

NÅR LEDELSESUDVIKLING STYRKER LEDEREN MEN SVÆKKER LEDELSEN

Publiceret: 17. september 2020

Af: Magnus Larsson og Morten Knudsen

Ironisk nok kan deltagelse i lederudviklingsprogrammer indebære, at ledere får sværere ved at lede deres medarbejdere selvom programmet resulterer i øgede individuelle evner og øget selvtillid. Denne paradoksale påstand er et resultat af et forskningsprojekt omkring ledelsesudvikling i den offentlige sektor.

Den offentlige sektor står overfor massive udfordringer grundet økonomi, demografi, teknologiudvikling (krav på digitalisering og på dyrt udstyr), kompetencemangel, klimatilpasning osv. Ledere og i forlængelse heraf ledelsesudvikling ses som centrale for organisationernes evne til at imødekomme disse udfordringer. Håbet er, at udvikling af ledere skaber større forandringsparathed, større evne til innovation og organisatorisk nydannelse.

Dog er der generelt såvel kritik imod som tvivl på, hvor godt ledelsesudvikling bidrager til organisationers evne til innovation og udvikling. I en international kontekst er der flere stemmer som giver udtryk for skuffelse over, hvad ledelsesudvikling leverer, både i forhold til udvikling ((Bolden, 2016; Gurdjian et al., 2014)) og i forhold til nye kompetencer og talenter (Fernández-Aráoz et al., 2017).

I et forskningsprojekt på CBS har vi undersøgt hvad der sker i forskellige ledelsesudviklingsindsatser på det offentlige felt. Resultaterne peger på, at ledelsesudvikling i praksis er langt mere komplekst, end hvad det dominerende billede af ledelsesudvikling kan rumme. Der er med andre ord god grund til at være skeptisk både i forhold til hvad ledelsesudviklingsprogrammer kan levere og i forhold til eksisterende forestillinger om, hvordan ledelsesudvikling bør ske. Projektet peger på, at selvom ledelsesudvikling kan resultere i øgede individuelle evner, og ikke mindst i deltagere som er glade og mere sikre i deres lederidentiteter, så er der grund til at tro, at ledernes mulighed for at udøve lederskab, og skabe følgeskab, ikke bliver større, men måske mindre.

Der er to argumenter bag denne påstand. Det første handler om indholdet i selve programmerne, og det andet handler om organisatorisk identifikation.

FORSIMPLET ORGANISATIONSFORSTÅELSE

I vores forskningsprojekt har vi bl.a. fulgt et ledelsesudviklingsprogram i Region Hovedstaden, som er rettet mod mellemledere. Det var vores oplevelse (og regionens egne evalueringer siger det samme), at deltagerne generelt var glade for programmet. Deltagerne oplevede, at programmet var med til at de følte sig mere sikre i deres lederrolle. Desværre skabtes denne sikkerhed til dels gennem at meget af det indhold, som typisk findes i disse programmer, er af en ganske simplificeret natur. Programmet producerede således et billede af organisationen som et endimensionelt hierarki (stikord: leadership pipeline) og ledelse blev dermed skildret som det at varetage opgaver givet oppefra. Disse forestillinger giver en tydelig lederrolle og dermed sikkerhed, men er dårligt egnede til at give en forståelse for den faktiske organisatoriske kompleksitet, ligesom de ikke åbner særligt meget op for nytænkning.

Det kunne de dog gøre, hvis de blev brugt til at udfordre praksis. Teoretiske begreber behøver ikke være komplekse som sådan for at muliggøre kreativ nytænkning. Et eksempel er de klassiske begreber om mekanisk og organisk organisering, som gennem tiden er blevet brugt til mange kreative analyser. Det kræver dog, at begreberne eller modellerne giver plads til noget dynamik, og især, at de bliver brugt til at udforske, spørge ind til og udfordre hverdagstækning og eksisterende forståelser. Dette stiller krav til de pædagogiske praksisser, hvor modeller og begreber bliver sat i spil. Vi så i programmet ikke en sådan udforskning, i stedet blev organisationsbegreberne set som en bekræftelse af den eksisterende struktur.

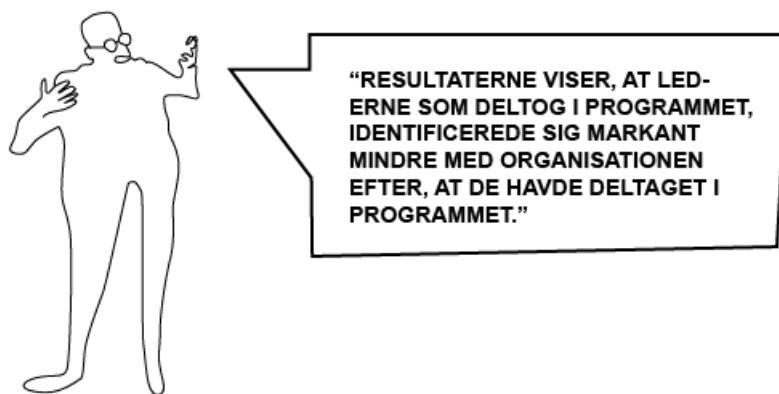
Ved at følge deltagerne i programmerne så vi, hvordan deltagerne udviklede et fællesskab, hvor de fokuserede mere på at forstå det som blev præsenteret og at skabe fællesskab, end at udfordre hinanden på konkrete ledelsespraksisser (Larsson & Knudsen, submitted). Den læring som opstod, handlede mere om at få nye begreber end om at udfordre sin egen praksis hjemme i organisationen. Den pædagogiske praksis som blev benyttet, med case-diskussioner og fælles refleksion, opfordrede til at skabe fællesskab, men ikke til kritisk refleksion.. Dog er det lige præcis kritisk refleksion som kan bidrage til at skabe organisatorisk nydannelse.

ORGANISATORISK IDENTIFIKATION

I en større spørgeskemaundersøgelse undersøgte vi også forskellige identifikationsprocesser i forbindelse med ledelsesudviklingsprogrammet. Før og efter programmet sendte vi spørgeskemaer til såvel deltagere i programmet som til deres medarbejdere. Spørgeskemaet undersøger bl.a. i hvilken grad man identificerer sig med sin organisation, med sin arbejdsenhed, og for medarbejdernes vedkommende, med sin leder (Haslam, 2004).

Identifikation er en interessant variabel, fordi det at identificere sig med noget er meget motiverende (Ellemers et al., 2004). Hvis man for eksempel ønsker at ledere skal blive bedre til at implementere og gennemføre organisationens strategi, som var tilfældet her, så er en høj identifikation med organisationen en vigtig ressource. Identifikation motiverer til at tage aktivt del i implementeringsprocesser, selv om det kan være besværligt. Og hvis medarbejdere identificerer sig med deres ledere, er de mere tilbøjelige til at følge vedkommende.

Resultaterne viser, at lederne som deltog i programmet, identificerede sig markant mindre med organisationen efter, at de havde deltaget i programmet (fra 4,58 til 3,52 på skalaen for ledernes organisatoriske identifikation). Det indebærer, at selvom man udviklede nye evner og oplevede sig mere sikker i sin lederrolle, så blev man mindre, snarere end mere, motiveret for at bruge disse ressourcer i implementeringen af organisationens strategi.



Resultaterne viser også, at ledernes identifikation med egen enhed blev svagere (fra 4,95 til 3,88). Dette er helt forventeligt. Når man identificerer sig mere som leder, så er det naturligt at man også adskiller sig fra sin enhed.

På medarbejderniveauet viser undersøgelsen også en svagere identifikation med organisationen (fra 3,51 til 3,43), men desuden med lederen (fra 3,11 til 3,01). Den svagere

identifikation med organisationen kan måske ses som udtryk for, at man oplever sig snydt af sin leder, fordi han eller hun distancerer sig. At man identificerer sig mindre med lederen, er også parallelt med at lederen distancerer sig. Desværre indebærer det også, at lederens mulighed for at forvente følgeskab i besværlige opgaver, mindskes.

Lederskab og følgeskab er relationelle forhold, som kun i begrænset omfang er afhængigt af individuelle evner (Graen and Uhl-Bien, 1995; Haslam et al., 2011; Rost, 1991). Når identifikationen med lederen og med organisationen svækkes, så svækkes også motivationen for at engagere sig i krævende og måske besværlige tiltag, som organisatorisk forandring og innovation.

Samlet set viser vores undersøgelser at lederudvikling fint kan lede til at ledere kan udvikle ny viden og nye kompetencer og blive mere sikre i deres roller og i deres identitet. Dette er dog ikke det samme som at disse nye ressourcer bliver brugt til organisationens bedste. Tværtimod findes disse programmer i en kompleks organisatorisk sammenhæng, hvor konsekvenser kan være overraskende og modsigelsesfulde. Der er med andre ord brug for en mere reflekteret tænkning om, hvordan ledelsesudviklingsindsatser spiller ind i en kompleks organisatorisk hverdag. Der er også brug for mere forskning, som tager højde for mere og andet end individuelle kompetencer, og som forsøger at fange relationen imellem programmet og den ledelsesmæssige praksis.

REFERENCER

Bolden R (2016) Leadership, management and organisational development. In: Gold J, Thorpe R, and Mumford A (eds) *Gower Handbook of Leadership and Management Development*. Routledge, pp. 143–158.

Ellemers N, De Gilder D and Haslam SA (2004) Motivating individuals and groups at work: A social identity perspective on leadership and group performance. *Academy of Management Review* 29(3): 459–478.

Fernández-Aráoz C, Roscoe A and Aramaki K (2017) Turning potential into success: The missing link in leadership development. *Harvard Business Review* 95(6): 86–93.

Graen GB and Uhl-Bien M (1995) Relationship-based approach to leadership: Development of leader-member exchange (LMX) theory of leadership over 25 years: Applying a multi-level multi-domain perspective. *The Leadership Quarterly* 6(2): 219–247.

Gurdjian P, Halbeisen T and Lane K (2014) Why leadership-development programs fail. *McKinsey Quarterly* 1(1): 121–126.

Haslam SA (2004) *Psychology in Organizations: The Social Identity Approach (2nd Ed.)*. London: Sage.

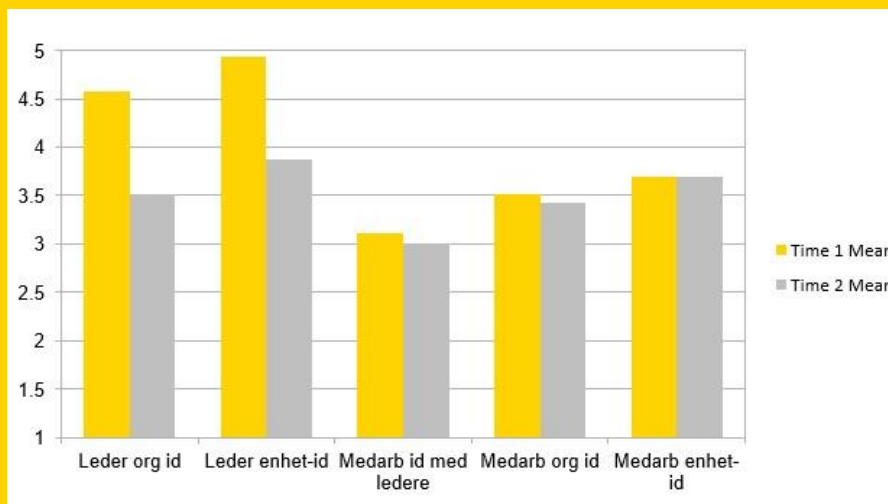
Haslam SA, Reicher SD and Platow MJ (2011) *The New Psychology of Leadership. Identity, Influence and Power*. Hove; New York: Psychology Press.

Rost JC (1991) *Leadership for the Twenty-First Century*. Westport, CO: Praeger.

FAKTABOKS 1

Spørgeskemaundersøgelsen gennemførtes mellem foråret 2015 og foråret 2017. Spørgeskemaer blev sendt til 183 ledere som deltog i programmet, og til et team af deres medarbejdere, i alt til 2 342 medarbejdere. Spørgeskemaet blev sendt i starten af programmet og efter hele programmets afslutning (9-12 måneder senere); det blev sendt såvel til ledere som til medarbejdere. I alt besvarede 107 ledere (58,4 % svarfrekvens) og 935 medarbejder (38,9 % svarfrekvens) de to spørgeskemaer.

FAKTABOKS 2



Alle forandringer fra tid 1 til tid 2 er signifikante ($p < 0,001$). Medarbejdernes identifikation med enhed forandres ikke.