



Udvikling af ledelsessystemet i en organisation

Poul Mouritsen

Fra lederudvikling til ledelsesudvikling

Tiderne ændrer sig og ledere bliver mere veluddannede inden for ledelsesfeltet. Den udvikling betyder, at vi i takt med de bevægelser, må ændre fokus i udviklingen af ledelsessystemet. Der skal fokuseres mere på **ledelsesudvikling** frem for **lederudvikling**, ligesom den lederudvikling der laves skal være individuel i sit fokus.

I denne artikel forstås ledelsesudvikling, som udvikling af ledelsen i det system og den kontekst ledelsen indgår i. Udviklingsaktiviteterne skal derfor indeholde praksisnært arbejde med udviklingen af systemer, processer og redskaber til ledelse af organisationen. Udviklingsaktiviteterne indeholder endvidere betydelig involvering af ledelseslaget over og under, ligesom samarbejdet med sideordnede ledere og interessenter er væsentlige elementer. Ledelsesudvikling bør foregå i samlede ledergrupper, for at kunne rumme dagligdagen og sikre overførelse af udviklingen til praksis.

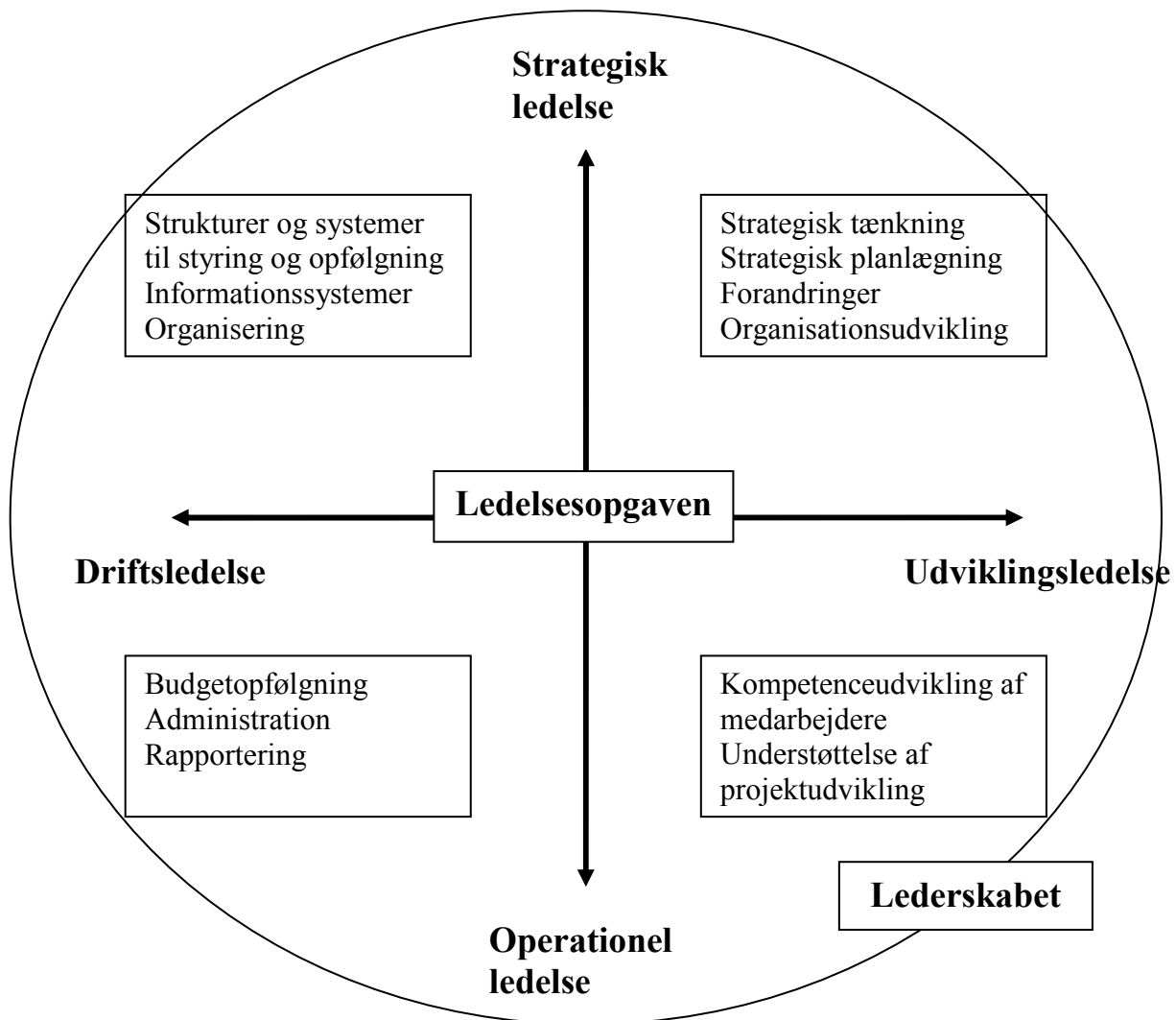
Lederudvikling forstås her, som den personlige udvikling af lederen, til at kunne håndtere lederskabet, sin lederrolle og skabe resultater som person og sammen med andre. Denne udvikling er et delelement af udviklingen af ledelsessystemet og fortsat afgørende. I virkeligheden er det måske en forudsætning for at kunne indgå hensigtsmæssigt i ledelsesudvikling. I lederudviklingen arbejdes med de personlige ledelsesredskaber, herunder særligt de kommunikative og følelsesmæssige sider af lederskabet, ofte sat ind i en ramme af coaching, konflikthåndtering, situationsbestemt ledelse, typologisk forståelse og andet. En central side af lederudviklingen er selvindsigt, forstået som udviklingen af lederens kendskab til og refleksion over egne reaktionsmønstre.

Lederskabet overfor ledelsesopgaven

I arbejdet med ledelse er det afgørende at skelne to sider.

- Hvad skal ledelsen lave? Det kalder vi ledelsesopgaven.
- Hvordan skal ledelsen løse opgaven? Det kalder vi lederskabet.

Modellen herunder, er en måde at illustrere mangfoldigheden i ledelsesopgaven og eksempler på indhold i de enkelte felter.



Det er væsentligt, for alle organisationer, at opbygge et fælles billede af hvad ledelsesopgaven består af og ikke mindst hvordan den skal prioriteres i forhold til organisationens cyklus og strategi. Er der tale om en aggressiv vækstfase, er der andre ting, der skal være ledelsesmæssig fokus på, end hvis der er tale om en konsolideringsfase. Ledelsesopgaven skal forstås systemisk. Det betyder, at tingene skal hænge sammen og handlinger influerer på hinanden. Hvis ledelsen opstiller nye strategiske mål, betyder det noget for de systemer, der skal understøtte arbejdet. Det har sandsynligvis også betydning for medarbejdernes uddannelse og for den måde måling og opfølgning skal ske. Ledelsen kan ikke bare justere på et område uden at kigge bredt på konsekvenser og afledte behov.

Lederskabet opfattes her som det lederen gør – de metoder lederen anvender i sin løsning af ledelsesopgaven. Dette handler stort set udelukkende om at kunne arbejde i relationen med andre mennesker, idet stort set alle lederens opgaver omhandler relationer til andre. Dette i form af samtaler, møder, delegering, konflikter, projektstyring, prioritering,

implementering og meget andet. På figuren ovenfor illustreret med cirklen der omkranser ledelsesopgaven.

Der er mange vinkler på det gode lederskab, bygget op omkring teoretiske forståelsesrammer og ledelsesredskaber. Ofte beskæftiger modellerne og redskaberne sig med begrænsede dele af lederskabet såsom medarbejderudvikling, konflikthåndtering, delegering og andet. Det er vigtigt at lederskabet i en organisation professionaliseres via et fælles sæt ledelsesredskaber og - modeller, der passer til kulturen. Der bør altså foretages et centralt valg omkring organisationens ledelsesmetoder og – redskaber, og dem skal lederne trænes i og anvende i dagligdagen.

Uden at gå dybere ind i begrebet, er det min opfattelse at lederskabet bedst professionaliseres med udgangspunkt i tankerne omkring systemisk lederskab¹.

Ledelsessystemets modenhed

Før det er muligt, at beskæftige sig med ledelsessystemet er det nødvendigt at definere begrebet. Her defineres ledelsessystemet som:

Lederne, samt de fælles processer, strukturer og redskaber, der indgår i ledelsen af organisationen og den måde de anvendes.

I udviklingen af en organisations ledelsessystem er det nødvendigt at forholde sig til ledelsessystemets modenhed for at kunne matche, og lave tilpas udviklende forstyrrelse. Til dette arbejde kunne man opdele ledelsessystemets modenhed således:

	Individuelle ledelseskendetegn	Organisatoriske ledelseskendetegn	Udviklings Indsatser
Umoden	<p>Ledelseskompeterer er selvlærte og baseret på erfaringer.</p> <p>Ledere der er dygtige i virksomhedens faglige specialer.</p>	<p>Manglende fælles sprog om ledelse og ledelsesopgaven.</p> <p>Ingen eller begrænsede strategiske formuleringer.</p> <p>Manglende bevidst sammenhæng imellem strategi – organisering og lederskab.</p>	<p>Lederudvikling til skabelse af fælles bevidsthed om ledelsesfaget.</p> <p>Udvikling og bevidstgørelse af fælles strukturer, processer og redskaber ledelsen anvendes.</p> <p>Arbejde med lederens</p>

¹ Ledelse baseret på systemisk tænkning. Se f.eks. Systemisk Ledelse af Hornstrup, Loehr-Petersen, Jensen, Johansen og Madsen. Dansk Psykologisk Forlag 206

		Ingen ensartede lederudviklingsprogrammer. Individuelle ledere frem for ledergrupper	selvindsiget.
Moden	<p>Grundlæggende forståelse for og erfaring med ledelsesredskaber.</p> <p>Ledere der arbejder fra ledelsesperspektiv mere end fagligt perspektiv.</p> <p>Klarhed om lederrolle og lederstil</p>	<p>Sproget om ledelse er kendt og fælles.</p> <p>Der arbejdes systematisk men fragmenteret med strategier og organisationsudvikling</p> <p>Ledergrupper hvor magt og positionering har stor betydning.</p>	<p>Lederudvikling udvikles med fokus på refleksion omkring egen rolle.</p> <p>Øget individuel fokus i lederudviklingen.</p> <p>Ledelsesudvikling, hvor relationer i ledergrupper bearbejdes og magtbarrierer nedbrydes.</p>
Meget moden	<p>Uddannede ledere, der er refleksive og kritiske i forhold til egen lederrolle.</p> <p>Ledere der arbejder med udgangspunkt i en relationel magtbase frem for en positionel.</p> <p>Ledere, der kritisk kan vælge ledelsesmæssig tilgang til en problemstilling.</p> <p>Klarhed om lederrollen og ledelsesopgaven.</p>	<p>Klare strategier og tilhørende organisationsudvikling, baseret på analyse, samt udviklet og implementeret med involvering af organisationen.</p> <p>Beskrevet ledelsessystem.</p> <p>Ensartede lederudviklingsprogrammer med udgangspunkt i det virksomheden vurderer som kritiske lederkompetencer.</p>	<p>Lederens abstraktionsniveau inden for ledelse, kultur og udvikling.</p> <p>Individuel og målrettet lederudvikling.</p> <p>Individuel ledelsesudvikling til de enkelte ledergrupper.</p>

Der er ikke her tale om objektive vurderinger, men det er muligt via dialog og undersøgelse, at skabe et overblik over ledelsessystemets modenhed i en organisation.

Når dette overblik er skabt er der også grundlag for at arbejde med **Leder- og ledelsesudvikling** og præcist beslutte hvor der skal sættes ind, for at skabe resultater. På den måde kan der ske en målretning i udviklingen af ledelsessystemet og de ressourcer der anvendes skubber i samme retning.