

# Fra lederudvikling til LEDELSESUDVIKLING

Lederudvikling er for alvor sat på dagsordenen i organisationsverdenen i disse år. "God ledelse kræver konstant udvikling", lyder sloganet. Der er imidlertid stor forskel på, hvilke metoder organisationer tager i brug, når det gælder lederudvikling, og ikke mindst hvilke antagelser om ledelse og udvikling, der ligger til grund for metoderne. Disse antagelser er ofte implicite, men ikke desto mindre har de stor betydning for, hvordan lederudviklingsprocesserne tilrettelægges, og hvad udfaldet af dem bliver. Derfor mener vi, at der er behov for at gøre nogle af de antagelser om ledelse og udvikling, som forskellige metoder baserer sig på, eksplicite. Dette kan være med til at skabe et mere solidt beslutningsgrundlag for ledere og HR-konsulenter, når de skal tage stilling til, hvilke forståelsesformer og metoder der er nyttige i forbindelse med lederudvikling i netop deres organisation.

## **Ledervurdering – udvikling af en allerede eksisterende personlighed**

Et led i lederudvikling i organisationer er ofte ledervurderinger såsom 360-graders feedback og andre spørgeskemaevalueringer, hvor formålet er at kortlægge den enkelte leders stærke og svage sider. Ideen er, at resultaterne kan give den enkelte leder feedback, der kan være medvirkende til at målrette udviklingen af hans eller hendes lederkompetencer. Ofte foregår ledervurderingerne anonymt af hensyn til de medarbejdere, kolleger, overordnede og kunder, som har deltaget i vurderingen. Begrundelsen er, at de skal beskyttes, da der ellers kan være risiko for, at de ikke siger deres ærlige mening af frygt for efterfølgende konsekvenser. Besvarelserne sker typisk online og behandles statistisk. Resultaterne indgår endvidere ofte i forbindelse med bl.a. lederudviklingssamtaler, karriereplanlægning og lønfastsættelse. Det interessante spørgsmål, som vi vil rejse her, er, hvilke implicite antagelser om ledelse, udvikling, kommunikation og læring, der gemmer sig i sådanne ledervurderingspraksisser?

Ledelse betragtes i disse metoder som et resultat af den enkelte leders adfærd og personlighed. Det tages for givet, at lederen er i besiddelse af en række stabile egenskaber, der kan beskrives objektivt og entydigt ved hjælp af særlige teknologier og vurderingsmetoder. Realismens erkendelsesteori er dominerende her: Lederen ses som en del af en allerede eksisterende virkelighed, der ved hjælp af de rette metoder kan afdækkes og beskrives præcist (jf. endvidere Haslebo 2004). Feedback fra andre er vigtig, fordi lederen herigennem kan få indblik i egne såkaldte "blinde pletter" og dermed øge sin selverkendelse og selvindsigt. Det antages, at feedbacken er medvirkende til at korrigere den enkelte leders selv billede, og såfremt han eller hun er åben over for tilbagemeldingerne, vil disse kunne fungere som afsæt for udarbejdelsen af en personlig udviklingsplan. Systematiseret envejs-kommunikation vil således sikre lederens udviklingsproces. Antagelsen er altså her, at man bliver en bedre leder af at have indsigt i egen person, og at lederen i denne sammenhæng har brug for andres feedback. Organisationsmedlemmernes besvarelser vil inden for dette rationale føre til en afdækning af de faktiske forhold, såfremt de via anonymiteten får mulighed for at give ærlige svar.

I vores praksis som erhvervpsykologer møder vi jævnligt ledere i coaching, som er meget overraskede og nedslåede over resultaterne af deres ledervurderinger. Deres egen vurdering og gennemsnittet af respondenternes stemmer langt fra overens, hvilket for den enkelte leder rejser en lang række spørgsmål om, hvordan svarene skal forstås – spørgsmål, som det ikke er muligt at få svar på, da besvarelserne er anonyme. Anonymiteten og tilrettelæggelsen af processen som envejskommunikation gør det vanskeligt at skabe en dialog om resultaterne. Medarbejderne har ikke mulighed for at uddybe deres svar, og lederen har ikke mulighed for at spørge til dem uden at overtræde spillereglerne. Den enkelte leder sid-



Af erhvervpsykologerne  
Gitte Haslebo &  
Michala Schnoor

Erhvervpsykologisk  
Konsultation

der således ofte tilbage med en følelse af at være blevet stemplet som en dårlig leder uden at have mulighed for at tage til genmæle. Det får lederne til at stille selvkritiske spørgsmål: "Hvad er der i vejen med mig, siden jeg ikke kan tilfredsstille mine medarbejdere?", "Måske er jeg slet ikke egnet til at være leder?", "Hvordan kan jeg overhovedet se mine medarbejdere i øjnene, når jeg ikke ved, hvem der har svaret hvad?" og "Måske skulle jeg holde op med at være leder?"

### Lederen som "skaffedyr"

Set med vores øjne er det derfor højst tvivlsomt, hvorvidt sådanne ledervurderingsforløb gavner den enkelte leders udvikling og ikke mindst samspillet mellem leder og medarbejdere. At skabe god ledelse betragtes i ledervurderingspraksisserne som en individuel opgave og et individuelt ansvar, som den enkelte leder holdes op på via udviklingsplaner og resultatkontrakter. Det, der imidlertid ikke gennemtænkes, er hvordan disse metoder påvirker relationerne mellem de involverede parter, dvs. lederens relationer til medarbej-

derne og medarbejdernes indbyrdes relationer. De spørgsmål, der stilles i en ledervurdering, og den måde, hvorpå processen tilrettelægges, har stor betydning for, hvilken social verden der kan skabes i organisationen.

Det er således interessant, hvordan både ledere og medarbejdere positioneres i ledervurderingsprocesserne. Der er i vores øjne stor risiko for, at lederen indsættes i positionen som skaffedyr, der gennem sin ledelse skal sørge for at skaffe medarbejderne optimale arbejdsbetingelser (Haslebo & Haslebo in press). Når medarbejderne ikke synes, at arbejdsvilkårene er optimale, må det være ledelsens skyld. Medarbejdere inviteres dermed til at placere sig i en venteposition med spørgsmål som: "Hvornår får vi nogle gode arbejdsbetingelser?", "Hvornår får vi en kompetent ledelse?" og i forlængelse heraf: "Hvorfor er der endnu ikke sket noget, når ledelsen sidste år lovede god og bedring?". Det er medarbejdernes behovstilfredsstillelse, der er i søgelyset – ikke lederens.

Fortsættes på side 12 ►►

## Rekruttering sker blandt de 16-19 årige.



**Uanset hvor sent du vil have dem.**

Der er stort set ingen arbejdskraft at tage af. Der pensioneres på livet løs, segmentet 20-39 årige falder støt, sammen med de 40-59 årige – men blandt de 16-19 årige har du en chance.

Segmentet 16-19 årige vokser! Og de har ikke valgt endelig uddannelse eller karrierevej endnu. Det er her du skal sætte ind, hvis du går ind for fremsynet rekruttering. Nu. Hvis du vil noget med din Employer Branding Strategi. Nu.



Vi dækker 74% af de 16-19 årige i afgangsklasserne. Med undervisningsmaterialet IA Fremtidshæftet og [www.ia.fremtid.dk](http://www.ia.fremtid.dk). Materialet bliver anvendt af lærere og erhvervsvejledere på 95% af de 16-19 åriges uddannelsessteder. – Her kan I få en position.

Så I bliver set og gennemset. Igen og igen. Er der mere at betænke sig på? Andet en prisen og øvrige fordele? Få mere information ved mail til [ia@brandpoint.dk](mailto:ia@brandpoint.dk) eller tel. 2088 8180.



►► Fortsættelse fra side 11

På denne vis kan ledervurderingerne være med til at skabe nogle uhensigtsmæssige tanke- og kommunikationsformer, idet både medarbejdere og ledere fratages muligheden for at fremstå som anerkendte bidragsydere, der har gode grunde til det, de gør. Det er en praksis, der indebærer risiko for at skabe skyld og skam fremfor at fremme god ledelse og udvikling i organisationen. Vi mener derfor, at der er behov for at tænke anderledes om ledelse og udvikling: Hvordan ser et løfterigt alternativ til ledervurdering ud? Og hvilke antagelser om ledelse og udvikling kunne et sådant alternativ basere sig på?

### **Ledelsesudvikling – ledelse som et samskabt fænomen**

Vi mener, at der er brug for metoder, hvor ledere og medarbejdere har mulighed for at indgå i en direkte dialog om, hvordan de i fællesskab kan bidrage til at udføre et kvalitativt godt stykke arbejde og til at hjælpe hinanden med at lykkes.

Dette aktualiserer en forståelsesramme, hvor ledelse ses som et samskabt fænomen mere end som egenskaber ved den enkelte person. Her kan socialkonstruktionismen som erkendelsesteori være en hjælp. I denne er det en central ide, at ledelse løbende skabes i organisationsmedlemmers sprog og kommunikation med hinanden (jf. endvidere Haslebo 2004). Ledelse er således ikke alene resultatet af den enkelte leders adfærd og personlighed, men udtryk for samspillet mellem ledere og medarbejdere, hvor alle parter ud fra forskellige udkigsposter og muligheder for at definere virkeligheden mødes som bidragsydere og tilregnelige medspillere. En sådan forståelse af ledelse sætter fokus på den indbyrdes forbundethed mellem organisationsmedlemmer og dermed på, at den enkelte leders handlinger ikke kan betragtes isoleret, men må betragtes som resultat af interaktionen mellem medarbejdere, kolleger, overordnede og kunder i mange forskellige sammenhænge. Ledelse bliver således en relationel proces, der hele tiden forhandles og udvikler sig i kommunikationen og interaktionen mellem organisationsmedlemmer.

Denne måde at forstå ledelse på giver mulighed for at bringe ganske andre metoder i spil, når det

gælder udvikling af ledelse. Vi foretrækker at kalde disse processer ledelsesudvikling frem for lederudvikling for at flytte fokus fra udviklingen af den enkelte leders person til de relationelle processer mellem organisationsmedlemmer. Snarere end at stille spørgsmålet: "Hvordan kan den enkelte leder blive en bedre leder?", stiller vi hellere spørgsmålet: "Hvordan kan ledere og medarbejdere blive bedre til at koordinere deres handlinger i forskellige kontekster i organisationen?". Og vores bud er, at det kan de gennem refleksion og dialog om hverdagens konkrete begivenheder og handlinger. Snarere end at forstå udvikling som noget, der finder sted som resultat af en fastlagt handleplan, antager vi således, at læring og udvikling sker bedst som en integreret del af hverdagens begivenheder og gennem særligt iscenesatte dialogprocesser. Det springende punkt er at skabe kontekster for, at organisationsmedlemmer kan tale med hinanden om deres refleksioner og overvejelser på en respektfuld og lærerig måde, der inviterer til en anerkendende kommunikation frem for til diskurser om skyld og skam. Ledelsesudvikling knyttes således i dette perspektiv nært sammen med et fokus på det ønskværdige samspil mellem leder og medarbejder, dvs. på afklaringen af gensidige forventninger samt synliggørelsen og udforskningen af nyttige erfaringer om det, der allerede fungerer godt. Vores erfaring er, at iscenesættelsen af sådanne processer skaber langt større læring, energi og engagement blandt såvel ledere som medarbejdere, end de traditionelle ledervurderingsprocesser giver mulighed for.

At skabe god ledelse bliver således en fælles opgave og et delt ansvar mellem ledere og medarbejdere snarere end blot at være den enkelte leders ansvar. Et relationelt ansvar kommer dermed til syne, hvor ledere og medarbejdere ses som medskabere af hinandens muligheder for at lykkes.

### **Ledelse som "jazz-improvisation"**

I denne forståelse af ledelse og ledelsesudvikling bevæger vi os væk fra metaforen om lederen som skaffedyr og hen mod forståelsen af ledelse som jazz-improvisation (jf. Barrett 1998). I jazz-im-

Fortsættes på side 14 ►►

►► Fortsættelse fra side 12

provisation er samskabelsen mellem musikerne et kodeord. Improvisation kræver stort nærvær, opmærksomhed på, hvad andre gør og en fintfølelse tilpasning af egne handlinger til andres. Det er således afgørende, at musikerne indtager en udforskende position uden nødvendigvis at vide, hvad udfaldet bliver. Musikerne har nok et helhedsbillede af musikken, men kender ikke de præcise detaljer. En succesfuld "jazz-performance" er dog langt fra tilfældig. Jazz-musikere forbereder sig på at være spontane. De øver sig og oparbejder med tiden en håndværksfærdighed, der fungerer som et vigtigt fundament for improvisationen. En succesfuld jazz-improvisation består således i at navigere i en sindrig balance mellem på den ene side at bero på tidligere læring og erfaring og på den anden side at lade sig rive med af musikkens flow og bevæge sig ind i ukendt land. Alle musikere betragtes i denne proces som værdifulde aktører, der kan være med til at ændre retningen og flowet af begivenheder. Fejl og "falske toner" betragtes som vigtige kilder til læring og nyskabelse, og integreres i musikken som kreative udgangspunkter for en ny melodi. En handling tilskrives mening i kraft af de øvrige musikers efterfølgende respons. "Falske

toner" transformeres således til meningsfulde og smukke handlinger i et nyt mønster af aktivitet i samspillet mellem musikerne.

Ledelse er i metaforen om jazz-improvisation et udtryk for en kreativ, eksperimenterende og dynamisk koordination af handlinger mellem organisationsmedlemmer, der øger mulighederne for læring, nytænkning og smukke resultater. Der er fokus på den indbyrdes forbundethed mellem ledere og medarbejdere og på, hvordan alle parter er medskabere af hinandens muligheder for at lykkes. Ledelse praktiseres ikke i et tomrum, men er et resultat af ledere og medarbejders interaktion og kommunikation. Dette er en noget anden forståelse af ledelse end den, der gemmer sig i ledervurderingsmetoderne, hvor kodeordene er styring, planlægning, kontrol og fastlæggelse af præcise mål.

Inspireret af metaforen om jazz-improvisation handler ledelsesudvikling således om at skabe kontekster, hvor ledere og medarbejdere i en fælles proces har mulighed for at gå i dialog med hinanden og arbejde på at videreudvikle deres samspil. Et sådant blik på ledelse og udvikling mener vi giver langt mere løfterige muligheder i organisationer end de traditionelle ledervurderinger. ■

Grundlæggende antagelser i  
lederudvikling og  
ledelsesudvikling

LEDERUDVIKLING	LEDELSESUDVIKLING
Realismen som erkendelsesteoretisk udgangspunkt: Lederen som en del af en allerede eksisterende virkelighed	Socialkonstruktionismen som erkendelsesteoretisk udgangspunkt: Ledelse skabes løbende gennem sprog og kommunikation
Lederen har stabile egenskaber, der kan beskrives objektivt vha. særlige teknologier og vurderingsværktøjer	Ledere og medarbejdere er medskabere af hinanden
Fokus rettes mod lederen som person	Fokus rettes mod relationer mellem ledere og medarbejdere (og andre aktører)
Lederens adfærd er styret af personlige egenskaber (kerne, personlighed, kompetencer)	Lederens handlinger indgår i koordinerede mønstre med andre organisationsmedlemmer og tilskrives mening i mønsteret
Anonymitet sikrer ærlige besvarelser og dermed et sandt billede, der afslører "blinde pletter"	Mening skabes i positionsbevidst dialog og øger forståelsen for og læring om, hvordan ledelse samskabes
En spørgeskemaundersøgelse kan foretages uden at påvirke relationer (undersøgelse og intervention er adskilt)	Enhver undersøgelse og ethvert spørgsmål er en påvirkning (undersøgelse og intervention er nært forbundet)

**Litteratur:**

**Barrett, Frank J. (1998):** *Creativity and improvisation in Jazz and Organizations: Implications for Organizational Learning. I: Organization Science, vol. 9, no. 5, september-oktober, side 605-622.*

**Haslebo, Gitte (2004):** *Relationer i organisationer – en verden til forskel. Dansk Psykologisk Forlag A/S.*

**Haslebo, Gitte & Haslebo, Maja Loua (in press):** *Etik i organisationer – fra gode hensigter til bedre handlemuligheder. Udkommer på Dansk Psykologisk Forlag A/S i august 2007.*