organisationen? Eller hvad med relationen mellem lederen og dennes nærmeste chef – i de situationer, hvor chefen ikke automatisk indgår som konstruktiv udviklingspartner?

En sammenfatning

Om bogens brugbarhed: Vil jeg slå op i bogen i forbindelse med overvejelserne til eller gennemførelsen af den næste udviklings-

opgave? Måske – det afhænger af den konkrete opgave. Bogen giver i hvert fald mulighed for, at læseren kan uddrage enkeltelementer i en konkret situation.

Bliver jeg inspireret af bogen? Mit oprindelige ønske om "inspiration" har måske vist sig ikke at være det rette kriterium for en vurdering. Men bogen giver en god tjekliste til en række opmærksomhedspunkter i forbindelse med ledelsesudvikling og inspirerer dermed til en systematisk tilgang til udviklingsopgaverne og -forløbene. Bogen kan således anbefales til læsere eller brugere, der ikke har paletten af ledelsesudviklingsopgaver helt på rygraden, eller som ønsker en mere stringent og systematisk tilgang til sit udviklingsarbejde.

Det nye ved bogen – og en stærk feature – er, at man har mulighed for at arbejde direkte, elektronisk, i bogens skabeloner og værktøjer. Med bogen tilbydes man nemlig adgang til værktøjerne på en særlig hjemmeside, hvor det er muligt at arbejde med værktøjerne i pdf, word og powerpoint format, hvad der i høj grad øger bogens og redskabernes brugervenlighed. Så en stor tak for det, sammen med en opfordring til tilsvarende initiativer i andre sammenhænge. ■

Mette Bøgehus



BOGDATA

Dion Sørensen: "Lederudvikling – 55 værktøjer til ledere og konsulenter". Lindhardt og Ringhof Forlag A/S Business, 2011. 229 sider. 475 kr. indb.