VÆKSTHUS FOR LEDELSE



3 min. 13-01-2017

Derfor gør ledelsesværktøjer ikke ledelse lettere

Ledere tager på lederkursus for at udvikle sit lederskab og få konkrete værktøjer med hjem. Men ofte sker det modsatte. Værktøjerne gør ikke ledelse nemmere, faktisk kun mere kompliceret. At udvikle sig som leder handler om at vikle sig ud af værktøjerne.

Skribentinfo



Kasper Warming

Erhvervsfilosof og partner

Qant

Den måde lederudvikling i de fleste tilfælde bliver forstået på i dag, gør det modsatte af, hvad ordet antyder. De mange lederkurser og værktøjer udvikler ikke lederen, men vikler hende ind i flere og flere værktøjer og faglige sværhedsgrader, så ledelsesfaget bliver mere kompliceret og derfor bliver behovet for at vikle sig ud af dette komplekse felt større og større.

Når udvikling indvikler

Når noget er indviklet, er det svært tilgængeligt, kompliceret, uoverskueligt og tungt. Alle vidensområder er indviklede, og jo mere man dykker ned i dem, jo mere indviklede forekommer de. Det er både deres force og akilleshæl. I fagene er det i dybden, dér hvor det er allermest indviklet, at guldet ligger. Men det er samtidig det, der gør dem svært tilgængelige.

Når ledere skal udvikles i dag, bliver ledelse tænkt som et fag. Det vil sige, noget man kan uddanne sig til gennem lederkurser og træning. Noget af det vigtigste man får på et lederkursus er konkrete værktøjer. Det reklamerer de fleste udbydere af lederkurser med, fordi det gør ledere og deres chefer trygge, at der er et konkret udbytte.

Forestillingen om ledelsesværktøjer er baseret på den præmis, at ledelse er et håndværk, som værktøjer kan hjælpe den enkelte leder med at mestre. Den forestilling er der som sådan ikke noget galt med. Men når man tænker ledelse som et fag på den måde, må man også acceptere, at når ledere lærer faget bl.a. ved at få flere værktøjer i værktøjskassen, så er der tale om lederindvikling og ikke lederudvikling.

Misforståelsen af forholdet mellem indvikling og udvikling munder ud i en ond spiral:

1. Der opstår et behov for lederudvikling
2. Lederen sendes på et kursus, der vikler hende længere ind i ledelsesfaget
3. Lederen tror, hun er blevet udviklet, men det er i virkeligheden det modsatte, der er sket
4. Nu er der opstået et nyt og større behov for udvikling
5. Lederen sendes på et nyt lederindviklingskursus…

Behovet for lederudvikling bliver med andre ord ikke tilfredsstillet, tværtimod opleves det ofte endnu stærkere, når lederen med sin udvidede værktøjskasse igen rammer en mangfoldig og dilemmafyldt virkelighed. Det kan godt være, at man har en hammer, men når selve ledelsesopgaven er at beslutte hvilket søm, der skal slås i først, så hjælper hammeren ingen steder.

Lederudvikling handler om etik

At udvikle betyder at udfolde, forandre, rette ud, rede ud, løsne og forløse. At udvikle sig som leder handler om at vikle sig ud af værktøjerne og selv være lederen. At forløse sig selv som leder og som menneske. Det handler om at turde besidde dømmekraften og handlekraften uden behov for at læne sig op ad værktøjer.

Det handler om at turde skabe sig selv som leder og udfolde den kraft, man har som menneske. Den kraft eller magt skal være etisk funderet, så den bliver anvendt fornuftigt og ansvarsfuldt, og det er i virkeligheden det, lederen skal lære eller trænes i.

Magt og ansvar

Hjertet i al ledelse er magt og ansvar. Ledelse handler i sidste ende altid om, hvordan man håndterer de to begreber. Det er her lederskabet står og falder. Magt og ansvar er i dag (og har nok altid været) søbet ind i strategi og hykleri. At vikle sig ud af strategier og hykleriet, som har det med at skjule den helt grundlæggende forpligtelse man har som leder, nemlig at håndtere magt og ansvar på en ordentlig måde, er det vigtigste udviklingspunkt, både for den enkelte leder og for hele ledergrupper. Og i den proces hjælper værktøjer ikke. Tværtimod så indeholder værktøjer altid en mulighed for at agere strategisk og at hykle sig uden om det faktum, at magten – og dermed ansvaret – alene hviler på lederens skuldre.

At udvikle sig som leder handler om evnen til at:

- Være ærlig over for sig selv.
- Kende sine begrænsninger dvs. hvor langt ens magt rækker, og hvordan man håndterer den afmagt, der starter, når magten slutter.
- Udøve dømmekraft dvs. evnen til at vurdere, hvad der er rigtigt og forkert – en normativ bevidsthed.
- Have perspektiv. Altså at se tingene i deres rette sammenhæng og have blik for helheder.
- Lære sit eget værdifundament at kende.
- Formulere sig klart. Denne evne er afhængig af et velformuleret værdifundament, da den klare tale er

afhængig af et roligt indre. De to evner er tilsammen afgørende for, om man kan opnå følgeskab som leder.

Lederindvikling skal ikke stoppe her og nu. Lederindvikling og lederudvikling kan sagtens gå hånd i hånd. At vikle sig ind og ud af vidensområder er faktisk noget, vi hele tiden gør. Men hvis man har et ensidigt fokus på lederindvikling, misser man en vigtig pointe med lederskabet – nemlig lederen selv.

Læs også:

Tag kontrollen over din egen udvikling

God ledelse afhænger af, hvad der ledes - Leadership Pipeline i den offentlige sektor