

# SÅDAN UNDGÅR DU, AT DIT LEDERUDVIKLINGS- FORLØB ENDER SOM EN TEATERFORESTILLING

---

**H**vert år investerer danske virksomheder milliarder af kroner i udviklingsforløb, der skal være med til at udvikle deres ledergrupper. Business casen er altid den samme; jo bedre ledelseskvalitet vi har i virksomheden, desto bedre ledelsesbeslutninger træffer ledergruppen til glæde og gavn for både medarbejdere og kunder.

Men hvor gode er vi egentlig til at forholde os til, hvad den reelle værdi af et ledergruppeudviklingsforløb er? Alt for ofte forbliver udviklingsforløbet et lukket kredsløb kun for ledergruppen, og det kan til tider virke meget uigennemskueligt for især medarbejderne, hvad ledergruppen arbejder med, og hvad de gerne vil

holdes op på efter endt forløb.

## **Lederudviklingsforløb der ender som en rituel organisationsdans**

Markedet for ledergruppeudviklingsforløb er i eksplosiv vækst, og det virker som om, at hvis man ikke har kørt et udviklingsforløb med sin ledergruppe, så er man ikke helt med på 'beatet'. De mange udviklingsforløb kan tage mange former - nogle tager de mere traditionelle forløb, hvor det primært forgår på virksomhedens matrikel, andre vælger de mere eller mindre eksotiske eksterne konferencестeder, mens nogle vælger de mere kreative overlevelsesturer.

Uanset form, så har alt for

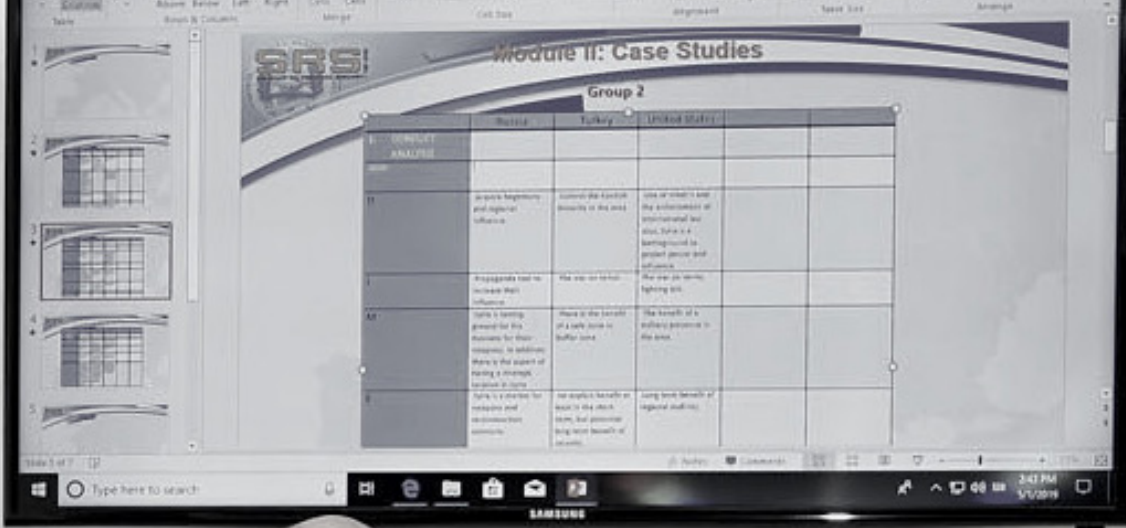


Foto: George Marshall



Foto: George Marshall

mange ledergrupper svært ved anviser en reel transfer ift. den tid og de ressourcer, de investerer i deres lederudviklingsforløb. Den manglende transfer udspringer ofte af, at udviklingsforløbet får et forkert afsæt, der medfører, at ledergruppens medlemmer stiltiende accepterer forløbet som en rituel dans, hvor man på intet tidspunkt tager fat om de ting, som virkelig skaber problemer i ledergruppen – og det til trods for, at man oftest henter en eller flere eksterne ledelsesekspertter ind til at gennemføre udviklingsforløbet.

Det er pokkers ærgerligt, da potentialet ved at udvikle en stærk og effektiv ledergruppe er stort. Her er 3 årsager, som du bør arbejde med, hvis du vil undgå, at dit lederudviklingsforløb ender som en teaterforestilling med store

skuespilpræstationer frem for et reelt udviklingsforløb.

---

### Årsag nr. 1

---

Du accepterer, at ledergruppens problemer udspringer af manglende kommunikations- og samarbejdsevner

Vi accepterer alt for ofte præmissen om, at alle ingredienser til en high performance ledergruppe er til stede i den eksisterende ledergruppe. Altså at alle kompetencer er til stede i ledergruppen, men at den af uransagelige processuelle årsager har nogle forhindringer, der gør, at den ikke helt fungerer, som den burde.

Hvis den konklusion bliver rammesættende som den altdominerende årsag, kommer udviklingsforløbet hurtigt til at handle om at etablere en bedre psykologisk sikkerhed i gruppen, der skal styrke de interne samarbejdsevner på tværs af ledergruppen.

Næsten helt rituelt og næsten lige så forudsigeligt iværksætter den eksterne konsulent nu, at der bliver lavet personprofiler af lederteamet, så man bedre kan forstå, hvorfor den enkelte leder arbejder som han/hun gør. Der iværksættes relationsøvelser (sig noget privat om dig selv) og kommunikationsøvelser, der bliver en 'øvebane' for ledergruppen til at tage de svære samtaler. Der skal formentlig også defineres fælles samarbejds mål med post-its på væggen samt afslutningsvis et nyudviklet værdikodeks for måden hvorpå ledergruppen vil arbejde sammen fremadrettet.

Det er ikke fordi, at ovenstående fokusområder ikke er vigtige for ledergruppen, men alt for ofte kommer lederudviklingsforløbet til at handle om interne procesperspektiver i ledergruppen, uden at man på noget tidspunkt får drøftet om ledergruppens medlemmer reelt er i stand til at løse de funktioner og ledelsesopgaver, som ledergruppen er sat i verden for at løse i den pågældende virksomhed?

Ledergruppen får aldrig drøftet, hvorvidt ledergruppens kompetencesammensætning og kapabilitet matcher den funktion og de opgaver, der er placeret i gruppen. I sportens verden er det helt naturligt at snakke om, at der løbende skal skiftes nye profiler ind og ud af holdet alt efter, hvilken udfordring man står over for. Men inden for ledelsesudviklingsforløb er der en utrolig berøringsangst ift.

at adressere, om den nuværende sammensætning af ledere nu også er den ideelle fremadrettet.

## **Anbefaling**

Det er altafgørende, at der forud for lederudviklingsforløbet er skabt en klarhed over, hvilke funktioner og opgaver den samlede ledergruppe har i virksomheden – herunder et nuanceret billede af ledergruppens nuværende performance niveau. Derfor skal andre aktører også inddrages i den vurdering, heriblandt medarbejderne og ledelsesniveauet over ledergruppen. Det skal være helt legitimt for ledergruppens medlemmer at udfordre hinanden på den enkeltes evne til at skabe resultater, der positivt bidrager til ledergruppens samlede opgaveportefølje – hvis ikke I tør tale om dette emne, hvordan skal I så blive bedre som ledergruppe?

---

## Årsag nr. 2

---

### **Jeres udviklingsforløb bliver et lukket kredsløb for resten af virksomheden**

Den hurtige konsulentkonklusion på en dårligt fungerende ledergruppe er ofte, at det åbenlyse dårlige samarbejde i ledergruppen skyldes manglen på psykologisk sikkerhed i gruppen. Den manglende psykologiske sikkerhed forhindrer lederne i at sige det, de tænker, vidende med hinanden og turde fortælle om fejl og mangler i eget ledelsesrum.

Problemstillingen er som sådan ikke helt ny, og den er især velbeskrevet af organisationspsykologer, som især

påpeger manglen på psykologisk sikkerhed i ledergrupperne som den væsentligste årsag til, at potentialet for ledergruppen ikke helt forløses (læs bl.a. Schützsack Holm, 2011). Men den psykologiske sikkerhed kan rent faktisk blive en hæmsko for ledergruppen, hvis den ikke udvikles i en arbejdsforståelse, hvor det handler om at fokusere på lederens evner til at skabe god ledelse for medarbejderne og bedre produkter for kunderne.

Rahim (2011) påpeger, at organisationer alt for ofte fokuserer på at skabe sociale kontrakter, der kan eliminere konflikter i bl.a. ledergrupper. Men organisationerne bør i stedet udvikle en tilgang til konfliktledelse, hvor ledergruppen styrker konflikternes konstruktive funktioner ift. at fremme indlæring og effektivitet til gavn for virksomheden. Hvis konflikterne er styret rigtigt, kan de blive katalysatorer for skabelsen af nye ideer og brud med traditionelle ledelsestilgange.

I ønsket om at skabe en fortrolig ramme til at udvikle en psykologisk sikkerhed i ledergruppen, er der en tendens til, at man (bevidst eller ubevidst) skaber et forløb, der for andre end ledergruppen selv, fremstår lukket og meget lidt transparent ift. hvad man egentlig arbejder med, og hvordan det skal påvirke virksomheden som helhed. På den måde kommer alt for mange ledergruppeudviklingsforløb til at handle om ledergruppen selv og ikke i relation til de opgaver og funktioner, som den rent faktisk er sat i verden for at løse.

De lukkede lederudviklingsforløb har det med at udvikle interne evalueringsskemaer, hvor læringen og udviklingsresultaterne, hviler på ledergruppens egen selvsvurdering af,

hvor godt man selv synes, det er gået. Og hvilken ledergruppe vil nogensinde måle sig selv dårligere efter et udviklingsforløb end før? Hvis man har kendskab til Dunning-Kruger effekten vil man vide, at selvsvurdering af egne evner sjældent kan give et retvisende billede af, hvor god man egentlig er – og det gælder i begge ender af skalaen (Dunning & Kruger, 2003).

### **Anbefaling**

Åbn jeres lederudviklingsforløbet op og gør det transparent, hvad formålet med forløbet er ift. virksomhedens forretning. Det betyder også, at chefen for ledergruppen skal inddrage sin overordnede chef og stå på mål for udviklingsforløbet. Lad lederne fremlægge lederudviklingsforløbet for medarbejderne og fortælle, hvilke udviklingspunkter lederne gerne vil forbedre, og som de efterfølgende vil stå på mål for. Sørg for at opstille mål for jeres udviklingsforløb, der tager udgangspunkt i virksomhedens kunder og medarbejdere og ikke selvoplevede procesmål.

---

### **Årsag nr. 3**

---

#### **Der sker en undervurdering af magtrelationerne i ledergruppen**

Mange lederudviklingsforløb sættes i gang, hvor der forud for forløbet enten er sket en undervurdering eller negligering af magtrelationerne i ledergruppen. Magt spiller en afgørende rolle i et udviklingsforløb, og er der en

dysfunktionel magtrelation mellem chefen og ledergruppen, eller blot internt imellem lederne, vil det påvirke potentialet for et lederudviklingsforløb.

Ofte udspringer ideen til et lederudviklingsforløb hos den øverst placeret chef i ledergruppen. Chefen har nu gået i et stykke tid og syntes, at tingene i ledergruppen ikke helt kører,

som det skulle. Her ender refleksionen alt for ofte, og i behovet for at udvise rationel handlekraft kontakter chefen et eksternt konsulentfirma, der kan bistå ledergruppen med at indfri de mange uudnyttede potentialer i ledergruppen. Men hvad nu hvis, det reelt er chefens ledelsesstil, som er kilden til de største problemstillinger for ledergruppen?

Man må ikke være blind for at iværksættelsen af et lederudviklingsforløb ofte opleves som et strategisk greb af ledergruppens medlemmer. Motivtolkningerne kan være mange; er det ønsket om at lukke munden på de ledere i ledergruppen,



**Man skal ikke være blind for, at lanceringen af et lederudviklingsforløb skaber en ny forhandlingsarena, hvor ledergruppens medlemmer indbyrdes kan konkurrere om at skabe en ny virkelighed og fremtidig forretningsramme, der stiller dem selv gunstigt (Mowles, 2011).**

**Christian Terkelsen**

Craftsmanship.nu



der altid brokker sig? Er det endnu et tegn på konfliktskyhed i form af ikke at ville tage de ubehagelige samtaler med de dårlige ledere i gruppen? Er det ønsket om at styrke sin magtposition ift. lederne, eller er det bare endnu en rituel dans til skue for den overordnede chef og medarbejderne om, at man er tager ledelse alvorligt?

Grunden til at jeg nævner det strategiske greb omkring lederudviklingsforløb er ikke for at skabe en konspiratorisk myte omkring lederudvikling. Men man skal ikke være blind for, at lanceringen af et lederudviklingsforløb skaber en ny forhandlingsarena, hvor ledergruppens medlemmer indbyrdes kan konkurrere om at skabe en ny virkelighed og fremtidig forretningsramme, der stiller dem selv gunstigt (Mowles, 2011). Derfor stiller det ekstremt store krav til den eksterne konsulent, at man ikke undervurderer bevæggrundene for det netop forestående udviklingsforløb.

Langt de fleste konsulenter slår sig selvfølgelig op på, at de er en neutral aktør, der blot går ind og faciliterer et lederudviklingsforløb, der skal hjælpe ledergruppen med at indfri dens uudnyttede ledelsespotentiale. Problemet er bare, at flere studier peger på, at der findes gode og mindre gode konsulenter men ikke neutrale konsulenter. I det sekund en ekstern konsulent træder ind i en organisation, bliver vedkommende en del af en social forhandling, hvor magtrelationer i høj grad bliver afgørende for, hvad der er muligt at snakke om (Mowles, 2011).

Dysfunktionelle magtrelationer og uigennemskuelige motiver internt i en ledergruppe fører ofte til at deltagerne i lederudviklingsforløbet bevidst vælger strategien 'pligtsludder og fortielsen

af forbudte sandheder' (Lerborg, 2018, Schützsach, 2011). Dermed er banen kridtet op for den helt store teaterforestilling, hvor lederne byder ind med perspektiver og vinkler, der intet har at gøre med det, de i virkeligheden tænker. Målet bliver ikke at skabe et nyt fundament for ledergruppen, men om at give tilpas med input uden at udsætte sig selv for 'fare'.

### **Anbefaling**

Når jeg spørger en leder 'off the record' om at skitsere magtrelationerne i ledergruppen, kan de normalt give et meget nuanceret billede af, hvordan magten hænger sammen. Så lad være med at lege, at ingen ved noget – for det gør de. Derfor er det vigtigt, at du får synliggjort dine bevæggrunde for udviklingsforløbet, og at du afviger fra fristelsen til selv at vælge den eksterne konsulent, der skal bistå jer i forløbet. Bed din ledergruppe og/eller din overordnede chef om hjælp til at finde den rigtige eksterne konsulent.

### **Litteratur**

- Dunning, David & Kruger, Justin (2003): "Why People Fail to Recognize Their Own Incompetence", Blackwell Publishing Inc.
- Holm, Inge Schützsack (2011): "Ledergruppen – dynamiske læreprocesser", Hans Reitzels Forlag
- Lerborg, Leon (2018): "Pligtsludder og forbudte sandheder", Lederliv.dk
- Mowles, Chris (2011): "Rethinking Management", Routledge
- Rahim, M. A (2001): "Managing Conflict in Organizations", Westport CT: Quorum Books