

# Motivation og værktøjer til synlig ledelse i hverdagen



**ANMELDELSE:** Bogen henvender sig til nye og erfarne ledere både motivation og værktøjer til at være synlige, hele tiden, over for deres medarbejdere som en forudsætning for at få den grundlæggende og afgørende daglige ledelse til at fungere

Af Paul Hegedahl

Karin Zastrow:  
'Hverdagsledelse - direct leadership';  
Academica, Århus 2009.  
207 s., hft., 17 x 24 cm., litt. liste, stikordsreg.  
Kr. 325,00 inkl. moms.  
ISBN 978-87-7675-779-3.

## **Bogens fokus: Det daglige ledelsesarbejde**

Forfatteren af 'Hverdagsledelse - direct leadership' skriver, at denne bog indeholder en ny fortælling om ledelse. Målet med bogen er, at den skal være en praktisk hjælp, hvis tanker og modeller kan danne ryggraden i det daglige ledelsesarbejde. En håndbog, der - ligesom et godt stykke værktøj - kan tages frem og bruges igen og igen til at håndtere ledelsesarbejdets mangeartede udfordringer.

Hun oplyser, at bogens fokus er det daglige ledelsesarbejde. Den behandler ledelse i forhold til de opgaver, som skal udføres, uanset hvor organisationen er i sin mål- og budgetcyklus - og uanset om organisationen befinder sig før, under eller efter en organisationsændring, et nyt gennemgribende forandringsprojekt eller implementering af en ny arbejdsmetode. Lige meget hvilke overordnede ledelsesmæssige tiltag organisationen på et givet tidspunkt er involveret i, har hver enkelt leder et ansvar for at levere hverdagsledelse til sine direkte underordnede.

Karin Zastrow siger endvidere: 'Bogen skelner ikke mellem linjeledere og ledere af projektteams, som skal fungere sammen over en vis periode. Der skelnes heller ikke mellem leadership- og managementopgaver. Der skelnes ej heller mellem organisationsformer eller mellem offentlige og private virksomheder.

Bogen postulerer, at når der foreligger en leder-medarbejderrelation, så består der et sæt opgaver, som tilsammen udgør 'ledelsesleverancen i hverdagen'. Og det er denne leverance, som også benævnes den nye ledelsesfortælling, fordi det er den, som udgør det ledelsesmæssige bindemiddel i hverdagen.'

Her må man give forfatteren helt ret - og ydermere pege på, at denne ledelsesopgave ikke alene er det ledelsesmæssige bindemiddel i hverdagen, men i meget høj grad også grundlaget og forudsætningen for, at udviklinger, ændringer, forandringer overhovedet kan lykkes. Når nye ledelses- og organisationsudviklingsprojekter ikke lykkes, skyldes det i høj grad, at man har glemt at få hverdagens ledelse til at fungere, fordi den opgave er blevet overskygget af alt det nye og spændende.

Denne hverdagsledelse beskrives gennem syv lederroller, som lederen skal holde i spil i forhold til sine medarbejdere samt fire lederstile, der anviser grundlæggende måder at forholde sig til medarbejderne på, som lederen bør kunne veksle imellem og således 'tilegne sig overblik og handlekraft. Og derved blive synlig og nærværende for sine medarbejdere.'

Bogens modeller og fremgangsmåder er blevet afprøvet i praksis i kursusform og drøftet med en række forskere på ledelsesområdet, inden de blev samlet i denne bog.

### **Bogens indhold og opbygning**

Bogen er bygget op i fire sektioner efterfulgt af et appendiks.

#### INDLEDNING

Her gøres der op med en række myter om ledelse og der argumenteres for, hvorfor der er behov for en ny ledelsesfortælling.

Kapitel 1. Hvorfor trænger vi til en ny ledelsesfortælling?

#### AT FORSTÅ

I denne sektion beskrives de syv lederroller, som det er lederens opgave at holde i spil over for det hold medarbejdere, som refererer til ham/hende.

Kapitel 2. Strategiformidler

Kapitel 3. Organisationsudvikler

Kapitel 4. Vidensleder

Kapitel 5. Teambuilder

Kapitel 6. Karriereudvikler

Kapitel 7. Beslutningsformidler

Kapitel 8. Præstationsformidler

I hvert af disse kapitler får læseren mulighed for at vurdere sine egne kompetence på det pågældende område

#### AT TAGE ACTION

Disse kapitler beskriver de fire stile, de fire forskellige måder at forholde sig til medarbejderne på, som en leder må kunne veksle mellem for at dække sit ledelsesansvar.

Kapitel 9. Griber

Kapitel 10. Anfører

Kapitel 11. Coachstilen

## Kapitel 12. Dommerstilen

I hvert af disse kapitler får læseren efter en gennemgang af den pågældende lederstil mulighed for at vurdere, hvor god hun/han er med hensyn til denne stil

## Kapitel 13. Den samlede ledelsesmatrice

### SPECIFIKKE LEDELSESUDFORDRINGER

I denne sektion vises, hvordan de syv lederroller og de fire lederstile er til gavn i en række specifikke ledersituationer, og hvordan ledelsesudvikling baseret på bogens modeller kan foregå i hverdagen sammen med medarbejderne.

## Kapitel 14. Når du er i et nyt ledelsesjob

## Kapitel 15. Globale teams/distanceledelse

## Kapitel 16. Når du er projektleder

## Kapitel 17. Når medarbejderne selv er ledere

## Kapitel 18. Ledelsesarbejdet på lederteamets agenda

## Kapitel 19. Når problemet er stress

## Kapitel 20. MUS-samtaler med ledelsesmatricen

## Kapitel 21. Din egen udviklingssamtale og kompetenceudvikling

Bl.a. om fortsat kompetenceudvikling og on-the-job lederudvikling i hverdagen

## Kapitel 22 Efterskrift.

Om Hverdagsledelse i sammenligning med andre ledelsesteorier og -modeller

### **Om forfatteren**

Karin Zastrow har siden efteråret 2002 været indehaver af ZASTROW & Co. ApS, som bl.a. er international distributør af kursuskonceptet Direct Leadership, der udgør det autoriserede kursus i Hverdagsledelse. Her træner hun primært andre konsulenter i The Human Element og Direct Leadership samt producerer og sælger træningsmaterialer til dem og driver også i begrænset omfang egen konsulentvirksomhed inden for et bredt spektrum af medarbejder- og ledelsesudvikling. Gennem en lang karriere inden for HR og organisationsudvikling har Karin Zastrow bl.a. fokuseret på kompetenceudvikling, præstationsmålinger, medarbejdertilfredshed og psykisk arbejdsmiljø.

Karin Zastrow er uddannet korrespondent fra Handelshøjskolen i København 1977, har taget en række merkonomfag og er MBA (Master of Business Administration) fra INSEAD.

Hun har tidligere været personalekonsulent, ledelsesrådgiver i konsulenthus, freelance lederudvikler, uddannelseschef. I de 6 år op til etableringen af Zastrow & Co. ApS var Karin Zastrow personaleudviklingschef i Chr. Hansen A/S. Hun er medlem af fakultetet ved Institute for Leadership, The Stockholm School of Economics.

### **Den samlede ledelsesmatrix**

De syv lederroller og de fire lederstile kombinerer forfatteren i en ledelsesmatrix, som beskrives udførligt med udgangspunkt i, at når man har en grundig forståelse af rollerne og stilene, kan man som leder gribe ledelseschancerne i hverdagen - og når man 'har grebet dem', kan man så med udgangspunkt i situationen vælge, om man vil agere som anfører, coach eller dommer og ud fra hvilken lederrolle.

### **Ledelse er et fag**

Forfatterens klare holdning er, at ledelse er et fag. Det er en samling opgaver, man som leder vælger at påtage sig - ikke blot et udtryk for ens egen personlighed. Derfor kan lederen kræve både af sig selv,

sine medarbejdere og sin virksomhed, at ledelsesarbejdet bliver betragtet og bedømt som forskelligt fra ens personlighed. Det er et virkelig interessant synspunkt, som jo står i modsætning til en del anden populær ledelsesteori, som på mange måder har haft overvægten i lederudvikling.

Jo, siger Karin Zastrow, selvfølgelig kommer personligheden til udtryk i den måde, du som leder udfylder dit job på: 'Det gør den for alle medarbejdere. Men specielt som leder er det vigtigt at kunne skelne, fordi den samling opgaver, du har påtaget dig, ofte vil gøre dig til genstand for medarbejdernes reaktioner. Og det er vigtigt for din følelsesmæssige balance og for at undgå at opbygge stress, at du er klar over, at i hvert fald en del af reaktionerne er en uundgåelig konsekvens af de roller og stile, du har påtaget dig at udføre. Ikke af, hvem du inderst inde er.'

Den model og de forslag, der lægges frem i denne bog - Hverdagsledelse/Direct Leadership HL/DL - fokuserer meget skarpt på lederens opgaver i forhold til medarbejderne og udførelsen af disse opgaver. Hermed giver den et andet perspektiv på ledelse end de fleste andre ledelsesteorier, som beskæftiger sig med specifikke ledelsesprocesser, helt overordnede ledelsesopgaver eller med lederens personlighed.

I bogen gennemgås HL/DL i forhold til en række andre ledelsesteorier og -modeller og sammenhænge og forskelle påvises. Det understreges, at den er en situationsbestemt ledelsestankegang; men ikke ren situationsbestemt. Den rene situationsbestemte ledelse tilsiger, at valget af stil er givet, for så vidt lederen har foretaget et korrekt vurdering af medarbejderens modenhed.

Det er på mange måder en eksistentiaalistisk tankegang, som baserer sig på bevidst valg af en rolle og en stil: Hvad er lederens hensigt med de berørte medarbejdere i den givne situation? Den er praksisnær og hensigten er at tilføre lederen en proaktiv tro på deres evne til - og muligheder for både at vælge og påvirke deres omgivelser og kunne reagere på deres medarbejders behov - men det skal understreges, at hensigten altså ikke er blot at tilpasse sig medarbejdernes behov. Lederen må til enhver tid gøre brug af sit personlige valg og synligt og kompetent søge at forme sine omgivelser og medarbejdere.

Tankegangen handler om, at det er medarbejdernes arbejde, der er omdrejningspunktet for organisationen, og altså må lederen være opmærksom på, hvor medarbejderne både praktisk, mentalt og emotionelt befinder sig og tilføre/komplettere, hvad der mangler. Leder og medarbejder mødes i uendeligt mange fysiske eller virtuelle ledelsesarenaer.

I øvrigt foretager Karin Zastrow en meget interessant sammenligning mellem HL/DL og professor Erik Johnsens grundlæggende ledelsesteori og tanker om lederroller og finder mange fællestræk. Desuden sammenlignes, som nævnt, med en række andre ledelsesteorier. Men interessant er det, at HL/DL, som er udarbejdet af en dansker kan ses i sammenhæng med en anden dansk ledelsesteori. Måske man kan tillade sig at være så fri at mene, at der grundlæggende er en dansk ledelseskultur, som her får et af sine udtryk. Ikke mindst i forhold til ledelse i den danske offentlige sektor er det værd at være opmærksom på.

Denne bog og de tanker om ledelse, der klart og logisk - og let forståeligt - lægges frem i den, er et konstruktivt bidrag til ledelsesudviklingen og fortjener at blive læst og diskuteret - og afprøvet i praksis.