

Versatil ledelse – er der ubalance i din ledelse?

Er du for strategisk, for styrende eller for støttende i din ledelse? Versatil ledelse handler om at kunne skifte mellem forskellige ledelsesstile, og netop dette er blevet en afgørende kompetence for om du lykkes som leder. Find ud af om du er for meget general, træner eller tjener, og hvordan du finder den rette balance.

Skribentinfo



[Rasmus Thy Grøn](#)

Partner i LEAD og erhvervs-Ph.d.
stipendiat ved Aarhus Universitet
LEAD

Fremtidens ledere skal kunne balancere modsatrettede ledelseskompetencer og tilpasse deres ledelse til den konkrete situation de står overfor. Dette er netop, hvad den versatile ledelsesmodel beskriver. Begrebet versatil ledelse blev introduceret af ledelseseksperterne Robert Kaplan og Rob Kaiser, der definerer det som:

"Evnen til at læse og respondere på skiftende vilkår og omstændigheder med et fuldt ledelsesrepertoire; evnen til ubesværet at benytte modsatrettede tilgange til ledelse, uden at være begrænset af personlige præferencer for én bestemt ledelsesstil og uden fordomme for den modsatte ledelsesstil". (Kaplan & Kaiser, 2003 – oversættelse af Niels-Henrik Sørensen og Rasmus Thy Grøn)

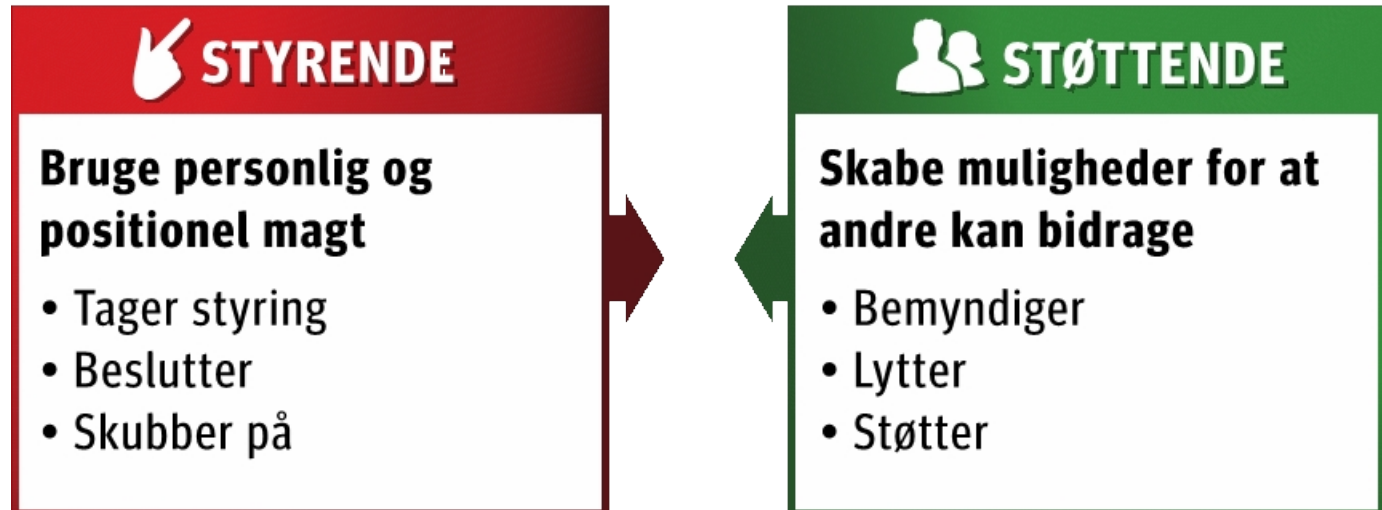
Forskningen viser en sammenhæng mellem versatil ledelse og ledelsesmæssig effektivitet. Men undersøgelser viser samtidig også, at dette netop er noget, mange ledere har svært ved.

Versatil ledelse – at balancere modsatrettede ledelsesstile

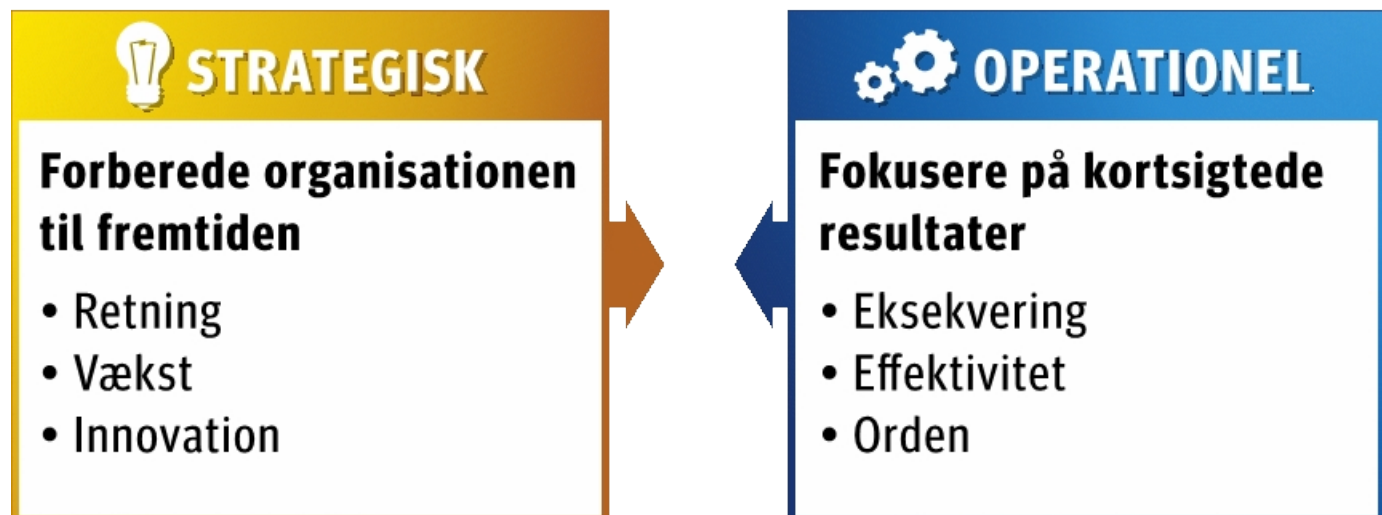
Versatil ledelse handler om, hvordan man balancerer komplementære og nogle gange modsatrettede ledelseskompetencer for at styrke sin effektivitet. Den versatile ledelsesmodel består af to overordnede dimensioner:

- Hvordan du leder
- Hvad du leder

HVORDAN DU LEDER



HVAD DU LEDER



Hvordan du leder beskriver, hvordan du udøver din indflydelse og leder dine medarbejdere, og består af de komplementære elementer Styrende og Understøttende ledelse. Styrende ledelse handler om at tage styring, træffe beslutninger og bruge sin magtposition til at stille høje professionelle krav til sine omgivelser, mens understøttende ledelse handler om at gøre det muligt for andre at tage styring, initiativ og løse opgaverne.

Den anden dimension Hvad du leder beskriver, hvordan du driver din del af organisationen fremad og

balancerer kortsigtet profit og langsigtet vækst, og består af de komplementære elementer Strategisk og Operationel ledelse. Strategisk ledelse handler om at være fremsynet, innovativ og om at positionere organisationen til fremtiden ved hurtigt at kunne inkorporere nye krav og tendenser. Operationel ledelse handler om at skabe resultater på kort sigt, eksekvere og opretholde høj effektivitet.

Centralt i den versatile ledelsestænkning er, at den versatile leder evner at skifte fra ekstremt strategisk til ekstremt operationelt og fra ekstremt understøttende til ekstremt styrende alt efter, hvad situationen kalder på. Versatilitet handler altså ikke om at ligge i "midten", men om frit at kunne bevæge sig fra den ene yderlighed til den anden og alt derimellem.

Udfordringen er at både organisationer og ledere nemt udvikler stærke præferencer for nogle udvalgte elementer eksempelvis operationel og styrende ledelse, og en samtidig aversion mod de komplementære ledelseskompetencer.

Mange ledere er ude af balance

Forskningen i versatil ledelse viser, at ledere, der er i stand til at skifte mellem forskellige ledelsesstile afstemt til den aktuelle situation – altså ledere, der udviser versatilitet bl.a. styrker: Medarbejderes engagement, jobtilfredshed og produktivitet.

Men mange steder er ubalanceret ledelse - det vil sige overdreven præference for én af de to underelementer i den versatile ledelsesmodel - normen (Kaiser, Overfield & Kaplan, 2010). I et studie af over 18.000 ledere globalt viser, at 91 pct. udøver ubalanceret ledelse.

Læs også: [Undgå at dine styrker spænder ben for din ledelse](#)



Figur 1: Fordelingen af foretrukne ledelsesformer blandt 18.216 mellem- og topledere, LVI global norm database (2010-2016).

Som det fremgår af figuren ovenfor, er det kun 9 pct. af lederne i den globale database, der i tilfredsstillende grad formår at balancere deres ledelse mellem at være styrende-støttende og strategisk-operationel. Sådanne ubalancer opstår både hos individuelle ledere og i hele ledelseskæder.

Find dig selv – de fire arketyper

De fire arketyper på ubalanceret ledelse er: Feltgeneralen, Helten, Den spillende træner og Tjeneren. Disse ubalancer afspejler ofte både, hvor i ledelseskæden lederen befinder sig, og hvilken ledelseskultur, der er i organisationen.

Feltgeneralen - styrende og operationel ledelse

Som det fremgår af figur 1 ovenfor, er den mest udbredte præference kombinationen af en overfokusering på styrende og operationel ledelse – 33 pct. af lederne i den samlede database.

Denne arketype finder man ofte på arbejdspladser, hvor der er et konstant præstationspres. Krav og forventninger om et effektivt og fejlfrit driftsmaskineri og hurtig og sikker eksekvering er omgivelser, der nemt fremelsker denne ubalance. Lederen kommer nemt til at fremstå som en dominerende micro-manager, som ikke formår at tænke strategisk og understøtte sine medarbejdere nok.

Den spillende træner - støttende og operationel ledelse

Den næst hyppigste ubalance er kombinationen af en støttende og operationel ledelsesstil – 29 pct. af lederne i databasen. Denne type leder ser sine medarbejdere i øjenhøjde og arbejder side om side med sit team. Bagsiden af medaljen er et manglende strategisk blik og evne til at skære igennem og sætte foden ned, når situationen kalder på det.

Denne arketype støder man ofte på arbejdspladser, hvor en tidligere medarbejder er blevet forfremmet til leder for sine kolleger. Hvis lederen ikke har taget springet helt ind i sin nye rolle som leder, er der fare for at komme til at blive "spillende træner". En særlig faldgrube er, at lederen lader frygten for at blive upopulær og miste status som en af "gutterne" styre, og at lederen derved får svært ved at træffe svære beslutninger og tage magten på sig, når det kræves.

Helten - styrende og strategisk ledelse

Den tredje ubalance er kombinationen af en styrende og strategisk ledelsesstil – 20 pct. af lederne i databasen. Denne arketype bliver betegnet helten, fordi disse ledere ofte fremstår karismatiske og inspirerede og har store visioner for deres organisationer. De beundres ofte af medarbejderne for deres visionære og inspirerende væremåde. En af udfordringerne for denne arketype er, at de kommer så langt op i den strategiske helikopter, at de taber organisationen og driften af syne og ikke evner at omsætte de store visioner til konkrete handlinger.

Tjeneren - støttende og strategisk ledelse

Den sidste ubalance er kombinationen af en støttende og strategisk ledelsesstil – 9 pct. af lederne i populationen. Denne arketype er faciliterende og inddragende i sin ledelse og bruger denne tilgang til at realisere sine visioner. Sådanne ledere kan eksempelvis findes i frontlinjelederen, der har sluppet grebet om driften og ikke sætter sig igennem som leder. Eller i den hyperstrategiske topleder, hvis visioner har mistet jordforbindelsen og forbindelsen til driften, og som uddelegerer i stor stil, men ikke gør de underordnede ledere i stand til at omsætte visionerne og ikke holder sine folk ansvarlige for deres

præstationer.

Sådan bliver du mere versatil

Fandt du dig selv i arketyperne? Hvis du vil arbejde med at udvikle versatilitet, kan du starte med at stille dig selv og dine lederkolleger følgende spørgsmål:

- Idealiserer vi en bestemt form for ledelse, og betyder det, at vi overser en del af den samlede ledelsesopgave?
- Eksisterer der nogle bestemte ubalancer på forskellige niveauer i vores ledelseskæde, som vi ikke har blik for?
- Hvilke konsekvenser har de ubalancer, vi har fået øje på, og hvordan kan vi arbejde med at mindske dem?

Litteratur

Grøn, R.T., Sørensen, N.H. & Kaiser, R. (2017) Versatilitet – fremtidens ledelse i en VUCA-verden, Erhvervspsykologi, nr. 4

Kaiser, R. Overfield, D. V. & Kaplan, R. (2010) LVI v3.0 Facilitator's Guide

Kaplan, R., & Kaiser, R. (2003). Developing versatile leadership, MIT Sloan Management Review

Kaplan, R. & Kaiser, R. (2006) The Versatile Leader, Pfeifer/Wiley

Kaplan, R. & Kaiser, R. (2006) The Versatile Leader, Pfeifer/Wiley

Kaplan, R. & Kaiser, R. (2013) Fear Your Strengths, Barrett-Koehler

LVI global norm data base (2010-2016)

Sørensen, N.H. & Grøn, R.T. (2015) Versatil ledelse – sådan opnår ledere effekt i en VUCA-verden, Børsen ledelse

Kaiser, R. Overfield, D. V. & Kaplan, R. (2010) LVI v3.0 Facilitator's Guide