



Anerkendende og relationel ledelsesudvikling

Af Peter Hansen-Skovmoes, Gitte Haslebo, Maja Loua Haslebo, Gert Rosenkvist og Michala Schnoor

I de fleste mellemstore og større danske virksomheder bruges hvert år mange penge og mandetimer på udvikling af ledelse. Mange virksomheder oplever desværre ingen eller ringe effekt af denne investering. I nogle virksomheder opleves situationen endda som dårligere efter udviklingsiltagene end før. Intentionerne er de bedste, og der hyres ekstern hjælp for store summer – så hvordan kan man som virksomhed arbejde med ledelsesudvikling på respektfulde og relevante måder, så de ønskværdige resultater skabes? Dette spørgsmål vil vi gerne kaste lys over i denne artikel.

Virksomheden der ville udvikle sin ledelse

Lad os starte med en lille historie: En virksomhed med et par tusinde ansatte, hvoraf godt en femtedel var ledere, havde igennem et halvt år entretret med

tre velrenommerede konsulenter med mange års erfaring inden for leder- og medarbejderudvikling. Virksomheden ønskede lederudvikling for i endnu højere grad at lykkes som virksomhed. Konsulenterne foretog en række individuelle interviews med ledere og medarbejdere og supplerede disse med egne observationer af ledernes adfærd. På baggrund af disse interviews og observationer foretog konsulenterne en række vurderinger og konklusioner, som de skitserede i en omfattende rapport. Rapporten beskrev navngivne ledere og medarbejders udsagn og handlinger som illustration af, hvad konsulenterne kaldte "ledernes yderst ringe kommunikationsevner". Rapporten blev sendt til samtlige ledere og til bestyrelsen. Fagforeningen krævede aktindsigt, hvilket blev bevilget. Samtlige ansatte fik i løbet af ganske kort tid indblik i

rapporten. Den indeholdt også konsulenternes bedste bud på en handlingsplan. Den lød nogenlunde således: "Der skal omgående sættes ind på at forbedre ledernes kommunikation i det daglige. Lederne skal træde i karakter og være mere synlige." Undervejs og efterfølgende meldte flere ledere sig syge, mens andre sagde op. Den øverste ledelse var utrolig ked af resultatet og følte, at den stod med en organisation, der smuldrede mellem fingrene på den. Konsulenternes honorar for arbejdet var ganske betragteligt.

Traditionel ledervurdering

Denne ærgerlige historie illustrerer nogle kendetegn ved tilgangen i det, man kan kalde traditionelle ledervurderinger. Med kendetegn mener vi udfordrede grundlæggende antagelser om læring og udvikling, som giver

Fire nøgleord er centrale i anerkendende og relationel ledelsesudvikling: Relationer, relevans, respekt og resultater.

anledning til bestemte arbejdsformer. For det første, at god ledelse betragtes som et resultat af den enkelte leders adfærd og personlige egenskaber. Hvis man som virksomhed vil udvikle sin ledelse, er det derfor vigtigt at kortlægge den enkelte leders stærke og svage sider, så han/hun kan opnå indsigt i sig selv og sit udviklingspotentiale. I denne proces er en objektiv og neutral feedback fra andre i eller uden for organisationen afgørende, da det antages, at den enkelte leder har "blinde pletter", som han/hun ikke selv kan få øje på. I dette tilfælde indtog de eksterne konsulenter rollen som ekspertrådgiverne, der kunne spotte og redegøre for ledernes udviklingspunkter med konklusionen "ringe kommunikationsevner".

For det andet, at udvikling og læring sker bedst gennem en feedback, der overvejende fokuserer på det, der ikke fungerer eller skal forbedres. Det tages for givet, at kun ved at blive bevidstgjort om vores fejl, mangler og utilstrækkeligheder vil vi lære og udvikle os. I det ovenstående tilfælde indeholdt konsulenternes rapport stort set kun en negativ kritik og vurdering af den ledelsesmæssige indsats. Der var ingen overvejelser om, hvad der fungerede godt, og hvad ledere og medarbejdere med fordel kunne gøre mere af i fremtiden.

For det tredje, at processen er tilrettelagt med et minimum af dialog mellem ledere, deres medarbejdere og andre betydningsfulde aktører i virksomheden. Processen fastlægges af konsulenterne og den øverste ledelse, og det meste af kommunikationen foregår mellem enkelte organisationsmedlemmer og konsulenterne. Ledere og medarbejdere får derfor ikke lejlighed til at tale med hinanden om, hvilke resultater de gerne vil medvirke til at skabe i forløbet og om, hvilke temaer der i den henseende vil være væsentlige at fokusere på.

Spørgsmålet er, om ledervurderinger af denne slags bringer virksomheder i den retning, de ønsker? Skabes de ønskværdige resultater? I vores erfaring er svaret desværre oftest nej. Som historien antyder, er risikoen for beskadede relationer, ansigtstab og krænkelser stor. Men sådan behøver det ikke at være. Der er andre meget mere nyttige og resultatskabende veje til udvikling af ledelse i organisationer.

Anerkendende og relationel ledelsesudvikling

Havde virksomheden valgt en anden tilgang til ledelsesudvikling, kunne resultatet ganske givet have set helt anderledes ud. I stedet for at fokusere på den enkelte leder og i ovenstående

tilfælde vedkommendes kommunikationsevner kunne fokus rettes mod ledelse som et samarbejde, der kræver dialog og afklaring af gensidige forventninger. I stedet for at bruge mange tusind kroner og mandetimer på at undersøge og skitsere problemer, fejl og mangler i fortiden kunne opmærksomheden rettes mod den fælles ønskværdige fremtid, og hvilke handlinger den peger på i nutiden: Når vi lykkes som virksomhed, hvordan er det så, vi sammen skaber den gode ledelse? Hvilke konkrete handlinger skal der til?

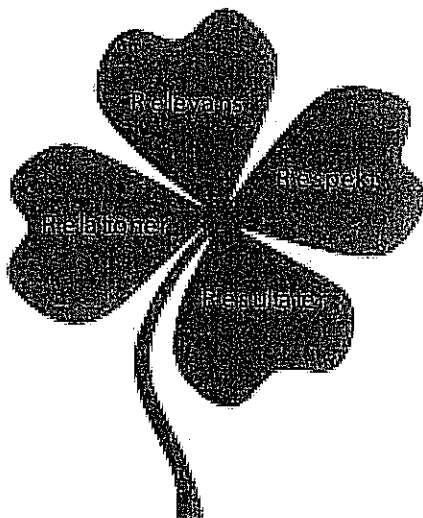
At arbejde med ledelse i stedet for med den enkelte leder og med forhåbninger til fremtiden i stedet for problemer i fortiden handler om at se ledelsesudvikling som et fælles anliggende for hele organisationen. Ledelsesudvikling kræver dialog mellem ledere, medarbejdere, kolleger og chefer om gensidige forventninger og forhåbninger med udgangspunkt i, hvad ledelse skal være med til at muliggøre for organisationen som en helhed. Denne vej kan kaldes anerkendende og relationel ledelsesudvikling.

Relationer, relevans, respekt og resultater

Fire nøgleord er centrale i anerkendende og relationel ledelsesudvikling: >>

» Relationer, relevans, respekt og resultater.

1) Relationer: God ledelse skabes i velfungerende relationer mellem ledere, kolleger og medarbejdere. Ledelse er en re-



lationel proces, der handler om samarbejde og dialog. Udvikling af bedre ledelse handler derfor om, at ledere og medarbejdere bliver dygtigere til at koordinere deres handlinger med hinanden i forskellige situationer og til at skabe en fælles forståelse af retningen for deres indsats.

2) Relevans: Ledere og medarbejdere lærer bedst ved at tale sammen om det, der er relevant for dem; det vil sige det, der er relevant for det enkelte organisationsmedlem og hans/hendes arbejdsopgaver, relevant for enheden og relevant i forhold til organisationens visioner, mål og strategier. Et centralt element er derfor, at den enkelte leder selv er med til at udvælge de temaer, som ledelsesudviklingen for hans eller hendes vedkommende skal fokusere på.

3) Respekt: Læring og forbedringer fremmes af en respektfuld og ligeværdig dialog, der er baseret på overbevisningen om, at alle er interesserede i at yde vigtige bidrag i deres job og har gode grunde til det, de gør. Ledere og medarbejdere får her mulighed for at blive klogere på, hvordan de er hinandens forudsætninger for at lykkes med deres arbejde. Antagelsen er, at gensidig respekt og positivt samspil forstærker hinanden og medvirker til, at de indbyrdes samarbejdsrelationer bliver bæredygtige på langt sigt.

4) Resultater: Når ledere og medarbejdere sammen udforsker kloge greb, nyttige erfaringer og gode resultater, skabes opmærksomhed og viden, der fører til endnu bedre og mere ønskværdige resultater. De gode resultater, der allerede skabes i organisationen, synliggøres, og fokus rettes mod, hvordan ledere og medarbejdere kan arbejde sammen om at fastholde det, der allerede fungerer godt og om at skabe bedre resultater i fremtiden. Ledelsesindsatsen bliver dermed mere målrettet.

Virksomheden har et valg

Oftentimes er de centrale aktører i virksomhederne ikke opmærksomme på, at de har et valg, når det an-går tilgangen til udvikling af ledelse. Ledelsesudvikling er ikke bare ledelsesudvikling! Alt efter hvilke ideer om ledelse, læring og udvikling en bestemt tilgang og metode er baseret på, vil processen og udfaldet være vidt forskelligt. Dette er det vigtigt at være opmærksom på, når man som organisation skal i gang med at forbedre ledelsesindsatsen.

At vælge anerkendende og relationel ledelsesudvikling er en både sjov og udbytterig vej at gå. Det er et farvel til en find fem fejl tilgang til udvikling og læring og et goddag til involverende, engagerende og fremadrettede dialogprocesser, der sætter samarbejdet, opgaverne, fællesskabet og de ønskværdige organisatoriske resultater i fokus. ■

Dialogler du?

– se bagsiden