

## Ledelseidag.dk nr. 8, september 2013

---

### Indholdsfortegnelse

## Forbyd lederudvikling

### - brug kræfterne på at udvikle ledelse

**Lederudvikling i form af enkeltstående solokurser og udviklingsforløb har længe været standardsvaret på snart sagt alle organisatoriske udfordringer. Men typen af de udfordringer, vi står med, er for længst vokset fra det svar.**

**En ny forståelse af, hvad ledelse grundlæggende er, bringer ledelsesudvikling tættere på mere reelle og komplekse problemer. Ikke uden for, men inden i fællesskabet, der også inkluderer ledere uden formelt ledelsesansvar.**

***Af Anders Trillingsgaard, Udviklingskonsulenternes forskningsenhed, og Karen Poder, HR&O, Københavns Universitet***

Mere eller bedre lederudvikling er standardsvaret på snart sagt alle organisatoriske udfordringer fra mobning og mistro i bunden af organisationsdiagrammet til ineffektivitet, silotænkning og svigtende bundlinje i toppen.

Men det svar er for længst forældet.

Vores organisationer har procentvis færre og færre ledere; medarbejderne er mere og mere selvledede og påtager sig mange opgaver hidtil forbundet med ledelse. Mange steder træffes mange afgørende beslutninger og udføres meget af den daglige ledelse af koordinatore, projektledere, områdeansvarlige, fagspecialister og lignende, der ofte ikke regnes blandt de ledere, der får lederudvikling. Og måske allervigtigst: så håndteres mange af de udfordringer, som ledere i dag oplever som de væsentligste ikke af ledere i isolation eller ved hjælp af kursusindlærte lederkompetencer.

Af de ovennævnte grunde er mange af vores organisationer vokset fra lederudvikling i sin enkeltstående og individualiserede form. Vi har brug for en ledelsesforståelse, der dels placerer udviklingen tættere på mere reelle og komplekse problemer, dels placerer udviklingen inde i fællesskaber, der inkluderer alle, som er afgørende for at løse organisationens ledelsesmæssige opgaver, ikke kun formelle ledere.

Ambitionen med denne artikel er at demonstrere en sådan opgavefokuseret og socialt orienteret ledelsesontologi [1] samt vise, hvordan artiklens forfattere med succes har anvendt den på Københavns Universitet og i mange andre sammenhænge i både private og offentlige organisationer. Forståelsen er både smittende enkel, nyttig og kompleks på samme tid. Den giver et fælles sprog og gør den fælles ledelsesopgave tydeligere. Både for ledere og for andre. Og så ændrer den fundamentalt tilgangen til ledelsesudvikling og samarbejdet i ledergrupper.

### Ledelse er ikke noget du er

Ifølge den amerikanske forsker Gary Yukl er der stort set lige så mange forståelser af, hvad ledelse er, som der er folk, der har forsøgt at definere det [2]. Så det er mange! Dog er der to, der er de mest almindelige: Ledelse forstået som en person og ledelse forstået som en position. Hvis man forstår ledelse som en person, så tænker man, at nogle mennesker bare har de træk, som gør dem til ledere. Ledelse er så det, disse personer er, og det, disse personer gør. I stedet kan man forstå ledelse som en position. Det er den mest almindelige forståelse. Formelle ledere har en position i en organisation med en række tilhørende beføjelser, og ledelse er dermed anvendelsen af disse beføjelser til at få følgerne til at løse en bestemt opgave.

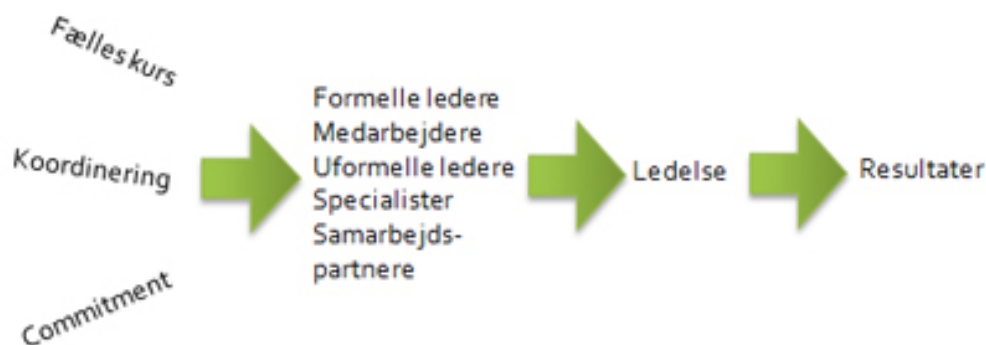
Hvad er så problemet med det? Vores organisationer har udviklet sig i kompleksitet, så de her to forståelser ikke længere er tilstrækkelige. Tag projektlederen som eksempel. Hun har ofte ikke formelle beføjelser over sine projektdeltagere, og de afgørende interessenter tilhører måske en helt anden organisation end hendes. For at lykkes er hun nødt til at forstå sin ledelse som langt mere end anvendelsen af sine beføjelser til at opnå kontrol. Det samme gælder for fagledere, koordinatore, specialkonsulenter, samt ledere eller ledelsesteams, der ikke har personaleansvar, men som har ansvar for vigtige tværgående initiativer eller processer. Hvordan kan de overhovedet lave ledelse? Og så har vi slet ikke talt om virtuelle og frivillige bevægelser. Hvis der ikke er nogen formelle beføjelser – er der så ingen ledelse? Vi må altså tænke helt anderledes. Vi foreslår at forstå ledelse som noget andet end en person eller en position, men som et produkt af fælles kurs, koordinering og commitment. Vrid lige hjernen om den! – *ledelse som et produkt af fælles kurs, koordinering og commitment.*

Denne ledelsesontologi er baseret på arbejde lavet af Wilfred Drath og kolleger ved Center for Creative Leadership [3] i Greensboro, North Carolina. Vi (i Udviklingskonsulenternes forskningsenhed) stødte på den i forbindelse med forskningen i udviklingsøjeblikke i ledelsesteam [4]. Vi har siden bearbejdet tilgangen, så den er lettere tilgængelig og umiddelbart anvendelig i en nordisk ledelseskultur [5].

Drath et al.(2008) definerer ledelse således:

*It is the presence of direction, alignment, and commitment (DAC) that marks the occurrence of leadership. Leadership is how people who share work in collectives produce direction, alignment, and commitment. It may or may not involve leaders and followers. [6]*

Ledelse er altså noget, en gruppe mennesker producerer sammen. Formelle ledere har et særligt ansvar for, at det bliver produceret, men der kan være ledelse uden ledere, og der kan være masser af ledere, men ingen ledelse. Her er en model, der kan illustrere det:



### Din ledelsesforståelse styrer dit fokus

Ledelse er en forudsætning for organisatoriske resultater, det er de fleste enige om – men i denne her forståelse får man ikke mere ledelse bare ved at ansætte flere ledere. Man får ledelse, når man lykkes med at skabe fælles kurs, koordinering og commitment i gruppen eller i organisationen. Først da kan man få resultater. Hvordan man så får produceret fælles kurs, koordinering og commitment, vil afhænge af de andre medlemmer i organisationen og de kulturer, der hersker der. Nogle steder vil en diktatorisk ledelsesstil være den bedste måde at skabe ledelse på. Andre steder vil man skulle bruge involvering, politiske alliancer, belønning eller forførelse for at få etableret fælles kurs, koordinering og commitment. Med en klassisk forståelse af ledelse vil man have tendens til først at gribe til at lave om på lederne, opgaverne eller følgerne, hvis man har brug for at styrke en organisation. Med den her foreslåede forståelse vil man i stedet have tendens til at forbedre produktionen af fælles kurs, koordinering og commitment til opgaven.

Der er en række fordele ved denne måde at tænke på. For det første så modvirker den den modsætning, der er mellem formel og uformel ledelse, de andre forståelser nærmest har indbygget. Derudover integrerer den hårde organisatoriske mål med såkaldt bløde mål omkring trivsel og engagement. Så på den måde er kurs, koordinering og commitment også velegnet, hvor der er modstand mod ledelse. De fleste er villige til at bidrage til mere kurs, koordinering og commitment, også selvom de ikke vil have mere ledelse.

Derudover så rejser forståelsen godt på tværs af kulturer, fordi den ikke siger, hvad lederen skal gøre, eller forudsætter en bestemt ledelsesstil, men den fokuserer på, hvad lederen skal få skabt i gruppen. Ved at forstå gruppen skal lederen finde den stil, der bedst understøtter fælles kurs, koordinering og commitment. Nogle gange skal han bestemme – for at være en dygtig leder. Andre gange skal han lade være – for at være en dygtig leder. Det vigtigste er dog, at ledelsesudvikling i denne her forståelse kommer fri af kun at være lederudvikling. Fri af kun at være et individuelt isoleret projekt, der kan tackles uden for organisationen uden berøring med de reelle opgaver eller fællesskaber. Ledelsesudvikling bliver til styrkelsen af den fælles kurs, koordinering og commitment i organisationen. Det åbner en palet af andre muligheder for ledelsesudvikling end blot lederudvikling. Og det er uomtvisteligt, at det gøres bedst i fællesskab med de virkelig aktører og med de rigtige opgaver i fokus.

Derudover er det en stor hjælp for for eksempel projektlederen at se sin opgave som at få skabt fælles kurs, koordinering og commitment fremfor kun at se opgaven som at etablere kontrol og dominans. Det

er en stor hjælp for ledere i stabs- eller specialistfunktioner at se deres ansvar i at skabe fælles kurs, koordinering og commitment i organisationen. Uafhængigt af hvor mange medarbejdere de som læge eller professor nødvendigvis har. Det er også en hjælp at se samarbejdsudvalg, tillidsvalgte og lignende – ikke som ledere, men som væsentlige spillere i at skabe fælles kurs, koordinering og commitment.

### **Ledelsesteams uden silotænkning**

Hvad har dette her så med ledelsesteams at gøre? ALT. Med de andre ledelsesforståelser, så bliver medlemmer af ledelsesteams ofte primært til repræsentanter for de områder, de kommer fra. Det skyldes, at de flestes grundforståelse af en organisation stadig er det weberske bureaukrati [7]. I det weberske bureaukrati modtager ledelsen en information fra medarbejderne. Informationen fører til beslutninger, der bliver til ordrer, som medarbejderne så igen udfører under styring og overvågning af mellemlederne. Sådan er det stadig på mange måder, men i takt med organisationerne bliver mere fleksible og medarbejderne dyrere og mere kompetente, så tages flere beslutninger langt nede i organisationen. Medlemmerne træffer mange beslutninger, tager selv nye initiativer og overvåger sig selv og hinanden. Så hvad skal ledelsen så lave? Når medarbejderne træffer mange beslutninger, så bliver det ikke primært information og ordrer, der skal udveksles op og ned i organisationen. Medarbejderen sender i stedet for problemer, de ikke kan løse, opad i hierarkiet. De tværgående problemer. Lederne, de skal så træffe beslutninger, der ikke har form af ordrer, men har form af overblik over helheden. Mål, prioriteringer, fælles forståelse og rammer, samarbejdsrelationer på tværs. Og så skal de skabe fælles momentum mellem de mange interessenter, der er i organisationen. Med andre ord skal de producere fælles kurs, koordinering og commitment.

Det er rigtig svært at lave strategi, lave tværgående koordinering og skabe energi alene. Vi er afhængige af både formelle ledergrupper og ledelsesteams forskellige steder i organisationen for at kunne skabe fælles kurs, koordinering og commitment. Og ved at se deres opgave, som arbejdet med at skabe fælles kurs, koordinering og commitment, så bliver ledelsesteams i højere grad et team og i mindre grad en samling af repræsentanter.

### **Ledelsesudvikling i Danmarks største vidensinstitution**

Københavns Universitet er netop en af de organisationer, hvor kompleksiteten stiger, internationaliseringen øges, medarbejderne er usædvanligt veluddannede og autonome, og der er historisk en vis sund skepsis over for ledelses- og styringstiltag. Det weberske bureaukratis sende ordrer ned fra oven er svært at forene med forskningens frie natur. Samtidig er universitetet vokset og fusioneret eksplosivt de senere år og kravet til gennemsigtighed og styring af samfundets investering er vokset tilsvarende.

I 2003 indførtes derfor med Universitetsloven en ny ledelsesorganisering, hvor lederne blev ansat af deres chef frem for at blive valgt blandt kolleger. Det har medført et helt andet ledelsessystem, hvor lederne frem for mest at repræsentere deres egne områder nu også som ledelsesteams skal løse flere strategiske og tværgående opgaver. Eksempelvis skal et institutledelsesteam (institutleder, viceinstitutleder, studieleder og administrator) således sikre øget ekstern finansiering, øget publicering af forskningen, hurtigere og bedre gennemførelse af uddannelserne, og trivsel og godt arbejdsmiljø for medarbejderne. Ledelsen skal altså forene stigende samfundskrav om styring og effektivisering med øget konkurrence og produktion, og med behovet for at skabe en

arbejdsplads, hvor medarbejderne også trives.

Vi (på Københavns Universitet) startede derfor i 2012 i tillæg til universitetets klassiske individuelle lederudvikling et ledergruppeudviklingsprogram, hvor cirka 60 ledergrupper på universitet hen over de næste år får et individuelt tilpasset forløb med hjælp til at styrke deres *fælles kurs, koordinering og commitment*. I forløbene hjælper en intern og en ekstern konsulent i tre dage gruppen med at afklare gruppens fælles opgave og strategi, træne for eksempel møder og kommunikation og styrke det fælles engagement i helheden. At arbejde med kommunikationskompetencerne bliver ofte helt centralt her. At tale om fælles strategi kan i universitetsmiljøer opleves noget fremmedartet – forskning udvikles jo i høj grad nedefra. Men at tale om hvor og hvordan vi har brug for bedre fælles kurs, koordinering og engagement i helheden, – det er en meningsfuld måde at tale om ledelse på i en kultur, hvor ledelse ellers ofte mest forbindes med unødigt styring og kontrol, og hvor de videnskabelige ledere også fortsat selv er forskere. Pointen om, at ledelse ikke beror på enkeltindviders indsats eller for den sags skyld ledergruppens, men på alles fælles produktion af retning, – den giver mening på et universitet, som jo er den ultimativt fagprofessionelle organisation, hvor udvikling altid må komme såvel nede- som oppefra.

Vi er knap halvvejs gennem alle ledergrupperne på nuværende tidspunkt og har modtaget mange positive evalueringer.

Fra deltagerne hører vi blandt andet, at de har fået mere fælles forståelser af ledelsesopgaven og en klarere arbejdsdeling. Mange har også fået styrket deres samarbejde såvel i hierarkiet som på tværs mellem enhederne. De fleste ledergrupper er desuden blevet bedre til at planlægge og holde møder – herunder at skabe klarhed over mødeformål, at sikre at punkterne behandles effektivt, og ikke mindst, at beslutninger følges op efter møderne. – Her er det, at inddragelsen af resten af instituttet bliver central.

Forløbene omfatter som regel såvel arbejde med helt konkrete opgaver, som ligger på ledergruppens bord, som mere grundlæggende drøftelser af, hvordan gruppen arbejder sammen og forstår sine opgaver. Vi veksler altså mellem at få løst noget konkret her og nu og samtidig at få taget et fælles helikopterperspektiv på opgaver og udfordringer. Og denne kombination er ledergrupperne godt tilfredse med.

### **På bostedet, i koncernen og på hospitalet ...**

Vi (i Udviklingskonsulenterne) har også brugt forståelsen af ledelse som en produktion af fælles kurs, koordinering og commitment i mange andre sammenhænge. Her er tre vidt forskellige eksempler til inspiration:

*En ledergruppe på et bosted for borgere med sociale og psykiske vanskeligheder havde en udfordring med en uformel leder, der systematisk udfordrede deres beslutninger. Skulle de afskedige hende, ignorere hende, give hende advarsler eller hvad? Ved at tale om, hvordan man mest effektivt skaber fælles kurs, koordinering og commitment på et bosted, fik de øje på, at de i stedet skulle involvere hende individuelt i lidt af planlægningen af de nye initiativer og i den forbindelse gøre hende opmærksom på de u hensigtsmæssige konsekvenser af hendes typiske måde at reagere på. På den måde fik de hendes store entusiasme og indflydelse til at medvirke til produktionen af fælles kurs,*

*koordinering og commitment frem for konstant at modvirke den.*

*Ledelsen af en division i en stor industrikoncern havde succesfuldt flyttet alle funktioner til de steder i verden, hvor de var tættest på kunderne, produktionen, distributionsmuligheder og lignende. Den samlede ledergruppe rummede nu tre lag og omkring 40 mand fra syv lokaliteter i seks forskellige lande, med så forskellige kulturer som den kinesiske ledelseskultur og den brasilianske. Hvis divisionen skulle bevare sin markedsposition og fastholde/udvikle den besparelse, omorganiseringen havde givet, så skulle ledergruppen nu arbejde mere ihærdigt end nogensinde på at sikre fælles kurs, koordinering og commitment mellem salg og forskning, mellem hovedkontoret og produktionen etc. I kraft af at de kom fra forskellige ledelseskulturer, var ledere for mennesker fra mange kulturer og servicerede markeder med forskellige kulturer var det massivt opklarende og forebyggende for dem at tale om, hvordan man i deres forskellige sammenhænge bedst opbyggede fælles kurs, koordinering og commitment.*

*En afdeling på et større sygehus havde en del frustrerede overlæger, der selvom de formelt var ledere efter en omstilling til afdelingsledelse, ikke havde personaleansvar eller indgik i nogen ledergrupper. Hvad skulle de så lede? Var de blevet degraderet ud af ledelsen? Ved at tænke om ledelse som produktionen af fælles kurs, koordinering og commitment kunne det lade sig gøre at være en meningsfuld del af ledelsen og gennem masser af deres daglige aktiviteter og deltagelse i andre grupper og udvalg være vigtige spillere i afdelingens produktion af ledelse uden nødvendigvis at have personalereferencer.*

### **Nogle spørgsmål til inspiration**

Hvis du er nået hertil i artiklen, så gør du sikkert allerede meget for at skabe fælles kurs, koordinering og commitment i din organisation – uden nødvendigvis at have tænkt over det på den her måde. Det næste skridt kunne være at samle din ledergruppe og producere et endnu bedre og mere fælles billede af jeres kurs. Derefter kan I vurdere, hvilke former for koordinering kursen kræver, og endelig arbejde med, hvad der hos jer skaber høj commitment til jeres fælles opgave. Gentag derefter øvelsen med fokus på at skabe bedre ledelse i hele organisationen under jer. Måske kan dette sæt af spørgsmål hjælpe jer med at få øje på, hvor I med fordel kan sætte ind i jeres ledelsesudvikling:

#### **Fælles kurs:**

1. Hvordan skaber I fælles, engagerende og realistiske visioner, mål og opgaver?
2. Hvordan håndterer I bedst prioritering og konkurrence mellem opgaver og interesser?
3. Hvordan kommunikerer I kursen?
4. Hvordan overvåger og korrigerer I kursen?

#### **Koordinering:**

1. Hvilke organisationsstrukturer, processer og samarbejdsflader kræver kursen?
2. Hvordan tydeliggør I ansvar og roller?
3. Hvordan understøtter I deling af information, viden,

feedback, hjælp og sparring?

4. Hvordan udvikler I løbende møder og andre samarbejdsformer?

### Commitment:

1. Hvordan motiverer I og skaber positive følelser, tro og håb?
2. Hvordan sørger I for at opbygge de nødvendige relationer, netværk og tillid?
3. Hvordan håndterer I trivsel, tvivl, frustration og usikkerhed?
4. Hvordan får I fejret succeser?

Gennem nogle af disse diskussioner vil I hurtigt få en fornemmelse af, hvordan denne måde at tænke ledelse på retter jeres fælles opmærksomhed de rigtige steder hen, og hvor begrænset traditionel lederudvikling er i sine muligheder for at flytte på organisationens kerneudfordringer. Formentlig vil det blive tydeligt for jer, at individualiseret lederudvikling er nyttig til at styrke og udvikle den enkelte leder, men organisationernes væsentligste og mest komplekse problemstillinger kræver andet og mere – de kræver udvikling, der er mere direkte, opgaveorienteret og social. De kræver *ledelsesudvikling*.

### Noter

1. Ledelsesontologi betyder forståelse af, hvad ledelse grundlæggende er.

2. Yukl, G. (2006). *Leadership in Organizations* (Vol. 6th). Upper Saddle River: Pearson Prentice Hall.

3. [www.ccl.org](http://www.ccl.org)

4. Trillingsgaard, A. (2010). *Udviklingsepisoder i ledelsesteam: ErhvervsPhD afhandling fra Aalborg Universitet*. Aarhus: Udviklingskonsulenterne A/S.

5. Holt Larsen, H., & Neergaard, U. B. de. (2007). *Nordisk Lys: Et forprojekt om nordisk ledelse og ledelse i Norden. Foranalyse og kvalitativ interviewundersøgelse (case study) i kommuner og/eller regioner i Danmark, Finland, Norge og Sverige*.

6. Drath, W., McCauley, C., Palus, C., Van Velsor, E., O'Connor, P., & McGuire, J. (2008). Direction, alignment, commitment: Toward a more integrative ontology of leadership. *The Leadership Quarterly*, 19(6), 635–653.

7. Weber, M. (1980). *Wirtschaft und gesellschaft: Grundriss der verstehenden Soziologie*. Mohr Siebeck.



**Anders Trillingsgaard**, cand.psych., ph.d. fra Aalborg Universitet. Partner og leder af Udviklingskonsulenternes forskningsenhed i Aarhus og København. Arbejder aktuelt med at udvikle ledelsesteams på Københavns Universitet, i regionerne og i flere private organisationer. Desuden underviser på blandt andet Finanssektorens Master I Ledelse. Kontakt:

[at@u-k.dk](mailto:at@u-k.dk)



**Karen Poder**, cand.comm., leder af Kompetence- og Ledelsesudvikling, HR&O, Københavns Universitet. KU har de seneste 5 år arbejdet målrettet med såvel leder- som ledelsesudvikling. Kontakt: [kpp@adm.ku.dk](mailto:kpp@adm.ku.dk)