

MASTERAFFHANDLING,
MASTER I LÆREPROCESSER, SPECIALISERING I LEDELSES- OG ORGANISATIONSPSYKOLOGI

Leder- og ledelsesudvikling en fælles kurs

Vejleder, Morten Fogsgaard

1/5/2015



Rosa Lind (01.04.1971), studie nr: 20130547 & Sanne Kaarslev Dam (02.02.1967), Studie nr: 20130114

INDHOLDSFORTEGNELSE

ABSTRACT	4
MASTERAFFHANDLINGENS FORFATTERE	6
KAPITEL 1: INDLEDNING	7
Triade ontologi – en redegørelse for individorienteret ledelsesforståelse	8
DAC ledelsesontologi – en redegørelse for kollektiv ledelsesforståelse	8
Problemformulering:	10
Begrebsdefinitioner	10
Undersøgelsesfelt og argumentation	10
Afgrænsning	11
KAPITEL 2: VIDENSKABSTEORI OG METODE	12
Videnskabsteoretisk udgangspunkt	12
To dimensioner af viden	13
Tre domæner af virkeligheden	14
Kausale potentialer og tilbøjeligheder	14
Aktør- og struktur dualismen	15
Metode	16
Kvalitative interview	18
Semistrukturerede interview	18
Fokusgruppeinterviews	18
Baggrundsviden om organisationerne	19
Analysestrategi	21
KAPITEL 3: TEORI	23
Lederudvikling med fokus på personlighedstræk adfærd og kompetencer	23
Personlighedstræk	23
Adfærd og kompetencer	26
Fokus på lederens transition	26
Opsummering	29
Ledelsesudvikling med fokus på ledelsesoverbevisninger, praksisser og feedback	29
Ledelsesoverbevisninger	30
Ledelsespraksis	30
Feedback	31

Leder- og ledelsesudvikling, en fælles kurs

Opsummering	33
Leder- og ledelsesudvikling i praksis	34
Lederuddannelser med fokus på lederudvikling	34
Ledertræning med fokus på lederudvikling	35
Lederudvikling med fokus på leder og ledelsesudvikling	35
Opsummering	36
Kapitel 4: Analyse	37
Lederudvikling i Nordea Capital Markets Services	37
Lederens personlige udvikling	37
Lederens kompetenceudvikling	39
Lederens transition	41
Opsummering	43
Ledelsesudvikling i Nordea Capital Markets Services	43
Ledelsesoverbevisninger	44
Ledelsespraksis	45
Feedback	47
Opsummering	48
Lederudvikling i Gladsaxe kommunes dagtilbud	48
Lederens personlige udvikling	48
Lederens kompetenceudvikling	52
Lederens transition	54
Opsummering	55
Ledelsesudvikling i Gladsaxe kommunes dagtilbud	56
Ledelsesoverbevisninger	56
Ledelsespraksis	57
Feedback	59
Opsummering	60
KAPITEL 5: DISKUSSION AF EMPIRI, TEORI OG METODEKRITIK	62
Individorienteret og kollektiv ledelsespraksis i Gladsaxe kommunes dagtilbud	62
Individorienteret ledelsespraksis	62
Kollektiv ledelsespraksis	62
Diskussion	63
Individorienteret og kollektiv ledelsespraksis i Nordea Capital Markets Service	64
Individorienteret ledelsespraksis	64

Kollektiv ledelsespraksis	65
Diskussion	65
Leder- og ledelsesudvikling i offentlig versus privat virksomhed	66
Det offentlige	66
Det private	67
Diskussion	68
Individorienteret og kollektiv ledelsesforståelse	69
Triadeontologiens styrker og svagheder	69
DAC-ontologiens styrker og svagheder	69
Diskussion	70
Metodekritik	71
KAPITEL 6: KONKLUSION	73
Hvad fremmer leder- og ledelsesudvikling i Gladsaxe Kommunes dagtilbud	73
Hvad fremmer leder- og ledelses udvikling i Nordea Capital Market Service	74
Hvordan kan leder og ledelsesudvikling yderligere styrkes for at fremme organisationernes udvikling	74
KAPITEL 7: PERSPEKTIVERING	76
KAPITEL 7: EGEN LEDELSESMÆSSIG UDVIKLING	78
LITTERATURLISTE	79
BILAGSOVERSIGT	80
Bilag 1: Invitation til informanter	81
Bilag 2: Spørgeramme til interviews	82
Bilag 3: Nordeas strategiske fokusområder	85
Bilag 4: Nordeas Ledelsesgrundlag	86
Bilag 5: Gladsaxe dagtilbuds værdigrundlag	89
Bilag 6: Gladsaxe Kommunes ledelsesgrundlag	90
Bilag 7: Gladsaxe kommune, uddrag fra DAP teori hæfte	91
Bilag 8: Kilde offentlig og privat	92

ABSTRACT

This thesis explores what drives leader development and leadership development in two departments in Nordea Capital Market Services and two departments in Gladsaxe Municipality Childcare. The premise is the recognition that leadership in organisations is becoming increasingly peer-like and consequently it is necessary to further recognise and mobilise the leadership capacity of the collective (Wilfred H. Drath et.al. 2008). Therefore it is no longer sufficient to only base our understanding of leadership on the tripod ontology, which defines leadership as *leaders, followers* and *shared goals* (ibid.). Based on this logic the formal leader is the single source and enabler of leadership. This thesis draws on the work of Drath et.al. (2008), which presents DAC as an alternative leadership ontology that defines leadership as the collective's ability to produce *direction, alignment* and *commitment*. This ontology is founded on the idea that all members of a collective can contribute as both leaders and followers. In this perspective leadership is seen as a cause rather than an effect.

In this thesis we recognise in line with Drath et. al. that leadership can be performed by managers as well as employees. The focus for the research is to seek more insight into how leader and leadership development is performed in the two organisations today and to learn more about how this can be further supported in a forward-looking perspective.

The research question that sets the direction for this thesis is: *What facilitates leader development and leadership development and how can these processes be further leveraged to support organisations' development?*

The empirical study is conducted as four semi-structured qualitative interviews with managers of managers and in addition with four focus group interviews with managers of employees at two departments in Nordea Capital Market Services and two departments in Gladsaxe Municipality childcare.

The empirical data has been analysed through the lens of the following theories: critical realism (Hubert Buch Hansen et. al. 2014), personal trait theory and behavioural theory (Gary Yukl 2013), Direction, alignment & Commitment (Drath, et. Al. 2008) and Leadership Pipeline theory (Arthur Freedman 2011) while analysing and discussing the data.

Our findings indicate that a combination of strategic leader development programmes, reflection in action as well as systematic feedback structures facilitate leader development and it is the empowerment by the manager, team collaboration and organisational development structures that facilitate the leadership development of the collective.

Leder- og ledelsesudvikling, en fælles kurs

We argue that both the ontology of the tripod and DAC are of good use in our organisations and can be combined if managers honour and perform leadership beliefs and practices that develop the leadership capacity of the collective.

We therefore propose an increased focus on exploring the current leadership beliefs within the two organisations and on facilitating alignment towards the desired leadership practices including leader and leadership development to further support the organisations' growth agendas.

MASTERAFHANDLINGENS FORFATTERE

Rosa Lind

Uddannet kaospilot i 1996 og har arbejdet som ekstern lederudviklingskonsulent i ti år med opgaver indenfor både den private og den offentlige sektor. Har arbejdet de sidste syv år med leder- og organisationsudvikling i Nordea. Har erfaring med at designe lederprogrammer, situerede læringspotentialer, organisatorisk ledelsesgrundlag, strategiske Human Ressource Processer, Talent Management processer, coaching samt facilitering af en række lederudviklingsprogrammer.

Sanne Karslev Dam

Uddannet pædagog i 1992 og har arbejdet i fire år som pædagog, afdelingsleder, souschef og leder på en SFO. Har siden 1996 arbejdet med ledelsesopgaver inden for dagtilbudsområdet. Først som souschef og leder og blev dernæst i 2003 ansat som dagtilbudsleder i et nybygget dagtilbud. Har siden 2006 arbejdet i Gladsaxe, først som leder af et stort dagtilbud og siden 2009 som områdeleder for seks dagtilbud i Stengård og er således leder for ledere. Har en 4-årig psykoterapeutisk uddannelse og en Diplomuddannelse i ledelse.

'Most of the literature on leadership development has been focused on improving the skills and behaviour of individuals. The emphasis has been on leader development rather than leadership development. However, as the conceptualisation of leadership evolves, so must our ideas about leadership development. If leadership is a shared process that involves the cooperative efforts of many people, then leadership development must also consider how to prepare people to participate in this collective process.'

Yukl (2013: 386)

KAPITEL 1: INDLEDNING

Udvikling inden for teknologien fordrer kontinuerlige forandringer i den private og den offentlige sektor (Lone Hersted og Kenneth J. Gergen 2014). Eksempler på dette er kommunikationen mellem kommuner og borgere, der i dag skal foregå digitalt. Vi kan bruge det samme eksempel i forhold til private virksomheder, hvor en bank som Nordea i den grad også er nødt til at følge med på den digitale bølge for at spare omkostninger, men også for at tilpasse sig kundernes forventninger om at have adgang til banken når som helst, hvor som helst. Dermed bliver kompetencer som innovation, kvalitet og fleksibilitet afgørende faktorer for at få vind i sejlerne frem for at vælte omkuld i et kraftigt vindstød.

Fra et ledelsesperspektiv har vi tradition for at betragte denne type forandringer som noget, der kan planlægges strategisk med en begyndelse, en midte og en afslutning (ibid.: 24). Men i dagens dynamiske kontekst bliver vi i højere grad nødt til at forstå forandringer som løbende processer, der aldrig afsluttes, og hvor mange forskellige faktorer og aktører hele tiden spiller ind i et stort og komplekst virvar af tilfældige begivenheder. For at fremme innovation, kvalitet og fleksibilitet i vores organisationer har vi dermed i højere grad brug for at distribuere ledelse på en måde, som giver medarbejdere mulighed for løbende at tilrettelægge, prioritere og koordinere arbejdsopgaver og som tager højde for, at et organisatorisk forandringsarbejde er fortløbende processer, der ikke drives af lederen alene, men er alle aktørers medansvar (Claus Elmholdt, Hanne Dauer Keller og Lene Tanggaard 2013). I denne forbindelse påpeger David V. Day (2000), Henry Mintzberg (2004) og Gary Yukl (2013), at det er nødvendigt at udvikle vores grundlæggende forståelse af, *hvad* effektiv ledelsespraksis er i dag – en opgave, vi som hhv. leder og ledelseskonsulent finder meget aktuell!

I den forbindelse sætter denne afhandling fokus på leder- og ledelsesudvikling med afsæt i en individorienteret samt en kollektiv ledelsesforståelse, hvilket vi uddyber nedenfor ved at præsentere to ledelsesontologier. Vi finder dette emne relevant i et videnskabeligt perspektiv, fordi der er forbavsende lidt forskningsmateriale omkring interventioner og effekten af lederskabs udvikling (Avolio og Luthans i Elmholdt m.fl. 2013: 222). I et praktisk perspektiv er dette emne vedkommende,

fordi at vi ønsker at kvalificere de mangeartede initiativer, der løbende initieres i vores organisationer for at udvikle ledelseskapaleten og dermed organisationens forudsætninger for udvikling.

Triade ontologi – en redegørelse for individorienteret ledelsesforståelse

Denne individorienterede ledelsesontologi tager afsæt i en klassisk ledelsesforståelse, der baserer sig på treenigheden *leder, følger og fælles opgave* (Drath m.fl. 2008). Forudsætningen for ledelse er her, at der findes en:

- Leder (fokus på træk, kompetencer og adfærd)
- Følger (fokus på træk, kompetencer og adfærd)
- Fælles opgave (fokus på at etablere en fælles forståelse og forpligtigelse)

Lederens opgave er her at yde indflydelse på følgerne med henblik på at formulere fælles målsætninger og løse den fælles opgave, jævnfør følgende citat: *“Defining effective leadership as successful influence by the leader that results in the attainment of goals by the influenced followers... is particularly useful”* (Drath m.fl. 2008, citerer Bass 1990). Hermed bliver *lederen* forudsætningen for ledelse. Den indflydelse, som han eller hun yder på medarbejderne er det, der bliver centralt og kendetegner ledelse i denne ontologi. Hermed anses lederens personlige træk, kompetencer og adfærd for at være de afgørende variabler for kvaliteten af ledelse i denne ontologi (ibid.: 641).

Hovedparten af alle ledelsesteorier baserer sig på denne ontologi, og i den forbindelse argumenterer Drath m. fl. (ibid.: 636) for behovet for en ny ledelsesontologi, der kan rumme forskellige måder at forstå og udøve ledelse på. *“We believe that as the contexts calling for leadership become increasingly peer-like and collaborative, the tripod’s ontology of leaders and followers will increasingly impose unnecessary limitations on leadership theory and practice”*. Med afsæt i denne påstand går vi videre for at beskrive en alternativ og en mere åben ledelsesontologi.

DAC ledelsesontologi – en redegørelse for kollektiv ledelsesforståelse

DAC står for Direction, Alignment og Commitment (på dansk *retning, koordinering og forpligtigelse*), hvilket er en ledelsesontologi, der kan rumme forskellige måder at forstå og udøve ledelse på (Drath 2008). Forudsætning for ledelse er her:

- Retning (fælles retning og enighed i forhold til mål, vision og mission for det fælles arbejde)
- Koordinering (koordinering af viden og arbejde i et kollektiv)
- Forpligtelse (kombination af engagement og forpligtigelse til fælles mål og opgaver)

Disse tre dimensioner skal ses som en integreret helhed, som muliggør samarbejde og værdiskabelse i et praksisfællesskab (ibid.: 642). *“Leadership is how people who share work in collectives produce direction, alignment and commitment. It may or may not involve leaders and followers”* (ibid.).

Ledelse kan hermed være en effekt af handlinger udført af mange forskellige aktører i organisationen og er ikke begrænset til lederens handlinger. Tværtimod fører intenderede ledelseshandlinger måske/måske ikke til ledelse, mens andre handlinger, der ikke er intenderede ledelseshandling kan medføre, at der sker en forøgelse af produktionen af ledelse (ibid.). Denne ontologi har dermed et pragmatisk afsæt i den forstand, at den ikke argumenterer for enten/eller, men at den kan rumme både individorienteret og kollektiv ledelsesforståelse. Endvidere har denne ontologi en funktionalistisk tilgang, hvor fokus er på effekten af ledelse fremfor de roller og relationer, der er i spil. *“In this way, each person is considered a leader, and leadership is conceptualized as an effect rather than a cause”* (Drath 1998 i Day 2000: 583). En konsekvens af dette syn er, at ledelse ses som en kollektiv aktivitet, selv når den manifesterer sig gennem en meget direktiv individuel ledelse (Elmholdt m.fl. 2013: 77).

Forskellen på disse to ontologier er, at i triaden er der fokus på at *‘lederen’* praktiserer ledelse jævnfør DAC, hvor der er fokus på at *‘kollektivet’* producere ledelse (Drath 2008: 637). Drath m.fl. understreger, at disse to ontologier er fundamentalt forskellige. *“The differences are not just a case of scholarly nit-picking; they reflect deep disagreements about identification of leaders and leadership processes. Researchers who differ in their concept of leadership select different phenomena to investigate and interpret the result in different ways”* (Drath 2013: 18). Et konkret eksempel på denne forskellighed med udgangspunkt i denne afhandling vil være to eksempler på forskningsspørgsmål. I triadeontologien vil et forskningsspørgsmål være, *hvad der fremmer lederens kompetenceudvikling?* I DAC-ontologien vil et forskningsspørgsmål være, *hvad der fremmer kollektivets kapacitet til at skabe fælles retning, koordinering og forpligtelse?*

I Nordea har man i mange år arbejdet systematisk med at udvikle og evaluere de formelle lederes kompetencer for at sikre organisationens produktivitet og udvikling. Man arbejder her systematisk med Leadership Pipeline for at tydeliggøre, hvilke forventninger der stilles til den enkelte leders praksis på forskellige niveauer i organisationen. Samtidig fokuseres der på at etablere en ny og agil ledelseskultur, der muliggør hurtige omstillinger og sikrer bankens førende position i forhold til konkurrenterne (bilag 3). Denne transformationsagenda sætter dermed en kollektiv kombineret med en individorienteret ledelsesforståelse og praksis på dagsordenen.

I Gladsaxe kommune såvel som i landets øvrige kommuner investerer man i at professionalisere ledelse ved at efteruddanne ledere i diplom- og masterprogrammer. Dette har til formål at styrke

individuelle lederfærdigheder. I dagtilbuddene arbejdes der strategisk med at sikre faglig kvalitet. I den forbindelse har man implementeret en teamorganiseret ledelsesstruktur i form af områdeledelse. Målet er her at gøre teamorganisering til læringsfællesskaber for at kunne løse de mange komplekse opgaver, der stilles til dagtilbuddene.

Som intern lederudviklingskonsulent og leder for ledere bliver det hermed relevant at søge mere viden om, hvordan vi kan arbejde med at fremme både individuelle og kollektive lederfærdigheder med henblik på at styrke organisations udviklingsprocesser. Vi ønsker at vide mere om hvad der fremmer leder og ledelsesudvikling i vores organisationer, og hvordan vi fremadrettet kan arbejde med at kvalificere disse processer, med afsæt i de to ledelsesontologier.

Problemformulering:

Hvad fremmer lederudvikling og ledelsesudvikling i hhv. Nordea Capital Markets Services og Gladsaxe kommunes dagtilbud, og hvordan kan disse processer yderligere styrkes for at fremme organisationernes udvikling?

Begrebsdefinitioner

Vi definerer:

- **Lederudvikling** som ekspansion af en persons kapacitet til at være effektiv i ledelsesroller, ledelsesprocesser og ledelsespraksis.
- **Ledelsesudvikling** som ekspansion af et kollektivs kapacitet til at producere fælles retning, koordinering og forpligtelse. Et kollektiv er en gruppe mennesker, der deler en fælles opgave, f.eks. en arbejdsgruppe, en organisation, team, eller et praksisfællesskab (Lave og Wenger...)

Undersøgelsesfelt og argumentation

Med afsæt i den aktuelle samfunds kontekst der stiller krav til fortløbende forandringer i vores organisationer, ønsker vi at sætte fokus på, hvad der stimulerer leder- og ledelsesudvikling i vores organisationer. Vi tager afsæt i de to ledelse ontologier for at perspektivere vores problemfelt og lægger det til grund for vores teori valg samt kvalitative interviews.

Med afsæt i vores videnskabsteori, og teori analyserer vi vores empiri op imod vores problemformulering. Vores analyse kan give os et billede af, hvordan man arbejder med leder- og ledelsesudvikling i de to organisationer. Analysen bruges aktivt til en kritisk diskussion af styrker og svagheder i de to forståelser af leder- og ledelsesudvikling, samt til at se på forskelle i en offentlig og privat kontekst.

I forhold til at undersøge, hvordan individorienterede og kollektive processer fremmer leder- og ledelsesudvikling i henholdsvis Gladsaxe kommunes dagtilbud og Nordea Capital Market Service anvender vi teorier, der på forskellig vis peger på, hvordan man udvikler lederens personlige

karakteristika, kompetencer og adfærd, og hvordan man udvikler kollektive ledelsesprocesser i organisationen.

Nedenstående model giver et visuelt overblik over hvordan vi arbejder med vores problemformulering i denne afhandling.



Afgrænsning

I det følgende gennemgås de valg vi har foretaget for at afgrænse masterafhandlingen.

- 1) Vi har valgt at afgrænse vores undersøgelsesfelt til to lederteam i Nordea Capital Market Services og to ledelsesteam i Gladsaxe Kommunes Dagtilbud. Undersøgelsen foretages i to forskellige organisationer for at opnå viden om, hvordan den organisatoriske kontekst præger den lokale ledelsesforståelse og ledelsesudviklings i praksis.
- 2) Vi har i masterafhandlingen også afgrænset os til to ledelsesniveauer, leder for ledere og leder for medarbejdere. Dette er det felt, vi selv agerer i, og som dermed har haft vores primære interesse.
- 3) En afgrænsning er også antallet af ledelsesteam, men da vi har valgt at arbejde med kvalitative interview, har det været mulighedens kunst. Se i øvrigt metodekapitlet for mere information om dette valg.

KAPITEL 2: VIDENSKABSTEORI OG METODE

I dette kapitel redegør vi for masterafhandlingens videnskabsteoretiske udgangspunkt, undersøgelsesdesign, metoder til dataindsamling, baggrundsviden om den organisation, som undersøgelsen finder sted i, samt vores analysestrategi. Vi begrundet vores valg af empiri og redegør for vores metodiske overvejelser i forhold til at indsamle og systematisere det empiriske datagrundlag. Fordele og mulige komplikationer for kvaliteten af datagrundlaget belyses, og den konkrete dataindsamlingsproces beskrives.

Videnskabsteoretisk udgangspunkt

Videnskab dannes med udgangspunkt i paradigmer, teorier og analysestrategier, som med deres forskellige virkelighedsopfattelser kan producere forskellige konklusioner på den "virkelighed", der undersøges. Valg af videnskabeligt udgangspunkt er således både et tilvalg og et fravalg. Vi er således klar over, at masterafhandlingens konklusioner vil være et udtryk for, at vi har set på problemstillingen gennem en specifik optik.

Genstandsfeltet i afhandlingen er som nævnt facilitering af ledelsesudvikling i et individorienteret og kollektivt perspektiv. Fokus er at opnå større viden om, hvordan ledelsesudvikling faciliteres i praksis/organisationer. Da aktørers handlinger, erfaringer og viden om, hvad der bidrager til ledelsesudvikling er i fokus, har vi valgt en videnskabelig tilgang, der muliggør en fortolkning af data. Masterafhandlingen baserer sig derfor på kritisk realisme, som ligger mellem et positivistisk og et konstruktivistisk paradigme. *Et væsentligt element i kritisk realisme er, at de gør op med den omstændighed at sætte mennesket eller dets sanseerfaringer eller konstruktioner i centrum for alting* (Hubert Buch-Hansen og Peter Nielsen 2014: 21). En videnskab, der som i det konstruktivistiske paradigme erkender, at viden konstrueres i sociale sammenhænge. Buch-Hansen og Nielsen (2014) beskriver det således: *"Vidensdannelse er altså en historisk betinget og genuint menneskelig aktivitet, der foregår i sociale sammenhænge, og den videnskabelige proces indgår i komplekse relationer til andre aktiviteter og sammenhænge i den sociale verden"* (ibid.: 22). Den sociale virkelighed betragtes således som noget, der ofte ubevidst reproduceres eller transformeres gennem alle aktørers sociale handlinger og interaktioner. Samtidig er det en videnskab, der som i det positivistiske paradigme erkender, at verden er uafhængig af vores erkendelse og bevidsthed om den, men modsat positivist, ikke regner observerbarhed som kriteriet for eksistens. Således påstår kritiske realister, at de objekter som videnskaben har til formål at producere viden om, eksisterer uafhængigt af menneskers viden om dem (Phil Johnson og Joanne Duberley 2000: 154).

Vi anskuer således, at ledelsesudvikling både er historisk produceret og produceret ud fra aktuelle behov, jævnfør side 2 og 3. Samtidig vil vi have blik for, at viden både er noget processuelt og noget individuelt.

Vi vil i det efterfølgende beskrive kerneområderne i kritisk realisme, samt hvad denne tilgang får af betydning for vores undersøgelse af, hvad der fremmer leder og ledelsesudvikling.

To dimensioner af viden

Kritiske realister skelner skarpt mellem to dimensioner af videnskaben. Den *transitive* og *intransitive* dimension. Den *transitive* dimension (epistemologi) indeholder viden om vores verden. Den *transitive* domæne består af de teorier, paradigmer, modeller, begreber, beskrivelser, data og analyseteknikker osv., der er til stede på det givne tidspunkt (Buch-Hansen m.fl. 2014: 22). De refererer her til Bhaskar (1997), som beskriver dette som videnskabernes råmaterialer, som sigter mod, at den allerede frembragte viden er et uundværligt middel til at producere ny viden. Ifølge kritiske realister må videnskaben forstås som en vedvarende social aktivitet, som individer må genskabe og omdanne og benytte sig af i deres egne kritiske udforskninger. Den *transitive* dimension er således den, der kan ændres gennem erkendelse. Derved anses viden som fejlbarlig, idet *"der altid er en mulighed for, at bestående viden erstattes af eller udbygges med ny viden"* (ibid.: 35). Den konstruerede viden om "noget" eksisterer således som udgangspunkt kun i vores tanker, og derfor kan det erkendes af os.

Den *intransitive* dimension (ontologi) består af de objekter, som videnskaberne har til formål at generere viden om. Objekter, som besidder generelle karakterer og som eksisterer uafhængigt af menneskers viden om den. Det fastholdes, at den *intransitive* dimensions objekter ikke ændrer sig i takt med, at videnskabens forståelse af dem ændrer sig (Johnson og Duberly 2000). Det betyder, at selv om teorierne forandrer sig, så vil det teorierne handler om ikke forandre sig. Der eksister en realitet, der altid vil være uafhængig af den menneskelige bevidsthed og vore begreber om den. Sagt på anden måde; virkeligheden fungerer også ud over den viden, vi har om den.

De transitive og intransitive dimensioner er generelt ikke identiske og er heller ikke uløseligt forbundet. Ifølge Buch-Hansen og Nielsen (2014) indebærer sondringen mellem det intransitive og transitive en skarp skelnen mellem væren og viden, hvor det er den intransitive dimension, der har det største fokus for en kritisk realist. Dette forklarer de med, at man både skal have øje for individets viden og samtidig, at det ikke er alt, der uproblematisk kan observeres og aflæses.

Hermed kan vi udlede, at der ikke er en simpel og direkte adgang til at opnå viden. Viden genereres dels gennem individers viden og erfaring og dels gennem observation af de fænomener, der eksisterer uafhængigt af vores erkendelse af dem. Dermed vil det være væsentligt, at vi ud over at få viden om ledernes erfaring og viden også har vores opmærksomhed rettet mod, hvilke fænomener, som ikke umiddelbart lader sig fremstille i ledernes erkendelse omkring ledelsesudvikling.

Tre domæner af virkeligheden

Kritiske realister har en tese om, at virkeligheden indeholder *tre domæner*. Det første er det *empiriske domæne*, som er vores erfaringer, dvs. det vi umiddelbart kan se og sanse direkte eller indirekte. Det andet er det *faktiske domæne*, som består af fænomener og begivenheder, dvs. det vi kan observere, uanset om de bliver erfaret eller ej. Det sidste domæne er det *virkelige domæne*, som består af de ikke direkte observerbare strukturer og mekanismer, som både kan understøtte og forårsage begivenheder og fænomener inden for det faktiske domæne. Kritiske realister tegner altså et billede af virkeligheden, som ud over observerbare begivenheder indeholder et *dybt og ikke direkte observerbart domæne* (Jonson og Duberly 2000). Det er som nævnt tidligere dette domæne, som en kritisk realist vil have fokus mest rettet mod. De tre domæner kan ikke reduceres til hinanden, idet et fænomen, der kommer til udtryk i et domæne, er "virkeligt", selvom det kan være forskelligt fra, hvordan det samme fænomen kommer til udtryk i et af de andre domæner.

Vi kan således udlede, at vi skal bevæge os i alle tre domæner og forsøge at identificere forbindelser mellem dem. Det betyder, at vi skal være opmærksomme på det, vi ser og sanser om ledernes erfaringer omkring ledelsesudvikling, dels på de begivenheder, som de fortæller har haft betydning for ledelsesudvikling og dels på, hvad der har gjort denne ledelsesudvikling mulig.

Kausale potentialer og tilbøjeligheder

Ifølge kritiske realister indeholder virkeligheden således komplekse objekter, hvis strukturer forsyner dem med kausale *potentialer* og *tilbøjeligheder*. Disse *potentialer* og *tilbøjeligheder* beskriver Buch-Hansen og Nielsen (2014) som det, der er med til at bidrage at virke på bestemte måder, og som er modtageligt over for bestemte påvirkninger (ibid.: 25). Objekterne besidder således forskellige tendenser, som påvirker eller påvirkes på forskellige måder. Eksempelvis er der en forskel mellem de kausale potentialer, dvs. tendenser og styrker som en personlighedstest kan vise, og som en dialogisk samtale kan vise. En personlighedstest måler generelle træk hos et menneske, mens en dialogisk samtale gennem kommunikation og meningsskabelse giver et mere nuanceret billede af et menneskes kompetencer. Virkeligheden er således differentieret og indeholder objekter med vidt forskellige kausale potentialer (ibid.: 25). Det er dog ikke sikkert, at objekternes kausale tilbøjeligheder aktiveres og dermed skaber begivenheder og fænomener i det faktiske domæne. Det afhænger helt af de betingelser, der gør sig gældende i en bestemt kontekst. Dette begrundes i, at måden de strukturerede objekter virker på (kaldet *generative mekanismer*), og de betingelser, som afgør et objekts kausale tilbøjeligheder, blandt andet afhænger af andre objekters mekanismer. Det betyder, at *der i det virkelige domæne altid vil være et stort antal aktive mekanismer, som kan udløse, blokere, eller modificere hinandens konsekvenser* (ibid.: 26). Således forstået er det objekternes *mekanismer* og andre objekters betingelser, der afgør, hvilke begivenheder, der sker i det faktiske domæne.

Kritiske realister finder således, at det er kombinationen af objekternes strukturer, som gør virkelighedens objekter til det, de er. Fænomenerne kan fremstå fordrejet og ofte misvisende i et andet domæne. *Vores erfaringer og spontane forestillinger i det empiriske domæne afspejler ikke nødvendigvis, hvordan tingene faktisk og virkeligt hænger sammen* (ibid.: 25).

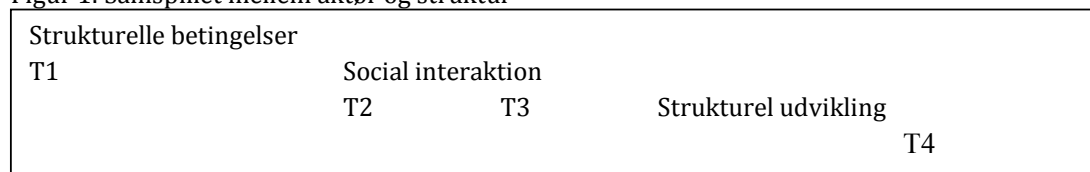
Med dette kan vi udlede, at der altså er en tæt sammenhæng mellem et objekt og dets potentiale, som er med til at muliggøre begivenheder og fænomener. Det betyder, at vi skal være opmærksomme på, hvordan objekters strukturelle og generative mekanismer er med til henholdsvis at fremme og hæmme ledelsesudvikling både i et individorienteret og kollektivt perspektiv.

Kritiske realister argumenterer for, at strukturer og mekanismer er ordnet ud fra hierarkisk opdelte niveauer, hvor de højere niveauer (det sociale) forudsætter de lavere og mindre komplekse niveauer (det fysiske). Buch-Hansen og Nielsen (2014) henviser her til begrebet *emergens*, som Bhaskar (Baskar 1997 i Hansen og Nielsen 2014) bruger til at beskrive dette forhold med. Dette forklares med, at man ikke kan nøjes med at anskue viden ud fra et lavere niveau, men at man skal have alle niveauerne med for at forstå helheden, dvs. at helheden er større end enkeltdelene. Et eksempel på dette kunne være, hvis et menneske har stress – så er første niveau, at man observerer fysiske symptomer. Det kan dog bestemt ikke stå alene, da det er væsentligt at undersøge årsagen til, at stress er opstået. Er det arbejdsmængden, arbejdsopgaverne eller kunne det også være relateret til det psykiske arbejdsmiljø. Det sociale niveau, der nævnes som det højere lag, består ifølge kritiske realister af to niveauer, nemlig *aktør- og strukturniveauer*.

Aktør- og strukturdualismen

Organisationer består af sociale strukturer og aktivt handlende individer, og der bør således fokuseres på spillet mellem disse. Dette kalder de for aktør/strukturdualismen (ibid.: 50). Dette illustrer de i følgende figur:

Figur 1: Samspillet mellem aktør og struktur



Som det ses i figuren, støder aktører på allerede eksisterende strukturer (T1), der påvirker aktørerne uanset, hvordan de end måtte fortolke det. *"Selv om et menneske ikke kender loven, så kan vedkommende ikke begå en forbrydelse og derefter påberåbe sig straffefrihed"* (ibid.: 51). De

eksisterende strukturelle betingelser så som modeller, procedurer, værdier mm. vil således påvirke aktørernes handlinger. Eksempelvis kan brug af målstyring i en organisation skabe klarhed i forhold til, hvad man som leder skal fokusere på. Samtidigt kan det virke begrænsende i forhold til de behov og muligheder som fortløbende opstår som en del af forandringsprocesser. De peger således på, at vores handlinger (der påbegyndes ved T2) altid er strukturelt betingede, men aldrig strukturelt determinerede. Dette er muligt, fordi aktørerne med deres unikke egenskaber kan påvirke de eksisterende strukturer, hvilket bevirker, at deres adfærd ikke reduceres til den strukturelle kontekst, som de indgår i. *"Eksempelvis besidder mennesker egenskaber, der gør, at de kan være reflekterende, kreative og strategiske, hvilket er egenskaber, sociale strukturer ikke kan besidde"* (ibid.: 52). Aktører konfronteres således med et netværk af forbundne strukturer, eksempelvis politiske, økonomiske og kulturelle. Hvis vi går tilbage til eksemplet omkring studieordningen, så indgår den i et komplekst samspil med andre strukturer i forbindelse med eksempelvis en studiekultur, forskellige fagligheder, familie- og arbejdsmarkedsforhold. Strukturerne påvirker således aktørernes aktiviteter, som igen er med til at omdanne eller genskabe de eksisterende strukturer T3. Således skal det ses som en cyklus, der fortsætter igen og igen.

Vi kan således udlede, at aktører og strukturer er tæt forbundne og gensidigt kan påvirke hinanden. Det vil dermed være væsentligt, at vi undersøger, hvilke strukturer, der påvirker lederens drivkraft, motivation og energi til ledelsesudvikling.

Med dette videnskabsteoretiske afsæt, hvor viden anskues som en integration af dels noget processuelt, og noget individuelt, bevæger vi os nu videre til en beskrivelse af, hvordan vi ønsker at designe vores undersøgelse, som skal give os ny viden og svar på, hvad der fremmer leder- og ledelsesudvikling i de to organisationer.

Metode

Vi har valgt, at undersøgelsen skal finde sted blandt ledere, der har et ansvar for at facilitere ledelsesudvikling i deres organisation. Undersøgelsen finder sted i to afdelinger i Nordea Capital Market Services og i to Dagtilbud (områdeinstitutioner) i Gladsaxe kommune.

Som kritisk realist vil en videnskabelig undersøgelse som tidligere nævnt være forbundet med en bevægelse fra det empiriske eller det faktiske niveau til det virkelige niveau. Man bruger retroduktion og abstraktion som fremgangsmåde i undersøgelsen. I den retroduktive tilgang er formålet at finde frem til, *hvilke nødvendige mulighedsbetingelser og dybe årsagssammenhænge, der efter alt at dømme må eksistere, for at dette fænomen/denne handling kan finde sted dvs. "præmissen"* (Buch-Hansen og Nielsen 2014:61). Det betyder, at vi undersøger, hvilke forhold, strukturer, mekanismer og relationer,

der muliggør/konstituerer ledelsesudvikling. Dette indebærer en undersøgelse af konkrete og abstrakte elementer af, hvordan de spiller sammen og refererer til hinanden.

For bedst muligt at undersøge, hvad der gør, at ledelsesudvikling konstitueres og finde frem til, hvilke strukturer og mekanismer, der gør ledelsesudvikling mulig, har vi valgt en kvalitativ undersøgelsesform.

Vi har dels valgt at interviewe to ledere for ledere i hver sin organisation, som henholdsvis har mellem to til seks ledere under sig, og som i det daglige arbejder med ledelsesudvikling, og dels valgt at lave tre fokusgruppeinterview med ledernes ledere. I interviewundersøgelsen får man mulighed for at koncentrere sig om, hvordan specifikke individer (lederne) forstår bestemte begivenheder, situationer eller fænomener i deres liv. Interviewets styrke er, at man kommer ned i et dybere lag og kan kaste lys over områder af individers erfaring på en effektiv måde (Sven Brinkmann og Lene Tangaard 2010: 31 - 34). Interviewene skal bidrage til, at vi kommer tættere på, hvilke mekanismer og strukturer, der fremmer og hæmmer lederudvikling. Et godt afsæt for at opnå viden på det empiriske og faktiske domæne.

Med en forholdsvis begrænset mængde interview omkring personers oplevelser af begivenheder og situationer kan man udarbejde en detaljeret og intensiv analyse. (ibid.: 32). Ideelt set interviewer man, indtil man har nået et mætningspunkt, i forhold til det man ønsker at få viden om, hvilket af tidsmæssige årsager ikke været os muligt. Brinkmann og Tangaard peger dog på, at det er vigtigere at lave få interview og så gennemarbejde analysen af disse, så den bliver sober, grundig og teoretisk nuanceret.

Fokusgruppeinterviewets formål er at bidrage til undersøgelsen af, hvordan eksisterende strukturer, mekanismer og relationer har haft betydning for, at ledelsesudvikling kan ske i praksis.

Fokusgruppeinterviewet giver mulighed for, *at deltagerne kan spørge ind til hinandens erfaringer og forståelser ud fra en kontekstuel forståelse, som man muligvis ikke har som undersøger* (ibid.: 23). Dette ser vi i fin sammenhæng med, at viden er socialt konstrueret og skabes i samspil mellem mennesker ud fra given viden og erfaringer.

I vores indsamling af data har vi haft fokus på at undersøge, hvad der muliggør ledelsesudvikling, hvornår ledelsesudvikling finder sted, samt hvordan man bedst muligt fremmer ledelsesudvikling.

Feltarbejde er fravalgt, da det af ressourcemæssige årsager ikke har kunnet rummes inden for projektets gennemførelse.

Kvalitative interview

I interviewet får vi adgang til at høre om menneskers oplevelser af forskellige fænomener i deres livsverden. *Livsverden er den verden, vi kender og møder i hverdagslivet – dvs. den verden, som fremtræder for os i en direkte og umiddelbar oplevelse forud for, at vi reflekterer eller teoretiserer over verden* (ibid.: 31). Vi får således adgang til de interviewedes motiver og adfærd. Dette ser vi i sin sammenhæng med, at kritiske realister er optaget af at beskrive fænomener ud fra flere perspektiver, dels aktørperspektivet og dels strukturperspektivet.

Semistrukturerede interview

Vi har valgt at foretage semistrukturerede interview. Dette har vi valgt med baggrund i, at vi dels har en teoretisk og praksis viden omkring det, vi undersøger, dels for at opnå den ønskede viden og skabe plads til det emergerende. I det semistrukturerede interview udføres interviewet oftest med baggrund i en interviewguide, der bygges op omkring forskningsspørgsmål og interviewspørgsmål.

Interviewguiden må dog ikke blive for styrende for interviewet, da man således kan risikere at miste vigtige synsvinkler og informationer. Det er derfor vigtigt, at man som interviewer følger den vej, som optager interviewdeltageren mest (ibid.: 38).

I de semistrukturerede interview har vi primært fokus på, hvordan lederne tænker ledelsesudvikling for deres ledere. Hvad de oplever, der motiver og skaber energi og engagement for, at deres ledere udvikler deres ledelse. Interviewguiden er vedlagt som bilag.

Fokusgruppeinterviews

Vi har sideløbende valgt at lave fire fokusgruppeinterview med ledernes ledere. Fokus har her været rettet mod, hvad der fremmer og hæmmer ledelsesudvikling i praksis. Vi ser en styrke i, at de interviewede kender hinanden og derved har lettere ved at deltage i samtalen, fordi de er trygge ved hinanden (ibid.: 125). Lederne refererer til samme leder og har delt fælles erfaringer og vil eksempelvis benytte sig af samme begreber, værdier mm., idet de er underlagt de samme strukturelle mekanismer. Fordelen er her, at lederne ikke nødvendigvis har samme oplevelse af, hvad der fremmer og hæmmer ledelsesudvikling, hvilket kan bidrage med flere vinkler, som kan være med til at påvirke den videnskabelige proces.

Vi ser det som en styrke, at vores data både indeholder ledernes refleksioner over, hvad de oplever motiverer og engagerer deres leders udvikling af ledelse, og samtidig får ledernes egne refleksioner over, hvad de oplever, der motiverer dem til at udvikle deres ledelse.

Den analytiske proces med at forstå interviewpersonen, der allerede begynder undervejs i selve interviewet, kan dog aldrig opfange helt præcist, hvordan det er at opleve det, interviewpersonen fortæller om (ibid.: 31). Da vi er interesseret i at undersøge, hvordan ledelsesudvikling fremmes i praksis, er vi ikke optaget af at beskrive direkte oplevelser, men mere i at finde ud af, hvilke diskurser

der er fremtrædende, og hvordan det kommer til udtryk mere generelt.

Vores ønske er således ikke at lave en udtømmende analyse, men mere at se på bevægelsen fra manifesterede fænomener til de strukturer og mekanismer, der forårsager dem.

For at give læseren et billede af, hvilken kontekst vores undersøgelse foregår i, beskriver vi nedenfor kort de to organisationer.

Baggrundsviden om organisationerne

Gladsaxes kommunale Dagtilbud er organiseret i områdeinstitutioner med 5-8 børnehuse med børn i alderen 0-6 år. Hver af de ni områdeinstitutioner har en områdeleder, der har det overordnede ledelsesansvar og som sammen med de daglige ledere i hvert børnehus indgår i et forpligtende samarbejde ud fra politisk besluttede målsætninger og politikker. De daglige ledere (kaldet børnehuslederne) har ansvaret for den pædagogfaglige og personalemæssige udvikling, hvor områdelederen har det overordnede strategiske, økonomiske og administrative ansvar for hele Dagtilbuddet.

Det forventes, at børnehuslederne er pædagoguddannet og efteruddannet på diplomniveau, og at områdelederne er pædagoguddannet og efteruddannet på diplom- eller masterniveau eller har andre relevante efteruddannelser. Dagtilbuddene arbejder ud fra en fælles politisk besluttet faglig ramme, som tager afsæt i et fælles børne- og læringsyn, og som i det daglige sprog kaldes for DAP (didaktisk anvendt pædagogik bilag 7). Det betyder, at alle pædagogiske medarbejdere arbejder med de samme planlægnings- refleksions- og dokumentationsmetoder.

Capital Market Services i Nordea Wholesale Banking er en 'back office' funktion, der udvikler og kører bagvedliggende forretnings- og IT-processer for Nordeas Wholesale Banking-kunder. Capital Market Services består i alt af fem enheder, der hver har en funktionschef. Herunder er der to ledelsesniveauer. Ledere for ledere og ledere for medarbejdere. Arbejdet i Capital Market Services kendetegnes af høj forandringshastighed, kompleksitet og specialisering. Opgaverne strækker sig fra forretningsudvikling til automatisering af administrative processer samt implementering og rapportering af lovkrav.

Ledere i Capital Market Services tilbydes og forventes at deltage i Nordeas Leadership Pipeline-programmer svarende til det aktuelle ledelsesniveau (Leder for medarbejder, Leder for leder, Strategisk leder). Desuden tilbydes kurser i personlig udvikling med henblik på at styrke den enkelte leder samt at stimulere en refleksiv ledelseskultur på tværs af enheder (bilag 4)

I Nordea har man defineret fem fælles leder kompetencer koblet op på organisationens værdier. Dertil har man lavet en definition for 'Great leadership' (bilag 4). I relation til disse kompetencer bliver alle

Leder- og ledelsesudvikling, en fælles kurs

ledere evalueret en gang om året i en kvantitativ medarbejdertilfredshedsundersøgelse ved navn Employee Satisfaction Index (ESI bilag 4), der inkluderer en vurdering af lederens adfærd og kompetencer. Denne undersøgelse skal efterfølgende drøftes i hvert enkelt team fulgt af en handleplan. Lederne bliver også vurderet af egen leder i den årlige performance management dialog, der går under navnet Performance Development Dialoge (PDD bilag 4). Alle bankens lederprogrammer samt ESI og PDD proces er koblet op i forhold til organisationens værdier og relaterede lederkompetencer med henblik på at skabe et fælles fundament og en strategisk lederudviklingsproces.

I det følgende beskrives primære forskelle mellem de to organisationer vi undersøger i.

Den offentlige sektor

Der er forskel på en offentlig og privat organisation (Kilde: Seks modeller for offentlig-privat samarbejde, En guide til kommuner, december 2010).

Under ledelse af politikere beskæftiger den offentlige sektor sig med produktion af goder og serviceydelser til borgerne samt udøvelse af myndighed. Mængden og karakteren af disse goder er bestemt af de politiske myndigheder. Det indebærer to ting:

- At fremstillingen af de offentlige goder er politisk besluttet. F.eks. bestemmer de politisk ansvarlige, at der skal stilles et vist antal dagtilbud til rådighed for borgerne i kommunen.
- At den offentlige sektor er en demokratisk sektor. Det vil sige, at hele befolkningen vælger på lige fod - én stemme pr. person.

Organisationsudvikling og innovation i den offentlige sektor har til formål at fremme:

- Effektivisering af interne offentlige arbejdsgange/processer, hvilket i flere tilfælde har betydet flere ressourcer til pleje, borgernær service etc.
- Forbedring af kvaliteten af den offentlige service.
- Øget arbejdsglæde og forbedret innovationskultur.

Den offentlige sektor finansieres især gennem skatter, brugerbetalingen samt statslige og kommunale lån.

Den private sektor

Den private sektor består hovedsagelig af virksomheder, men omfatter bl.a. også erhvervsdrivende fonde, der ikke drives for at generere profit, men som alligevel fungerer på markedsvilkår. Disse virksomheder er drevet af hensynet til sine aktionærer og af udbud og efterspørgsel. Det antages normalt, at virksomhederne stræber efter maksimal profit og forbrugerne efter maksimal nytte.

Det indebærer to ting:

- Mængden og karakteren af *private goder* er bestemt af markedets udbud og efterspørgsel.
- Den private sektor er en ikke-demokratisk sektor. Den kapitalsvage virksomhed har mindre indflydelse på produktionen i landet end den kapitalstærke, og den fattige forbruger har mindre magt end den rige. Markedet tæller penge, ikke mennesker, så derfor har vi ikke lige indflydelse i den private sektor.

Organisationsudvikling og innovation i det private har til formål at stimulere:

- Udvikling af nye produkter.
- Øget omsætning og vækst.
- Øget arbejdsglæde og forbedret innovationskultur.

Den private sektors ydelser finansieres af forbrugernes betalinger.

Analyselstrategi

I dette afsnit redegør vi for, hvordan de indsamlede data skal bruges til udarbejdelse af vores analyse. I et kritisk realisme perspektiv er det dels de frembringende mekanismer ved de sociale strukturer i organisationen, der er centrale for analysen, idet de har betydning for, hvorfor individer handler, som de gør i den organisatoriske kontekst, og dels de frembringende mekanismer ved individet. Man kan således ikke reducere nogen af delene væk fra analysen, da både strukturen og individerne bidrager til konstitueringen af ledelsesudvikling. Dette vil dermed være vores overordnede fokus gennem udarbejdelsen af analysen.

Alle interviewene er optaget og efterfølgende transskriberet. Vi har valgt at transskribere interviewene i en meningskondensering, dvs. man skriver interviewene ned til mindre meningsenheder, således at man bliver i stand til at kategorisere grundproblematikker. Derfra kan man begynde sin analyse og fortolkning af interviewsekvenserne (Brinkmann og Tangaard 2010: 50). Som vi tidligere har skrevet, så skabes viden i sociale aktivitet. Her har mening, fortolkning, kultur, diskurser mm. sammen med objektive strukturer, kausalitet og dybde betydning for videnskaben (Hansen og Nielsen 2014: 85). Ved at arbejde med kodning gennem meningskondensering har vi analyseret de enkelte leders oplevelse, mening og forståelse og brugt det aktivt i vores analyse. Samtidig har denne metode skabt mulighed for at arbejde med den mere fortolkende del af, hvad det er for fænomener i form af strukturer, mekanismer og relationer, der ikke umiddelbart italesættes eller fremkommer i interviewene. Derved har vi i vores forståelse opnået større mulighed for at komme tættere på det virkelige domæne.

Leder- og ledelsesudvikling, en fælles kurs

Vi har begge deltaget i interviewene og meningskondenseringen, med henblik på at være undersøgende og nysgerrige på hinandens organisationer, og samtidigt skabe mulighed for at rette et kritisk blik på de to organisationers diskurser, ledelsesprogrammer mm.

Idet vi arbejder inden for de to organisationer, giver det også indsigt og viden omkring, hvordan det "generelt" ser ud, hvilket vi mener, er med til at kvalificere vores projekt. Vi har en viden på det faktiske domæne, hvilket har givet et godt udgangspunkt for vores analyse. Samtidigt ser vi en styrke i, at vi kommer fra to forskellige organisationer og dermed mindsker risikoen for vores blinde vinkler.

Vi har valgt at arbejde med analyserne af de to organisationer, ved først at fremstille dem på hinandens organisationer, og derefter kvalificere dem i fællesskab. Dette har været med til at give flere nuancer i vores fortolkning, og givet et godt udgangspunkt for en efterfølgende diskussion på et metaplan, som har bidraget til at svar på vores problemformulering.

I analysen har vi forsøgt at være loyale over for de udsagn som lederne udtaler (Brinkmann og Tangaard 2010: 442). Analysen er således et bredt billede på, hvad lederne oplever, der er med til at fremme deres ledelsesudvikling.

KAPITEL 3: TEORI

I dette kapitel udfoldes masterafhandlingens teoretiske udgangspunkt. De valgte teorier bidrager til undersøgelsesdesignet og udgør den teoretiske ramme for analysen. Først belyses ledelsesteorier, der tager afsæt i lederudvikling og dernæst i ledelsesudvikling. Afsnittet afrundes med en fremstilling af, hvordan man kan arbejde med leder- og ledelsesudvikling i praksis.

Lederudvikling med fokus på personlighedstræk adfærd og kompetencer

Som beskrevet i indledningen definerer vi lederudvikling som ekspansion af en persons kapacitet til at være effektiv i ledelsesroller og ledelsesprocesser. Denne forståelse stammer fra triadeontologien, og hermed er der fokus på at udvikle lederen som person. Her defineres personlige karakteristika og ledelsesadfærd som afgørende faktorer for at praktisere effektivt lederskab. Vi benytter os her af teorier, der belyser personlighedstræk, adfærd og kompetencer for effektive ledere.

Triadeontologien; fokus på lederen som person	Afgørende variabler for kvalitet i ledelsesprocessen	Hvad der bør arbejdes med for at fremme lederudvikling i praksis
	Personlighedstræk (træk, motivationsbehov og værdier)	Intrapersonelle færdigheder
	Adfærd og kompetencer	Interpersonelle færdigheder

I det følgende afsnit vil vi redegøre for de personlighedstræk, adfærd og kompetencer, der med afsæt i trækteorien forudsiger effektiv ledelse, samt hvad der bør arbejdes med for at fremme lederudvikling i praksis. Vi fremlægger de personlighedstræk, der kendetegner effektive ledere for at dermed søge forståelse af, hvilke interpersonelle færdigheder, der er relevante i forhold til at fremme en leders effektivitet.

Personlighedstræk

Lederens personlighedstræk er centrale, da de antages at påvirke lederens og medarbejdernes adfærd. Der er derfor foretaget grundige studier med henblik på at undersøge og beskrive den gode leders DNA (Elmholdt m.fl. 2013: 28). Ambitionen er at identificere de *personlighedstræk*, *motivationsbehov* og *værdier*, der er fremtrædende hos succesrige ledere (ibid.). Nogle af de klassiske teorier, der har fokus på denne dimension, er trækteoriene. De studerer psykologiske træk, tilstande, følelser og kognitive processer hos ledere og medarbejdere, der påvirker leder- og medarbejderadfærd (ibid.).

Personlighedstræk ses hermed som relativt stabile dispositioner til at tænke, føle og handle på (Yukl 2013: 143). Disse vedvarende karakteristika ved en persons adfærd kan bruges til at forklare, hvorfor vi handler, som vi gør i forskellige situationer. Det er en væsentlig pointe, at træk disponerer til en bestemt adfærd, men netop ikke er adfærd (Elmholdt m.fl. 2013:28). Det primære analyseniveau er således lederens personlighed og adfærd, og hvordan denne står i relation til og påvirker ledelsesprocessen.

Motivationsbehov er det, der driver, fokuserer, og fastholder menneskers adfærd (ibid.). I motivationspsykologien eksisterer en klassisk sondring mellem *indre* og *ydre* motivation. En *indre* motivation, som er lystbetonet og drevet af interesse for opgaven i sig selv, og en *ydre* motivation, hvor indsatsen er drevet af ønsket om at opnå belønning eller undgå straf (Ryan og Deci, 2000 i Elmholdt m.fl. 2013: 85). Eksempelvis kan man som leder være motiveret til at tage en diplomuddannelse, fordi det muliggør lønstigning (*ydre* styret motivation), eller fordi man ønsker faglig udvikling (*indre* motivation).

Værdier kan også beskrives som træk, i og med at de også udgør *relativt stabile individuelt internaliserede vurderingsmønstre* af, hvad der er rigtigt og forkert, etisk og uetisk, vigtigt og uvigtigt (Elmholdt m.fl. 2013: 29 samt Yukl 2013: 143). Værdier er centrale, fordi de influerer på, hvordan en person perciperer, tolker og udøver ledelse i praksis. Ledelse i overensstemmelse med egne personlige værdier beskrives ofte som autentisk ledelse (Elmholdt m.fl. 2013: 29).

Vi kan konkludere, at lederens personlighedstræk, motivationsbehov og værdier har indflydelse på ledelsesprocessen. Forskningsstudier påviser også, at ledere med særlige personlighedstræk kan udvise effektivitet og få succes i en situation, men fejle totalt i en anden (ibid.). Endvidere at to ledere med forskellige personlighedstræk kan være succesrige i den samme situation (ibid.). På trods af generel enighed om, at der ikke findes en opskrift på den perfekte leder, så afdækker forskningen alligevel en række konsekvente resultater (Yukl 2013: 146). Disse resultater peger mod lederens personlighed relateret til de tre tidligere beskrevet dimensioner *træk*, *motivation* og *værdier*, som uddybes nedenfor.

Personlighedstræk, der forudsiger god ledelse

- **Højt energiniveau og høj stresstolerance** er en nøgelfaktor, da ledere bliver nødt til at kunne håndtere en travl hverdag kendetegnet af løbende forandringer og skiftende prioriteter (Elmholdt m.fl. 2013: 30) Evnen til at bevare roen i stressede situationer er af stor betydning for at kunne indsamle relevant information og facilitere bæredygtige beslutninger (ibid.).
- **Følelsesmæssig modenhed** er vigtig for at være i balance med sig selv og sin omverden (ibid.: 31). En forudsætning for dette er kendskab til egne styrker og svagheder og evnen til løbende at

reflektere og lære af det, der opstår i en given situation. Lederens egen sindstilstand er betydningsfuld, da man som leder er rollemodel og pejlemærke for stemninger og følelser i organisationen (ibid.).

- **Moderat høj selvtillid** viser sig at have en positiv effekt på medarbejdere, da det indgyder tro på lederens og teamets evne til at lykkes (ibid.: 34). En leder, der er inspirerende har en tendens til at skabe motivation og engagement til at realisere det fælles projekt (ibid.).

Motivationsbehov, der forudsiger god ledelse

- **Moderat høj præstationsorientering** handler om at balancere fokus på resultater og relationer. Ledere, der fokuserer på deres relationer med henblik på at levere de bedste resultater, viser sig at være de mest effektive (ibid.: 33).
- **Moderat lavt behov for gruppetilknytning** kendetegner ledere, der både kan skabe tillidsfulde og respektfulde relationer og samtidig også evner at tage konfrontationer og konflikter, når det er påkrævet (ibid.: 35). Det centrale er her, at personen ikke lader sit eget personlige behov for social anerkendelse gå foran de ledelsesmæssige prioriteter (ibid.).
- **Højt socialiseret magtbehov** kendetegner ledere, der på den ene side har et stærkt ønske om at yde indflydelse på deres omgivelser, samtidig med at de forholder sig åbent og lyttende for at søge den løsning, der vil gavne organisationen bedst muligt (ibid.: 32).
- **Orientering mod indre kontrol** er oplevelsen af og evnen til at påvirke begivenhedernes gang og forpligtigelsen til at bidrage til realiseringen af fælles målsætninger og potentialer (ibid.: 31).

Værdier, der forudsiger god ledelse

- **Personlig integritet** sætter fokus på at handle i overensstemmelse med udtalte værdier og aftaler, hvilket er en vigtig forudsætning for at skabe tillidsfulde relationer (ibid.: 32).

Vi har nu fremhævet personlighedstræk, motivationsbehov og værdier, der forudsiger god ledelse. Vi forstår således, at det er disse intrapersonelle færdigheder, der bør stimuleres i forbindelse med lederudviklingsprocesser. Intrapersonelle færdigheder kan her forstås som de kompetencer og den kommunikation, der opstår inden for en persons eget sind (Day 2000: 584). Personlige udviklingsaktiviteter er eksempler på læreprocesser, der fokuserer på at styrke intrapersonelle færdigheder. Disse læreprocesser baserer sig på en antagelse om, at mange ledere ikke er bevidste om deres indre ledelseskompas, så som følelser, værdier og personlig vision, samt at dette er væsentligt for at lykkes i lederrollen (Yukl 2013: 381). Derfor fokuserer de på at udvikle selvindsigt (følelsesmæssig modenhed), selvregulering (disciplin, troværdighed, fleksibilitet) og motivation (commitment, initiativ, optimisme) (Manz m.fl. i Day 2000: 584). Dette med henblik på at skabe et

bedre udgangspunkt til at lede sig selv og andre. Disse udviklingsprocesser kan faciliteres via egen refleksion, coaching, mentoring, feedback, personlige udviklingsprogrammer m.fl..

I forlængelse heraf vil vi redegøre for, hvilken adfærd og kompetencer, der ifølge adfærdspsykologien kendetegner dygtige ledere, samt hvad der bør præge relevante lederudviklingsaktiviteter.

Adfærd og kompetencer

I dette afsnit redegør vi for den adfærd og de kompetencer, der kendetegner effektive ledere, for dermed at forstå, hvilke interpersonelle færdigheder, der bør udvikles for at fremme en given ledes effektivitet. I den sammenhæng inddrager vi Leadership Pipeline-teorien, som beskriver adfærd og kompetencekrav for effektive ledere, der går fra et ledelsesniveau til et andet. Hertil hvilke ledelsestransitioner, der skal understøttes på de forskellige ledelsesniveauer.

Adfærdsteoriene sætter fokus på en lang række forskellige adfærdstaksonomier, der er indbyrdes modstridende. Feltet kan alligevel beskrives i følgende tre meta-kategorier for effektiv lederadfærd (Yukl: 2013: 66)

Opgaveorienteret adfærd fokuserer på at løse opgaver på den mest effektive måde. Her skal man som leder bidrage til at skabe struktur, formulere målsætninger og sikre de nødvendige forudsætninger for medarbejdernes præstationer (ibid.).

Relationsorienteret adfærd fokuserer på at skabe gensidig tillid, samarbejde, tilfredshed, motivation og gruppetilknytning. Her skal man som leder tage sig tid til at lytte, støtte, anerkende og udvikle medarbejderne (ibid.).

Forandringsorienteret adfærd fokuserer på at forstå den aktuelle kontekst, finde kreative strategier for at tilpasse sig omverdens forandringer og implementere relevante tiltag (ibid.). Her skal man som leder både fokusere udadtil for at forstå de strategiske muligheder og udfordringer og samtidig fokusere indadtil for at kommunikere, motivere og facilitere forandringer. Endvidere kan teorier som transformativ og karismatisk ledelse også nævnes som noget, der sætter fokus på at skabe og kommunikere en vision for forandring og innovation (ibid.: 67).

Vi vil efterfølgende udbrede, hvilke lederkompetencer og adfærd, der ifølge Leadership Pipeline-teorien skaber effektiv ledelse på forskellige ledelsesniveauer i organisationer.

Fokus på lederens transition

Leadership Pipeline-teorien (Ram Charan, Steven Drotter og Jim Noel 2011), der i dag vinder indflydelse i den offentlige og den private sektor, er en organisatorisk ledelsesteori, der tager afsæt i adfærdspsykologien og tager den et skridt videre. Udgangspunktet i denne teori er, at der stilles

forskellige krav til ledelse på de forskellige organisatoriske niveauer, og at det derfor er væsentligt, at man som ny leder forstår og tilegner sig disse færdigheder for at lykkes i den nye rolle (ibid.). Teorien påpeger, at det ikke er nemt at håndtere disse transitioner, og at mange ledere er tilbøjelige til at fastholde den adfærd, der har gjort dem succesfulde i deres tidligere rolle. *“Upwards transitions are fraught with risk, and it is estimated that most career derailment occurs when middle managers transition to the executive level* (Arthur Freedman 2011: 144). På denne baggrund perspektiverer teorien, at ledelsestransitioner bør ses som en individuel og en organisatorisk udfordring.

Evnen til at lære og tilpasse sig nye krav bliver derfor en afgørende succesfaktor på alle ledelsesniveauer (ibid.:142). Dette betyder, at ledere, der ikke lykkes med deres transition, risikerer at blive en hindring for medarbejdernes og organisationens præstation og udvikling. I kraft af udbredelsen af denne organisatoriske ledelsesteori har store dele af den private og den offentlige sektor anerkendt og påbegyndt implementering af Leadership Pipeline. I den forbindelse er der foretaget empiriske studier for at afprøve og tilpasse Leadership Pipeline til den danske offentlige sektor. Denne teori går under navnet Offentlig Leadership Pipeline (Kristian Dahl og Thorkild Molly-Søholm 2012).

	Leadership Pipeline (baseret på Charan m.fl. 2011)	Offentlig Leadership Pipeline (baseret på Dahl og Molly-Søholm 2012).
Ledelsesniveauer	• Individual Contributor • Manage Others • Manage Managers • Functional Manager • Business Manager • Group Manager • Enterprise Manager	• Medarbejder • Ledere af Medarbejdere • Ledere af Ledere • Den Funktionelle Chef • Topchefen

Pipeline-teorierne har til hensigt at påvise, hvordan man som organisation bedst muligt kan understøtte og udvikle ledelsespræstationer på de forskellige niveauer. Det, der kendetegner Leadership Pipeline teorierne, er:

- At de beskriver en værdikæde for ledelse
- At transitioner bør understøttes for at muliggøre effektiv ledelse i en organisation
- At lederudvikling er et ledelsesansvar, der skal knyttes til de daglige ledelsesopgaver

Nedenfor beskriver vi, hvad Leadership Pipeline-teorierne definerer som de primære arbejdsværdier og adfærd på medarbejder-, leder for medarbejdere- og leder for lederniveauer.

	Hvad man skal lære og gøre for at lykkes på det givne ledelsesniveau	Kommentar
Medarbejder- <i>- at lede sig selv</i>	Medarbejdere skal motiveres af at løse de aktuelle opgaver og efterleve det fælles værdisæt. De skal planlægge og udføre egne opgaver til aftalt tid og kvalitet samt samarbejde effektivt med kollegaer i forbindelse med opgaveløsning.	Dette niveau beskrives primært som noget, man skal aflære i sin første transition for at lykkes som leder for medarbejdere. I bogen Performance Pipeline (Stephen Drotter 2011: 175) perspektiveres dette niveau som " <i>self-managers</i> ", og her lægges der vægt på medarbejdernes selvledelse som et væsentligt element i ledelseskæden.
Leder af Medarbejdere <i>- at lede medarbejdere</i>	Ledere af medarbejdere skal drives af at skabe resultater gennem andre, modsat medarbejderrollen, hvor man skal motiveres af at præstere gennem egen faglig indsats. De skal rekruttere, delegere opgaver, sætte mål og give medarbejdere feedback på præstationer.	Denne transition er en af de sværeste, da det mange gange er svært at lægge specialistrollen fra sig, hvor man er kompetent og effektiv. Det kan dermed være svært at prioritere ledelsesopgaver, da de kan opleves som uklare og uvante.
Leder af Ledere <i>- at lede ledere</i>	Ledere af Ledere skal motiveres af at udvikle og skabe resultater gennem ledere. De skal rekruttere og udvikle ledere og lederteams. Der skal sættes mål og uddelegeres ledelsesopgaver samt gives feedback på ledelsesadfærd. Der skal også arbejdes langt mere strategisk og med et horisontalt blik for sammenhæng imellem afdelinger og team.	Det, der kan være særligt udfordrende i dette skift kan være, at man har svært ved at uddelegere, have det strategiske overblik og skabe et samarbejdende lederteam.

(Charan m.fl. 2011 og Dahl m.fl. 2012)

I ovenstående er samlet de primære essenser, der går igen i Leadership Pipeline både i den private og den offentlige sektor. Kort kan nævnes, at den offentlige Leadership Pipeline redegør for otte særlige kompetencer der kræves af den offentlige leder. Disse er kompetencer, der kommer til udtryk på forskellige måder, alt efter de forskellige ledelsesniveauer, men uddybes ikke nærmere (Dahl og Molly-Søholm 2012: 104).

Transformationsprocessen kan være svær, og i den forbindelse kan være brug for coaching eller mentoring til at understøtte lederens udviklingsproces (Freedman 2011: 152). Lederudvikling bør i denne sammenhæng sætte fokus på at styrke den enkelte leders forståelse for, og evne til at praktisere ledelse (Yukl 2013: 158). Disse aktiviteter strækker sig fra undervisning i ledelsesteorier og modeller til træning i at sætte mål, coacher samt give og modtage feedback (Mintzberg 2004: 214).

Opsummering

Vi kan dermed konkludere, at for at fremme effektiv ledelse og lederudvikling bør der arbejdes med identifikation samt styrkelse af den enkeltes leders selvindsigt, selvregulering og motivation. Ligeledes bør det arbejdes med at styrke den enkeltes leders forståelse og evne til at praktisere og efterleve de kompetencer og arbejdsværdier, der kendetegner effektiv ledelse på det givne ledelsesniveau.

I næste afsnit gennemgås områder, der bør være i fokus, hvis man vil fremme ledelsesudvikling i en organisation.

Ledelsesudvikling med fokus på ledelsesoverbevisninger, praksisser og feedback

Indledningsvis i denne afhandling er beskrevet, at DAC er en relevant forståelsesramme til at udvikle en tidssvarende ledelsesforståelse og praksis. I dette afsnit redegøres for, hvordan man kan arbejde med at understøtte ledelsesudvikling med afsæt i DAC. Ledelsesudvikling er tidligere defineret som ekspansion af et kollektivs (gruppe-praksisfællesskab-organisation) kapacitet til at producere fælles retning, koordinering og forpligtelse.

I afsnittet om lederen som individ blev der redegjort for, hvordan personlige karakteristika og ledelsesadfærd er afgørende faktorer for at definere og praktisere effektivt lederskab. I et DAC-perspektiv er det de overbevisninger, man har i forhold til ledelse, de relaterede praksisser samt den feedback, der løbende opstår i processen, der er de afgørende variabler for ledelseseffektiviteten. (Drath 2008: 642).

DAC ledelsesontologi:	Afgørende variabler for kvalitet i ledelsesprocessen	Hvad der bør arbejdes med for at fremme ledelsesudvikling i praksis
En kollektiv ledelsesforståelse og praksis	Ledelsesoverbevisninger	Kollektive ledelsesoverbevisninger og ledelsespraksisser
	Ledelses praksis	Individuelle og kollektive færdigheder
	Feedback	Situeret læring i team og praksisfællesskaber Et strategisk, kulturelt og integreret perspektiv på ledelsesudvikling

Med udgangspunkt i ovenstående tabel uddybes disse afgørende variabler, samt hvad der bør være i fokus for at fremme ledelsesudvikling i praksis.

Ledelsesoverbevisninger

Ledelsesoverbevisninger kan her forstås som en disposition til at handle. Det vil sige, at den måde vi tænker ledelse på er afgørende for, hvordan vi agerer i praksis (ibid.). Denne situerede ledelsesontologi baserer sig på en grundlæggende antagelse om, at mennesker, der er fælles om at arbejde, udvikler forestillinger om, hvordan man skal producere ledelse, der fører til praksisser gennem, hvilke man producerer retning, koordinering og forpligtigelse. (Drath 2008: 642). Det skal her også nævnes, at en overbevisning ikke står alene, men er tæt forbundet til kollektive overbevisninger om, hvad der muliggør ledelse i den givne kontekst (ibid.: 644).

Ledelsespraksis

En ledelsespraksis skal her forstås som alle de strukturer, interaktioner og adfærd, som præger et kollektivs bestræbelser på at skabe retning, koordinering og forpligtigelse (Drath 2008: 643). *"This means that the framework applies the term leadership to ways of producing DAC that may not have been traditionally thought of as leadership or to which the term is not applied in a given context or culture"* (ibid.). Man skal hermed forstå, at alt fra organisatoriske strukturer, HR-processer, strategiske tiltag samt teamarbejde, organisationsudvikling, tværgående samarbejde osv. kan ansues som ledelsespraksis. Teorien understreger dog, at det ikke er alle strukturer, handlinger og former for adfærd, der skal forstås som ledelsespraksisser. Det er kun dem, der har til formål at producere retning, koordinering og forpligtelse (ibid: 645). DAC er dertil relationel, hvilket betyder, at det enkelte individs handlinger skal forstås i forhold til fællesskabets overbevisninger og etablerede praksisser. *"Every member of a collective is understood as a participant in leadership practices and is thus an*

integral contributor to the production of DAC." (ibid.). Pointen er her, at hvert enkelt individ kan påtage sig både leder- og følgerrollen alt efter hvilket behov, der opstår i processen (ibid.). En etableret ledelsespraksis kan være svær at ændre, da den pr. definition er stærkt forbundet med en række underliggende overbevisninger og relaterede ledelsespraksisser. *"Successful introduction and assimilation of a new practice require some significant portion of the web of practices (and the web of beliefs) to be rewoven, as it were, changing other practices (and beliefs) in perhaps significant ways."* (ibid.). Vi forstår dette således, at når man tilstræber at ændre på en kollektiv ledelsespraksis, så bør man forholde sig til de eksisterende forestillinger og handlemønstre om, hvordan man forstår og praktiserer ledelse i den givne kontekst. Samt understøtte en proces, hvor man får skabt en ny fælles forståelse og aftaler, hvordan man producerer retning, koordinering og forpligtigelse.

Feedback

Feedback er et redskab til løbende at justere og kvalificere de fælles ledelsesoverbevisninger og ledelsespraksisser. *"The production of DAC (or the failure to produce it) is taken to be an opportunity for possible changes in beliefs and practices."* Her handler det om at finde måder, hvorpå man kan forbedre den eksisterende ledelsespraksis (ibid.). Feedback rettet mod den aktuelle praksis kan her forstås som single loop-læring (Chris Argyris 1992 i Knud Illeris 2006: 156). Hvis feedbacken stiller spørgsmålstejn ved de eksisterende praksisser samt de styrende overbevisninger, så er der tale om double loop-læring (ibid.). I et DAC-perspektiv baseres ledelse på fælles overbevisninger og praksisser, og dermed bliver feedback en kritisk faktor for at stimulere løbende refleksion og korrektion af de aktuelle kollektive overbevisninger og praksisser. I et DAC-perspektiv anses dette for at være nøglen til at understøtte ledelsesudvikling i praksis.

Vi har nu redegjort for, at ledelsesudvikling kan forstås som en kollektiv læreproces. Dermed er det ikke tilstrækkeligt blot at udvikle ledernes opfattelse og adfærd, men at skabe udvikling for alle, der tænker og handler på måder, der opretholder kulturen (Elmholdt m.fl. 2013: 77). I et ledelsesudviklingsperspektiv handler det om at simulere og styrke kollektive ledelsesoverbevisninger og ledelsespraksisser, individuelle og kollektive færdigheder, situeret læring i team og praksisfællesskaber samt at have et strategisk, kulturelt og integreret perspektiv på ledelsesudvikling. Dette uddybes nærmere i nedenstående afsnit.

Kollektive ledelsesoverbevisninger og ledelsespraksisser

Måden at forbedre den kollektive kapacitet til at engagere sig i lederroller er som beskrevet i et tidligere afsnit relateret til udvikling af de eksisterende overbevisninger og praksisser med henblik på at producere DAC (Drath m.fl. 2008: 649). *"To create a greater capacity to produce DAC (which may be required by new challenges), portions of the underlying webs of beliefs must be rewoven and new interrelated practices emerge."* Ledelsesudvikling implicerer dermed en udviklingsproces, hvor hele kollektivet engageres i en kulturel udvikling. Ledelseskultur kan her forstås som overbevisninger indlejret i praksis om, hvordan man skaber retning, koordinering og forpligtigelse (ibid. 2008: 646).

Individuelle og kollektive færdigheder

Day (2000: 584) fremhæver vigtigheden af gode relationelle færdigheder for at muliggøre kvalitet i den kollektive ledelsespraksis. Evnen til at forstå andre, udvise respekt, bygge tillid og skabe forpligtelser er grundlæggende færdigheder for at muliggøre DAC (ibid.). Her kan tilføjes evnen til at opbygge og bruge netværk til at forbedre samarbejde og udveksling af resurser med henblik på at realisere fælles målsætninger. *"Development of individuals is still important, but there is also a need to develop effective leadership processes in teams and in organizations."* (Yukl 2013: 386). For at udvikle en organisations kollektive ledelseskapacitet skal der således både arbejdes med at styrke individuelle relationelle færdigheder samt kollektive samskabende processer.

Situeret læring i team og praksisfællesskaber

Da ledelsesudvikling i denne kontekst primært er situeret, gælder det om at understøtte ledelsesudvikling som en del af det daglige organisatoriske liv. Dette er noget, som den finske læringsforsker Yrjö Engström (2001) beskriver i såkaldte virksomhedssystemer, båret af relationer og spændinger mellem subjekter, objekter og fælles mål (Engström 1987, i Elmholdt m.fl. 2013: 226). Engström påpeger, at det, der læres i organisationer hele tiden er i bevægelse. *"In important transformations of our personal lives and organizational practises we must learn new forms of activity which are not yet there. They are literally learned as they are being created"* (Engström 2001: 138). I dette situerede læringsperspektiv er det en erkendelse af, at læring i transformationsprocesser er noget, der ikke på forhånd er defineret, men noget som potentielt opstår i processen. En særlig interesse hos Engström er således de spændinger, modsætninger og konflikter, der kan opstå i forbindelse med samarbejdet mellem systemer. Han arbejder med begrebet ekspansiv læring som den overskridende læring, der sker, når hidtidige modsætninger i eller mellem systemer opløses eller udvikler sig til gavn for deltagerne i systemerne (Illeris 2011: 81).

Vi kan således konkludere, at i et situeret læringsperspektiv er man opmærksom på kontekstens betydning for læring. Her handler ledelsesudvikling ikke om at sende folk på formelle lederuddannelser for at lære de nyeste lederteorier og praksisser, men at i stedet arbejde langt mere

læringsorienteret og refleksiivt med kulturens læringsigangsættende potentialer (Elmholt m.fl.2013: 231). Dette skift betyder, at viden om læring bliver meget central i forhold til at styrke individer og kollektivers evne til at håndtere foranderlige udfordringer og dermed sætte dem bedre i stand til at udfolde organisatoriske læringspotentialer.

Et strategisk, kulturelt og integreret perspektiv på ledelsesudvikling

Ledelsesudvikling er i denne sammenhæng også i høj grad organisations- og strategiudvikling. Formålet er her at styrke ledelseskapaleten såvel som at håndtere de kritiske operationelle og strategiske opgaver, som er en del af organisationens dagligdag. Denne tilgang bliver nødvendig, da det i komplekse systemer ikke er muligt for et fåtal formelle ledere at have tilstrækkelig viden til at kunne dirigere kollektivet i den rigtige retning. *“Top down commands and guidelines are of little value when the management does not know what the content of such directives should be.”* (Engström 2001: 140). Vi forstår dette citat som at i komplekse systemer og organisatoriske transformationsprocesser er distribueret ledelse en forudsætning for at muliggøre effektive ledelsesprocesser.

Dermed forstås læring, ledelses- og organisationsudvikling som en helhed, der samlet understøtter virksomheders overlevelse og udvikling. *“Leadership development can be thought of as an integration strategy by helping people understand how to relate to others, coordinate their efforts, build commitments and develop extended social networks by applying self-understanding to social and organisational imperatives”* (Drath 2008: 650). Situeret ledelsesudvikling kan dermed forstås og bruges som en strategisk drivkraft med henblik på løbende at udvikle og muliggøre organisatoriske omstillingsprocesser. Læringsprocesserne er her orienteret mod organisationens udvikling frem for lederens personlige udvikling.

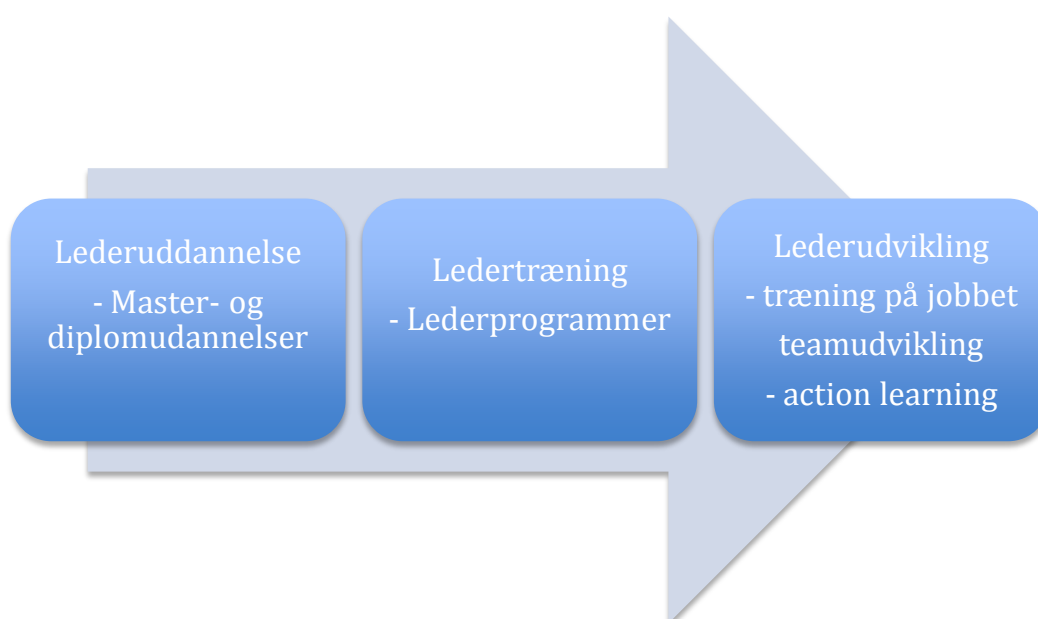
Opsummering

Vi kan konkludere, at et relationelt perspektiv på ledelse og ledelsesudvikling, som her er beskrevet, åbner for nye måder at anskue og diskutere ledelse på. Her gælder det om at have blik for de ledelsesoverbevisninger og praksisser, der præger den aktuelle praksis, samt disciplin til at bruge den feedback, som opstår i processen. Dette skal løbende kvalificere de aktuelle initiativer med henblik på at producere retning, koordinering og forpligtigelse. Endvidere gælder det om at udvikle individuelle og kollektive færdigheder til at producere ledelse samt arbejde strategisk med læreprocesser for at fremme en god sammenhæng mellem strategi, kultur, ledelsespraksis samt lederudviklingsinitiativer.

I forlængelse af dette beskrives en samlet oversigt over forskellige måder at facilitere leder- og ledelsesudvikling på i praksis.

Leder- og ledelsesudvikling i praksis

Vi tager udgangspunkt i ledelsesteoretiker Henry Mintzbergs model (2004: 235), der beskriver *lederuddannelser*, *ledertræning* samt *lederudvikling* som forskellige former for udviklingsprocesser. Det skal her påpeges, at hans begreber og model rummer både en individorienteret og en kollektiv ledelsesforståelse. Hans tese er, at ledelse er en praksis, og at man derfor ikke alene kan uddanne ledere i klasseværelset, men i stedet skal kombinere en række relevante læreprocesser for at imødegå det aktuelle udviklingsbehov (ibid.: 234).



Formelle lederuddannelser (individ),
der tager afsæt i teorier og modeller.



Organisationsudvikling (kollektiv),
der tager afsæt i organisationens
aktuelle udfordringer og behov.

Lederuddannelser med fokus på lederudvikling

Formelle lederprogrammer, så som Master- og Diplomuddannelser tilbyder en generisk forståelse af anerkendte teorier og modeller med henblik på at udvikle lederes interpersonelle færdigheder. Dette foregår primært afkoblet fra praksis (ibid.: 198). For at optimere læringen i disse programmer er det vigtigt at designe processerne på en måde, så deltagerne får mulighed for at reflektere og relatere det, de lærer, til deres daglige arbejde (ibid.: 246).

Ledertræning med fokus på lederudvikling

Interne eller eksterne lederprogrammer tilbyder ofte introduktion i ledelsesteorier og modeller samt en mulighed for at afprøve disse som en del af læreprocessen. Disse læreprocesser er ofte korte forløb afkoblet fra praksis med fokus på at udvikle intra- og/eller interpersonelle færdigheder. Styrken ved disse programmer er, at de i højere grad relaterer programmets indhold til målgruppen samt deres specifikke praksis (ibid.: 199).

Lederudvikling med fokus på leder og ledelsesudvikling

Lederudvikling er her en samlet betegnelse for de situerede læreprocesser, som opstår som en del af det daglige arbejde (ibid.: 235) med henblik på at facilitere leder og/eller ledelsesudvikling. Det vil sige, at de situerede læreprocesser kan stimulere både individuelle og kollektive lederfærdigheder.

Eksempler på individorienterede, situerede lederudviklingsprocesser

Det inkluderer den læring, der sker via refleksion og team samarbejde, samt ledelsescoaching, mentor ordninger, forandringsprocesser og interne akademier (ibid.: 235). For at understøtte læring skal man være opmærksom på graden af udfordringer, tid til refleksion, jobrotation og feedback (ibid.). Det gælder derfor om at finde en god balance mellem kapacitet og potentiale, hvilket Yukl beskriver således: *“Experiencing success in handling difficult challenges is essential for leadership development. In the process, managers learn new skills and gain self-confidence”* (Yukl 2013: 370). Dette forstår vi som, at en tilpas udfordring vil muliggøre både et godt resultat, mulighed for styrkelse af relevante færdigheder samt tro på egne evner.

Lederudvikling handler også om en leders mulighed for at lære af andre ledere. *“Managers can emulate the effective behaviours modelled by competent bosses. Managers can also learn what not to do from observing superiors who are ineffective.”* (ibid.). Her belyses værdien af konkret at observere og erfare, hvordan andre ledere handler i en given situation, samt hvordan de påvirker aktørerne i den givne proces. Leders leder kan facilitere lederudvikling gennem at delegere opgaver, der giver mulighed for at få nye og relevante erfaringer, skabe rum for refleksion, hjælpe med at definere læring samt give løbende feedback på præstationer og læringsmål (ibid.: 382).

Eksempler på kollektive situerede ledelses udviklingsprocesser

Teamudvikling er et eksempel på en ledelsesudviklingsproces med potentiale for at facilitere retning, koordinering og forpligtigelse. Teorien om effektive ledergrupper (Bang og Middelfart) beskriver, hvordan effektive ledergrupper har fokus på de forudsætninger, processer og resultater, der fremmer teameffektivitet.

Et andet eksempel på kollektive ledelsesudviklingsprocesser er aktionslæring, som beskrives af forfatterne Jan Rosenmeier & Henrik Schelde Andersen 2010 i bogen Action Learning Consulting. Her

beskrives læreprocesser, der har til formål både at udvikle den lokale ledelsespraksis og facilitere organisatorisk læring. Her lægges det blandt andet vægt på at skabe en strategisk intention, facilitere meningsskabelse og synkronisering.

Dertil kan nævnes de strukturerer, som en organisation kan etablere for at fremme fælles retning, koordinering og forpligtigelse til strategiske ledelsesprocesser. Eksempler på dette kan være at etablere en agil projektorganisation eller at etablere en teamorganisering for at understøtte et mere kollektivt og dynamisk lederskab i organisationen.

Opsummering

Vi kan således konkludere, at for at fremme lederudvikling skal der arbejdes med lederens personlige udvikling, kompetenceudvikling samt transitioner gennem styrkelse af intra- og interpersonelle færdigheder. Dette kan gøres ved lederuddannelser, ledertræning og lederudviklingsprocesser.

For at fremme ledelsesudvikling skal der arbejdes med de kollektive ledelsesoverbevisninger og ledelsespraksisser, individuelle og kollektive færdigheder, situeret læring i team og praksisfællesskaber og med et strategisk, kulturelt og integreret perspektiv på ledelsesudvikling. Dette kan primært gøres i den lokale kontekst.

Kapitel 4: Analyse

I det følgende fremlægger vi vores empiri og sætter det op mod vores teori. Vi bruger dermed teorien som struktur for analysens opbygning. Analysen indeholder to dele. En del, der belyser, hvad lederne i Nordea Capital Markets Services oplever fremmer deres leder- og ledelsesudvikling, og en del der belyser, hvad lederne i Gladsaxe kommunes Dagtilbud oplever fremmer deres leder- og ledelsesudvikling.

Lederudvikling i Nordea Capital Markets Services

Denne del af analysen fremhæver, hvad lederne i to afdelinger af Nordea Capital Markets Services oplever der fremmer deres lederudvikling. Vi belyser det ud fra vores teori med fokus på lederens personlige træk, adfærd og kompetencer.

Lederens personlige udvikling

Her handler det om at udvikle lederens interpersonelle færdigheder.

Vejen mod et indre ledelseskompas styrker det personlige lederskab

Lederne fortæller, hvordan de motiveres og udfordres af at arbejde med deres personlige udvikling. De italesætter vigtigheden af, at man som leder har kendskab til egen lederidentitet og ser det som et personligt ansvar at arbejde med sig selv, da det bidrager til at forme og styrke ens lederidentitet. De ser sig selv som et vigtigt værktøj til at lykkes i deres ledelsespraksis og har dermed en ægte interesse og nysgerrighed omkring at udvikle sig som menneske:

"Jeg mener, at en leders vigtigste værktøj er sig selv. Så på den måde er det vigtigt at bruge nogle ressourcer på den personlige udvikling for at skabe den type leder, som du selv gerne vil være. (...). For at du kan være autentisk, synes jeg, det er en vigtig grundfaktor at have på plads";

"Jeg har altid troet meget på, at det der udvikling og sådan noget, det er noget, du selv har ansvaret for og inklusiv dig selv".

"Ja, for du skal have styrken til også at ville åbne op og turde kigge indad og kigge på nogle ting, som du tænker det her, det hæmmer mig. Hvis du ikke kan se dine egne barrierer, og hvis du ikke kan se, hvad der hæmmer dig i visse situationer (...), så kan du jo ikke komme ind og undersøge det, og så kan du ikke blive stærkere".

Gennem personlige udviklingsprocesser skabes der læreprocesser, som styrker lederne i at finde deres indre ledelseskompas, som omhandler følelser, værdier og personlig vision (Yukl 2013: 381). Udviklingsprocesserne italesættes som værende med til at øge kendskab til egne styrker og svagheder, hvad der hæmmer dem og skabe opmærksomhed på egne barrierer. En proces, der samtidigt ser ud til

at bidrage til, at lederne kan være *autentiske* i deres ledelse. Som leder er det vigtigt, at man er i besiddelse af en *følelsesmæssig modenhed*, som handler om at være i balance med sig selv og sin omverden (Elmholdt m.fl. 2013). Løbende refleksion over egen adfærd er med til at skabe et bedre udgangspunkt for at lede sig selv og andre.

"Jeg falder da nogen gang i og laver den samme fejl og ryger tilbage i min gamle rolle pr. impuls, men så må jeg jo til at skifte spor, så jeg ikke går videre på den forkerte vej".

Samtidigt ser det ud til, at det også er med til at øge egen *selvindsigt* og *selvtillid*. Nogle af de personlighedstræk, som forudsiger, at man kan praktisere god ledelse (Elmholdt m.fl. 2013). Ud over ledernes egen motivation og lyst til at udvikle sig som mennesker og ledere, italesættes bankens personlige lederprogrammer, som nogle der bidrager til denne proces;

"Ja, altså jeg synes, altså det program der var i Wholesale Banking i forhold til personligt lederskab, det gav mig rigtig meget, og gav mig ligesom også styrken til at på en eller anden måde at være mig selv også sammen med andre".

"Det kan både være, hvordan jeg agerer med andre, og hvordan jeg får kommunikeret mine holdninger, og stadig føler at jeg er den, altså at jeg står ved mig selv. Det kan også være, hvordan jeg reagerer på andre".

"Også at være med til, hvordan man skulle forme sig selv som leder. Hvordan er det, man gerne vil have tingene til at fungere".

Gennem intern ledertræning øges ledernes *selvtillid* og *præsentationsorientering*. Det bidrager til, at de løbende forholder sig til egen ledelsespraksis, lærer nyt og kan udvise en tro på egen evne til at lykkes som leder (Elmholdt m.fl. 2013: 31). I ledertræningsforløb er fordelene, at organisationen kan tilpasse indholdet til det, organisationen ønsker at sætte fokus på (Mintzberg 2004: 198). Der italesættes dog også en opmærksomhed på vigtigheden af, at tilpasse læreprocessen til de enkelte deltagers behov;

"Og der ser jeg måske nogen gange, at vores ledelsestræning kan være sådan lidt ude af sync i forhold til, hvor lederne befinder sig. Så jeg vil sige en mere differentieret ledelsesudvikling, tror jeg er på sin plads.

"For man kunne sagtens se også på de programmer, at der er nogle, som får noget ud af det, og nogle, der er helt blanke på, hvorfor de overhovedet er der".

"Det blev bare taget så langt, så jeg tænkte, nej det der kan de godt skrotte fuldstændigt, der vil jeg slet ikke være med. Det var ligesom det – det fik en negativ drejning, der gjorde, at jeg vendte det hele mod skraldespanden". Således ser det ud til, at lederprogrammer har potentialet til at fremme ledernes

personlige udvikling. De kan dog også virke modsat, hvis programmerne ikke tager hensyn til den enkelte leders grænser og udviklingsbehov. Vi vil i det efterfølgende belyse, hvordan der arbejdes med at fremme lederens kompetenceudvikling.

Lederens kompetenceudvikling

Her handler det om at udvikle lederens interpersonelle kompetencer.

Værktøjskassen udvides gennem lederprogrammer

Lederne beskriver, at lederprogrammer er med til at udvikle nye lederkompetencer. Særligt som ny leder opleves værktøjerne som brugbare og betydningsfulde i forhold til deres ledersopgaver. Det bidrager til en øget opmærksomhed på, hvad der er vigtigt at have fokus på, og værktøjerne kan anvendes i egen lederpraksis.

"Og det er klart noget af det, som jeg vil sige uddannelsen, lederuddannelsen den gav mig, det var at der lige pludselig blev brugt, rigtig meget tid og fokus hovedsagelig på området. Der blev snakket om en masse ting, som jeg ikke var vant til, med coaching, og så noget som at lave planlægning f.eks. frem i tiden. Det var ikke lige noget, der sådan lå i toppen af my mind, at jeg skulle planlægge."

"Jeg har fået nogle værktøjer til ligesom at gå tilbage og se og ændre det, og måske tage det i situationen ved at være opmærksom på det lidt før".

Gennem undervisning i ledelsesteorier, modeller og coaching udvikles lederens interpersonelle færdigheder (Mintzberg 2004: 214). Værktøjerne bruges i høj grad til at udvikle relationelle og opgaveorienterede kompetencer (Yukl 2013: 67). Lederne får opmærksomhed på egen adfærd i samspil med andre og tilegner sig nye værktøjer i forhold til deres arbejdsopgaver.

At lære gennem andre ledere bidrager til nye kompetencer

Flere af lederne taler om, at de tilegner sig kompetencer ved at spejle sig i egen leder. Det italesættes dels i form af observation af egen/egne lederens adfærd og handlinger, dels som noget, der sker i relationen, og dels som direkte input.

"Det, der udviklede mig mest, var den leder jeg havde, fordi det er den, man spejler sig i".

"Nogle af de ting, som jeg selv synes, jeg kan lære noget af, det synes jeg, han har. Så jeg har brug for en, der ligesom kan vise mig nogle af de sider".

"Altså han går meget selv op i det omkring ledelse og alle de aspekter, der er i det. Så det er noget, han dyrker, og han kan selvfølgelig give nogle gode input på det område, ikke".

Lederne oplever, at det kvalificerer deres ledelsespraksis, når de får sparring på egne ledelsesudfordringer og personlige udviklingsmål. Her knyttes lederudvikling til de daglige ledelsesopgaver og de løbende feedbackprocesser og styrker lederne i at lykkes på det givne ledelsesniveau (Charan 2011: 49).

"Det giver selvfølgelig også noget, at man får sat tingene i perspektiv i en lidt større sammenhæng. Så det input, man får fra ham, er også vigtigt. Man kigger jo nogle gange kun på sit eget lille team".

"Altså vi har faste møder om ledelse hver anden uge, og der kommer det her også op. Jeg kunne godt se, at lige i den situation, der var det som om, du havde forandret dig, i forhold til, hvordan jeg har set dig reagere før".

I den situerede læring skabes der mulighed for at fremme lederudvikling, hvilket bl.a. også handler om at lære af og i relationen med egen leder. Det sker, når lederen skaber rum for refleksion, hjælper med at definere læringsmål og giver løbende feedback (Yukl 2013: 382).

En leder fortæller, at han arbejder med forretningsudvikling og derfor har et stort behov for at indhente ny viden fra miljøer udenfor egen organisation. Dette er blevet mere vigtigt for ham, i forbindelse med at han er blevet leder for ledere;

"Meget af det jeg bruger tid på, hvis du snakker rent ledelsesmæssigt er at hente information, jeg kan bringe ind i organisationenjeg har to officielle eller tre officielle netværksgrupper altså eksternt. Så hvis du kigger på en tidsmæssigt, så bliver der i hver til fælde brugt 10 eller 15 % af min tid i en eller anden skæring i netværk, uddannelse".

Lederen fortæller, hvordan han bruger netværk til at få sparring på forskellige problemstillinger. Yukl (2013: 67) peger på, at ledere også kan have brug for at hente informationer ind til organisationen, enten via interne eller eksterne netværk.

Kontinuerlige feedbackprocesser skaber refleksion og læring

Lederne fortæller, at de årlige medarbejdertilfredshedsundersøgelser (ESI bilag 4) bidrager til læring. De fortæller, at resultaterne fra ESI'en er med til at skabe refleksion over egen adfærd og handlinger i forhold til deres ledelsespraksis.

"Jamen alene det, at man får nogle karakterer, og man bliver målt og vejlet på, hvor ligger man henne, det giver da nogle refleksioner, hvor er ens stærke og svage sider."

"Der dukker altid nogle ting op, nogle gange er det arbejdsrelateret, andre gange er det privat. Det er meget forskelligt, men det gør også, at man lærer sine medarbejdere rigtig godt at kende, og det gør også, at man selv udvikler sig og bliver opmærksom på, at man også får udviklet de mere menneskelige ting".

Gennem kontinuerlig feedback øges muligheden for læring (Yukl 2013: 371). Resultaterne fra medarbejdernes feedback er med til at udvikle ledernes relationelle kompetencer. Ligeledes skaber det viden om, hvilke opgaver, der bør fokuseres på (opgaveorienteret adfærd), og som bliver væsentlige at arbejde med i det kommende år (forandringsorienteret adfærd) (ibid.: 66).

"Jeg kan godt nogle gange blive lidt overrasket over nogle af de ting, der står. Det, jeg troede var godt, er ikke så godt, og nogle steder har man været bedre, end man var osv. Og så hele den proces, der er omkring opfølgningen på ESI, det at der bliver arbejdet med det hele året rundt, det giver også noget".

Det ser således ud til, at de årlige ESI (medarbejdertilfredshedsundersøgelser) har potentiale til at fremme ledernes kompetenceudvikling, idet læringsprocessen kobles til den daglige praksis og på teamets samarbejde (ibid.: 371).

Afslutningsvis i denne del af analysen belyser vi, hvordan der arbejdes med ledernes transition.

Lederens transition

Her handler det om at udvikle lederens intrapersonelle og interpersonelle færdigheder.

Prioritering, fokus og tid er forudsætninger for at lykkes i sin ledelsespraksis

Flere af lederne taler om, at skiftet fra medarbejder til leder for medarbejdere er en lang læreproces, der kan være svær at håndtere. Det at gå fra at være den, der planlægger og udfører egne opgaver til at være den, der skal lede gennem andre, er en forandringsproces, der tager tid og kræver, at den enkelte leder arbejder med sig selv;

"Jeg gik fra at være specialist til at være leder. Det har været en lang proces. Det første år var jeg egentlig ikke leder, der sad jeg bare egentlig og kørte videre som jeg plejede. Efter to år begyndte jeg sådan at lave lederskab, eller hvad man skal sige, og tredje år begyndte jeg endelig at hive mig ud af specialistrollen og lave det, som det egentlig var meningen, jeg skulle lave".

I forandringsprocessen kan lederne have svært ved at fralægge sig specialistrollen, som de er trygge og erfarne med. En proces, som italesættes som meget udfordrende, fordi ens oplevelse af *selvtillid* og *præstationsevne* udfordres (Elmholdt m.fl. 2013: 30). Samtidig kan lederne have svært ved at prioritere de nye og mere uvante ledelsesopgaver. Denne læreproces italesættes som noget, lederne skal igennem og anerkende som både en personlig og faglig udviklingsproces.

"Jeg tror faktisk, at det allersværeste er at give slip og få den første transition i Leadership Pipeline. Altså virkelig at komme det første skridt fra at være individual contributor til at være leading of the others. Du bliver fuldstændig frustreret, og du er hverken specialist eller leder, du er ingenting. Det er hårdt, så jeg tror virkelig, man skal have noget hjælp til også at bevæge sig hurtigt. Men igen, ikke så meget med værktøjer, men egentlig med at arbejde med den proces som menneske, som du går igennem, og anerkendelse for den der proces som det er".

Det bliver dermed en vigtig opgave for ledernes ledere at arbejde løbende med at understøtte denne udviklingsproces, så lederne styrkes i deres oplevelse af *moderat selvtillid* og samtidigt kan støttes i at prioritere de nye ledelsesopgaver i form af ændret adfærd og handlinger (Charan m.fl. 2011: 40).

Det, at egen leder sætter fokus på ledelsesopgaver og ledelsesudvikling, beskrives her som fremmende for transitionsprocessen;

"Vi har måske også haft en baggrund i at have en faglig viden som ikke har med ledelse at gøre, hvor jeg føler vores chef, han ikke er synderlig stærk. Han går meget op i det omkring ledelse, og alle de aspekter der er i det. Så det er noget, han dyrker, og han kan selvfølgelig give nogle gode input på det område, ikke".

Ledernes ledere bidrager her til at fremme deres lederudvikling gennem at dele erfaringer og sætte fokus på disse ansvarsområder. Inputtene kan bidrage til, at lederne prioriterer ledelse og ikke kun de faglige opgaver, samt får nye erkendelser, der stimulerer deres personlige udviklingsproces;

"Man kan diskutere tingene til et eller andet punkt, men man når også et punkt, hvor det ikke er til diskussion. Hvor man er nødt til at trække en streg i sandet. Og det er da en af de ting, jeg har kunnet få med mig af min leder".

Lederne kan styrke deres leders kompetenceudvikling ved at tage udgangspunkt i konkrete lærings aktiviteter (Yukl 2013: 382). Dette sker eksempelvis gennem konkret feedback og coaching. Dette kan også ske som en mesterlæresituation;

"Jeg tror på, at jeg har nogle gode kompetencer, når det gælder om at udvælge eller selekttere medarbejdere. Og jeg kan ikke give dem et skriv til, hvordan du skal gøre det. Jeg kan give dem måden, jeg gør det på i interviewsituationen".

Leder- og ledelsesudvikling, en fælles kurs

Lederen er med til at udvikle sin nye leders kompetencer i forhold til et rekrutteringsforløb, gennem at de får mulighed for at observere hans ageren i praksis og dermed tilegne sig nye lederfærdigheder (ibid.).

Ifølge Leadership Pipeline-teorien er det en leder for leders opgave at rekruttere nye ledere og talenter (Freedmann 2011: 144). En leder italesætter her, at organisationen også kan være uklar og mange gange siger en ting, men forventer noget andet:

"Men hvis de fleste vokser op inde i de samme organisationer, og det vil sige, de har svært ved at slippe den specialistside, fordi det også er den specialistside, som organisationen gerne vil have, at de tager med. Og hvor er vi henne der. Altså er det lederen, de gerne vil have, eller er det den gode specialist, som også skal være leder".

Således ser det ud til, at der kan være et dilemma i, at organisationen er uklar på sin forventning om, hvorvidt lederen skal agere specialist eller leder.

Opsummering

Vi kan kort opsummere, at den individorienterede lederudvikling i Nordea Capital Markets Service primært fremmes gennem bankens lederprogrammer, ved at lære af egen leder og i forbindelse med den årlige ESI. Gennem ledertræningsforløb styrkes det personlige lederskab og øger dermed ledernes selvtillid, præsentationsorientering og følelsesmæssige modenhed. I kontinuerlige feedbackprocesser og sparring fra egen leder og medarbejderne sker lederudvikling med afsæt i den daglige praksis. Dette er med til at koordinere og udvikle lederkompetencer. I ledertræningsforløb for nye ledere tilegner lederne sig nye ledelsesværktøjer, som de kan bruge aktivt i deres lederpraksis. Dette er med til at skabe fokus på de nye ledelsesopgaver og bidrager til at understøtte ledernes transitionsproces.

Vi har nu lavet en analyse af, hvordan man fremmer lederudvikling i Nordea Capital Markets Service. I forlængelse heraf vil vi lave en analyse af, hvordan man fremmer ledelsesudvikling.

Ledelsesudvikling i Nordea Capital Markets Services

Denne del af analysen fremhæver, hvad lederne i to afdelinger af Nordea Capital Markets oplever fremmer deres ledelsesudvikling. Vi sætter her fokus på *ledelsesoverbevisninger*, *ledelsespraksis* og *feedback*, der fremmer DAC.

Ledelsesoverbevisninger

Den måde, vi tænker ledelse på, har betydning for den måde, vi praktiserer ledelse i det daglige. I et kollektivt fællesskab kan der være flere overbevisninger i spil. Her handler det om at udvikle kollektive forestillinger om, hvordan man producerer *kurs, koordinering og forpligtelse*.

Ledelsesoverbevisninger formes af værdier og forventninger

Lederne har på hver deres måde en forståelse af, hvad der vigtigt, når man taler om ledelse. Dette italesættes på forskellige måder, men fælles ser det ud til, at de ser deres medarbejdere som kompetente og vigtigheden i at uddelegere mandat og ansvar til den enkelte samt styrke dem i at påtage sig en del af ledelsesopgaven;

"Jeg synes, det er en vigtig ting, at jeg som leder giver mine medarbejdere de evner, der skal til for at lede selv, også så verden ikke falder sammen, hvis jeg ikke er der en uge eller to. Altså sådan skal det ikke være, sådan har jeg slet ikke lyst til, at de er afhængige af mig. Og det er de heller ikke".

"De medarbejdere jeg har, de er højt uddannede, og de vil gerne performe og alt det her. Så jeg har bare sat et mål for, at jeg ikke må være en begrænsning for outputtet, af det som vi laver".

En grundlæggende antagelse i den kollektive ledelsesforståelse handler om, at mennesker, der er fælles om at arbejde, udvikler forestillinger om, hvordan man skal producere ledelse (Drath 2008: 642). Lederne italesætter her deres forventninger i en relationel forståelse af, at medarbejdernes evne til at tage ledelse på sig og træffe beslutninger er noget, de anser som vigtige. Det italesættes også, at en forandring er på vej, hvor ledelse handler mere om at facilitere en kollektiv ledelsesproces;

"Altså skabe et spirende grundlag (...), vi er jo meget top down, så kommer den, og så implementerer vi bang bang bang, og det skal måske være mere drevet fra bunden og handle om at sætte retning, og så som leder måske gå ind og blive mere sparringspartnere. Sætter retning mere, end at vi kommer og fortæller dem, hvad der skal gøres. Det er det, jeg fornemmer, som er ved at ske. Og det er også en anden måde at drive ledelse på".

Denne forandring, som lederen her beskriver, bringer os videre til at se på, hvordan organisationen arbejder med at udvikle den fælles ledelsespraksis og ledelseskultur.

Ledelsespraksis

Teamet producerer retning, koordinering og forpligtelse gennem samarbejde

Ledelsespraksis beskriver de kollektive strukturer, interaktioner og adfærd, der har betydning for at man kan producere DAC. En leder fortæller her, hvordan han ser, at organisationen er ved at udvikle sig hen imod en kollektiv ledelsesforståelse.

"Sætter retning mere, end at vi kommer og fortæller dem, hvad der skal gøres. Det er det, jeg fornemmer, som er ved at ske. Og det er også en anden måde at drive ledelse på".

Lederen beskriver her, hvordan de som formelle ledere primært skaber rammer og forudsætninger for, at alle medarbejdere kan bidrage og engagere sig i ledelsesprocesser. Hermed vigtigheden af at give plads til, at medarbejderne kan påtage sig både leder- og følgerroller. Dette er med til at udvikle en kollektiv ledelsesforståelse (Drath 2008: 643). Nedenfor ses et eksempel på, hvordan teamet sammen har sat retning og koordinerer undervejs:

"De kender målet, og det er oftest et mål, vi har sat sammen. Så det også virker realistisk for dem, det er ikke noget, der er blevet trukket ned over hovedet på dem på den måde, men det kan godt være, jeg har en vision, der er lidt større end deres, men så må vi finde ud af, hvordan vi kan nå noget af det, hvordan kan vi gøre. Så de egentlig også ved, hvad det overordnede mål er, og så kan det godt være, at det måske er lidt urealistisk, men så har vi noget at arbejde hen mod hver gang, vi tager et eller andet op, at det passer ind i det, vi har sat som mål".

Retningen handler her om, at de er enige om målet for teamets arbejde. Koordineringen foregår løbende ved at justere på teamets arbejde, og forpligtelsen sker ved, at man kan underordne sig fællesskabets interesser (Elmholdt m.fl. 2013: 76).

Hun fortæller samtidig, hvordan hun sammen med teamet faciliterede en proces i forbindelse med en opfølgning på den årlige EIS:

"Vi lavede en masse action points, og man kan bare mærke i løbet af året, at der er sket en kæmpe ændring i teamet. Jeg kan jo ikke kun tage ære for det, for det er jo også dem, der har arbejdet voldsomt med det, men jeg har været sådan facilitatoren for det".

Her bruges en aktuel udfordring i teamets samarbejde til at producere retning, koordinering og forpligtelse. Teamet finder sammen frem til fælles indsatser, som de arbejder med. Disse får betydning for, at der sker en ændring i deres måde at samarbejde på. I forpligtelsen skal de enkelte individer

være villige til at underordne deres egne interesser og fordele under fællesskabets interesser (Elmholdt m.fl. 2013: 77).

For at skabe kvalitet i en kollektiv ledelsespraksis skal der arbejdes med at udvikle gode relationelle færdigheder (Day 2000: 584). Det handler bl.a. om at opbygge tillid, udvise respekt og skabe forpligtigelser:

"Så vi videreudvikler både en proces og os selv osv. Sådan at det hele tiden er den rigtige kultur, der bliver ført videre". De er heldigvis meget åbne omkring det også at sige; jeg synes egentlig, der mangler noget i denne her kultur, som vi godt kan lide".

"Kan man jo godt sige, de er sådan en rigtig succes, med det team jeg har. Det fungerer rigtig meget, og rigtig godt og nu har jeg så fået den første ud af to polske medarbejdere, som jeg har ansat i Polen og skal til at ansætte nummer to, og det bliver lige pludselig en omvæltning, ikke, fordi frem for at vi bare kører vores møder på dansk, så hvordan sørger vi for at få ham integreret i teamet, selv om han sidder i Polen?"

Hele kollektivet engageres i en kulturel udvikling, som er med til at skabe en ændring i den eksisterende ledelsespraksis (Drath 2008: 649). Teamets relationelle færdigheder, som bl.a. handler om at skabe tillid bidrager til denne proces. Samtidigt italesættes det som et fælles ansvar at integrere nye medarbejdere i et veletableret team.

Teamet udvikler ledelseskompetencer gennem ansvar og koordinering

Teamets evne til at bruge netværk, forbedre samarbejde og udveksle resurser med henblik på at realisere fælles målsætninger har også en betydning for, at man kan arbejde med ledelsespraksisser:

"Også at få råderum til at sige, at nu er det jer, der er eksperterne på systemet her, så jeg skal ikke ind over det hver gang, altså I kan godt tage en beslutning om tingene, og hvis I har behov, så kan I vende det med mig, og hvis I har behov for, at jeg skal hjælpe jer med at koordinere på tværs af nogle andre enheder eller sådan noget, så tager I fat i mig".

Her arbejdes der med, at alle i teamet kan påtage sig ledelse i form af, at de er i stand til at træffe beslutninger og koordinere på tværs i organisationen. Dette ligger i tråd med Drath (2008: 647) forståelse af, at det i komplekse systemer ikke er muligt for et fåtal formelle ledere at have tilstrækkelig viden til at dirigere kollektivet i den rigtige retning (Engstrøm 2001: 140).

Det store fællesskab udvikler sammen

En leder beskriver her, hvordan han gennem fælles udviklingsdage for hele sin afdeling forsøger at arbejde med et etablere et fælles afsæt:

"Og så fysisk bruger vi dage på, det kan være nye teorier, det kan være, på et tidspunkt havde vi også coaching oppe, facilitering, på en eller anden måde værktøjer til, at du kan arbejde. og så prøver vi jo at finde den højeste fællesnævner, det kan også være inspiration udefra kombineret med nogle sociale aktiviteter. Men det er vigtigt for os, det giver den her familiesamhørighed skråstreg, at man ligesom, du går herud, og du har et strategisk mål, de projekter de ting, du understøtter, det giver vi nogle værktøjer til, at du kan bevæge dig derhen. Jeg er meget optaget af den her kontekst, at prøve at give dem nogle redskaber til at prøve at få noget feedback ind. Strukturerede værktøjer".

Ved at arbejde med et fælles afsæt i form af teorier og relevante faciliteringsmetoder skabes der mulighed for styrke den samlede ledelseskapacitet og dirigere kollektivet i den rigtige retning, således at det styrker organisations- og strategiudvikling (Drath 2008: 646).

For at udvikle kollektivets ledelsesoverbevisninger og ledelsespraksisser peger Engstrøm (ibid.) på feedback som et kontinuerligt redskab. Det bringer os videre til at se på, hvordan feedback kan bruges til at udvikle en kollektiv ledelseskultur.

Feedback

Feedback kan dels skabe ændringer i ledelsespraksis og i ledelseskulturen. Feedback skal være med til at skabe udvikling for alle, der tænker og handler på måder, der opretholder kulturen.

En leder fortæller her, hvordan han giver feedback til sine ledere:

"Ja, men det er jo altså observation, og det kan være en kontekst, hvor man sidder sammen, agerer måske storrrums faciliteringsmæssigt, at jeg ser, når de måske spiller sammen, når vi har de der fælles dage, når jeg ser, hvordan det håndteres. Hvis jeg spotter noget, så får de det af vide, altså hvad jeg ligesom så, og overvejer, om de måske kan angribe det på en lidt anden vis".

Feedback kan være med til at skabe forandringer i en given ledelsespraksis (Engstöm 2001:135). Gennem en direkte feedback skabes der mulighed for, at lederen kan ændre sin adfærd, hvilket skaber mulighed for en forandring i ledelsespraksis (Engstöm 2001:134) påpeger, at det, der læres i organisationer, hele tiden er i bevægelse.

En leder giver følgende eksempel på, hvad hun mener, der er årsag til forandring i teamet:

"Ja, det er at samarbejde, og så tror jeg, at det også er det at sætte ord på det, der ikke fungerer, i stedet for at gå og sniksnakke i hjørnerne, og så turde sige det til hinanden, og så at vi er kommet tættere på hinanden".

Et team, som er i stand til at være i dialog omkring deres samarbejdsprocesser, har i højere grad mulighed for at ændre deres ledelsespraksis. Hvis feedbacken skaber en ændring i selve ledelseskulturen, kan det bidrage til at teamet i højere grad kan arbejde for at skabe en fælles retning, koordinering og forpligtelse.

Opsummering

Vi kan således uddrage, at ledelsesudvikling i Nordea Capital Markets Service sker ved, at lederne ser værdi i at skabe en kollektiv ledelsespraksis. Troen på og tilliden til kollektivets evner og kompetencer til at kunne påtage sig ledelse bidrager i høj grad til at skabe en fælles ledelsespraksis. Når der arbejdes med teamets relationelle og individuelle kompetencer, styrkes denne kapacitet. Fælles udviklingsprocesser i team og på tværs af team bidrager ligeledes til at skabe en fælles retning. Koordineringen sker primært i de specifikke team, hvor der også er mulighed for at arbejde med teamets evne til at samarbejde.

I den efterfølgende afsnit fremstiller vi på samme måde vores analyse for Gladsaxe kommunes to Dagtilbud.

Lederudvikling i Gladsaxe kommunes dagtilbud

Denne del af analysen fremhæver, hvad lederne i Gladsaxes to Dagtilbud oplever, der fremmer deres lederudvikling. Vi belyser det ud fra vores teori med fokus på lederens personlige karakteristika, adfærd og kompetencer.

Lederens personlige udvikling

Gå-på-mod og personligt drive stimulerer udvikling af personlige og professionelle egenskaber

Lederne fortæller, at deres tro på egne evner som leder motiverer dem til at turde håndtere daglige udfordringer, uanset hvor svære de måtte være. Lederne omtaler i nedenstående citater, hvordan de trives med disse udfordringer, og hvordan de udvikler sig ved at håndtere dem i praksis:

"Jeg tror på, at jeg har nogle evner som menneske til at kunne føre andre mennesker hen der, hvor jeg har en tanke om, at vi i fællesskab kan gøre en forskel sammen".

"Det motiverer mig utrolig meget at se, om jeg kan løse selv svære ting. Teste mig selv i at være til stede på den bedst mulige måde omkring ordentlighed, der hvor det er allersværest. Så har jeg et mantra, jeg gør, hvad der skal gøres".

"Men når man kan det der, yes, jeg lander den, så er det bare sådan, 'come on, bring it on'. Det her kan jeg sgu godt".

Lederne fortæller, hvordan de føler sig motiverede og kapable til at finde nye løsninger på ukendte problematikker. Udfordringer i den daglige praksis bliver her afsættet for at styrke en moderat høj selvtillid og orientering mod indre kontrol, hvilket er vigtige karaktertræk for effektiv ledelse (Elmholdt m.fl. 2013: 34). Lederudvikling sker her gennem situerede læreprocesser i den daglige praksis, hvilket er med til at styrke egne evner til at påvirke begivenhedernes gang.

Lederne fortæller samtidig, at det giver dem personlig styrke, når de bruger deres lederkollegaer til at få sparring på svære udfordringer:

"Det synes jeg personligt giver rigtig meget, at man kan tage knoglen – eller telefonen og så ringe til en, man ved, der ved noget om det, og vende det med, prøv lige at høre her, jeg står i denne her situation, hvad tænker du? Giv mig lige noget coaching eller tænk lige med, som gør, at man måske også står lidt mere troværdigt eller stærkt, når man ligesom har clearet det med en ligeværdig. Der tænker jeg også, der ligger noget læring for mig, at man har sit netværk til at kunne klare med".

Lederkollegaer er her med til at styrke personlige færdigheder som selvregulering og følelsesmodenhed, som er med til at skabe et bedre udgangspunkt for at lede sig selv og andre (Manz m.fl. i Day 2000: 584). Samtidig er det med til at styrke ledernes selvtillid og tro på egen evne til at lykkes:

"Det giver altså noget, når man låner andres hjerner. Man kan få en aha oplevelse. Nå ja, jeg kunne også gøre sådan, eller hvis der sådan kommer en kollega og siger, du har sgu ret til at slå i bordet, ja det har jeg også, altså. Fordi, når der er nogle ting, der kommer virkelig bag på ens ledelse, så kan man godt føle sig mindre kompetent i en periode".

Ledernes selvtillid bidrager til at være orienteret mod at præstere og bevare balancen mellem fokus på relationer og resultater (Yukl 2013: 66). Ledere, som er i balance, er i højere grad i stand til at udvise følelsesmæssig modenhed og dermed praktisere en åben, refleksiv og fleksibel ledelsespraksis.

Fleksibilitet og balance er afgørende for at håndtere forandringsprocesser

Der stilles også høje krav til, at man som leder er fleksibel og dermed forholder sig til og tager ansvar for mange af de behov, der opstår i den løbende ledelsesproces.

"Så det handler også meget om at være fleksibel i virkeligheden, og det tror jeg er en personbåret ting, om man ligger en del af sit liv og sin identitet ind i det der arbejde. Og det kan fylde – det kan det ved gud i himlen, skulle jeg hilse og sige. Det kommer til at fylde alt for meget, og den balance har jeg overtrådt. Trods flere gange, men det handler også om det der med at kunne være fleksibel og integrere sådan en del af sit liv".

Når man som person identificerer sig med lederrollen, kan det til tider være svært at kende og respektere egne grænser. Baseret på egne erfaringer beskriver lederen i citatet ovenfor en øget opmærksomhed på ikke at overskride egne grænser. Den opmærksomhed og disciplin, som lederen her italesætter, beskrives inden for psykologien som selvregulering og handler om løbende at forme og vedligeholde en sund attitude og identitet (Manz m.fl. i Day 2000: 584).

Lederne taler om vigtigheden af, at de har et højt energiniveau og en høj stresstolerance:

"Jeg mener, man er født med en vis energi. Man er født med noget, altså ja drive, det har man altså, ikke".

"... ledelse, det handler også om at lægge noget ekstra energi, altså man kan ikke sådan sige, nu er klokken kvart i fire, så nu går jeg sgu hjem. Så hvis man ikke har den del af sin personlighed med sig, (...) til at blive til 16.15, så bliver det rigtig svært at være i ledelsesrollen."

Et højt energiniveau og stresstolerance er væsentlige karaktertræk, der kendetegner effektive ledere, og som styrker dem i at håndtere et hektisk og dynamisk arbejdsmiljø (Yukl 2013: 146). De er bevidste om, at den attitude og energi, de lægger for dagen, vil blive registeret og præge deres relationer og dermed potentielt få en indvirkning på kulturen.

At lede i overensstemmelse med personlige værdier

Her beskriver lederne, hvordan de opfatter, at der implicit i deres rolle ligger en forventning og en forpligtelse til at gøre sig umage og tilstræbe en høj grad af etik og ordentlighed i deres praksis.

"Når man er leder, så er man jo udvalgt. Det er jo noget særligt at være leder. Jeg tænker dybest set, at ledelse handler rigtig meget om moral og etik i virkeligheden".

"At være ordentlig det er jo at gøre de ting, der skal gøres ved (...) ved at tage ledelsen på sig, at agere anerkendende og til enhver en tid agere i et eksemplarisk perspektiv, også når man er presset, også når man har travlt, også når man er knotten, eller hvad man er. Det bliver man nødt til; der har man et ekstra ansvar som leder".

"Men jeg har selv en helt klar defineret tro på, at når jeg går på arbejde, så gør jeg en forskel for andre. Det er det, jeg er båret af, det er jeg slet ikke i tvivl om. Og det lader jeg også være min drivkraft til det, jeg gør"

De fortæller, hvad de mener det vil sige at være en ordentlig leder, med alt hvad dette indebærer. De ser det sådan, at når man er udpeget som leder, så har man en særlig opgave og et særligt ansvar. De udtrykker, hvordan deres personlige og professionelle værdier præger deres ledelse. Værdier kan her forstås som internaliserede vurderingsmønstre (Elmholdt m.fl. 2013: 29). De ser etik som en vigtig

værdi, der præger deres forventninger til dem selv og til deres medarbejdere. Ikke mindst da de er ledere i det offentlige, der skal honorere det demokratiske projekt. Dette kobler sig til begrebet personlig integritet – at handle i overensstemmelse med personlige og fælles værdisæt (Yukl 2013: 329).

Løbende refleksion stimulerer selvindsigt

Flere af lederne italesætter, hvordan de bruger refleksion som et værktøj til at stimulere læring. Dette foregår som en indre refleksiv dialog, men også som coachingsamtaler med medarbejdere.

"Ja, men lige i sekundet, hvor man står i det, det er ikke der, man lige er klar over det. Det er først, når man træder et par skridt tilbage. Jeg tror, at det er vigtigt i ledelse at få trådt et par skridt tilbage og reflektere over det, der er sket. Det er faktisk rigtig meget læring i det".

"Jeg kan simpelthen ikke forestille mig en dag, hvor jeg kører hjem fra arbejdet, hvor jeg ikke har stillet mig selv spørgsmålet, hvad har jeg lært i dag? Jeg tænker faktisk, at jeg er meget disciplineret omkring lige præcis den del af det, fordi jeg faktisk føler, at jeg får kolossalt meget ud af det selv".

"Når jeg har dem på tomandshånd, er jeg rigtigt, rigtigt optaget af at spørge dem: Hvordan har du det med, at du skal drifte? Hvad betyder det for dig, at du skal drifte? Hvad betyder det for dig, at du hver dag skal stå i spidsen for, at du er borgmesterens udsendte på stedet, som det hedder, for du er leder i en politisk ledet organisation lokalt".

Lederne beskriver, hvordan systematisk refleksion er et omdrejningspunkt for læring i det daglige. De ser sig selv som et vigtigt ledelsesredskab og er derfor optaget af at have et indgående kendskab til personlige værdier, præferencer og adfærd samt at løbende reflektere over egen praksis (Yukl 2013: 381). Refleksion i relation til selvindsigt beskriver de som en fundamental ledelsesdisciplin, der skaber mulighed for at justere uhensigtsmæssig adfærd. Det bliver også beskrevet, hvordan man som leder bidrager til at udvikle sine medarbejdere gennem nysgerrigt at spørge ind og facilitere refleksion med henblik på at skabe bedre forståelse af sig selv i lederrollen. Samlet set sættes der her fokus på den intrapersonelle dimension med henblik på at understøtte læring hos sig selv og andre. Denne form for refleksiv adfærd og handlestrategi foregår som situeret lederudvikling (Mintzberg 2004: 198).

Lederens kompetenceudvikling

Formelle lederuddannelser tilbyder indsigt i teorier og metoder og giver perspektiv på egen praksis

Lederne oplever det som positivt, at forvaltningen investerer i deres kompetenceudvikling:

"Jeg synes faktisk, der bliver gjort meget; vi har pædagogisk lederforum, vi har lederkonferencer, hvor der kommer nogle input. Der er mulighed for noget internt kursusvirksomhed, vi kan også søge noget eksternt, hvis vi støder på noget".

De oplever, at de formelle uddannelser bidrager med en teoretisk forståelse, der giver inspiration og indsigt til at kvalificere praksis.

"Jeg bruger det hver evig eneste dag. Jeg har simpelthen hævet mig selv et helt niveau som, hvad kan man kalde det, vidensmedarbejder".

Gennem uddannelsesforløbene udvikles ledernes interpersonelle kompetencer i form af nye forståelser, der skaber mulighed for nye handlinger (Mintzberg 2004: 214). Når teorier kobles sammen med praksis, bliver det brugbart og værdiskabende for deres læring:

"Jeg tror faktisk, at for mit vedkommende har jeg fået en masse kompetencer på skolebænken, men det er faktisk først ude i virkeligheden, at det popper op og bliver brugbart".

"Det, at vi skulle lave nogle opgaver, hvor jeg skulle lave noget, som ikke faldt mig naturligt. Så jeg har udfordret mig selv".

"Måske gør man det i forvejen, men man bliver mere bevist om, hvad det er, man gør. Og hvad man i hvert tilfælde ikke skal gøre. Hvor man skal trække sig, og hvor man skal byde ind. Og gør det selvfølgelig på ingen måde perfekt, men de der teorier, der lige giver en sådan nåhh, det er det jeg render rundt og laver."

Koblingen mellem lederuddannelser og praksis er afgørende for at stimulere lederudvikling (Yukl 2013: 368). Lederuddannelser er med til at give nye vinkler på egen praksis og bidrager med ny viden og metoder til bedre at forstå lederrollen og ledelsesopgaven. Som en del af uddannelsesforløbet bliver lederne opfordret til at prøve teorier af i praksis, og på den måde får de skabt læring for dem selv og deres organisation. Den nye viden og de relaterede færdigheder bliver en aktiv resurse, der kan tages i brug i forskellige situationer, når behovet opstår.

Lederne beskriver også, at formelle lederuddannelser så som Diplom og Master trækker tænder ud, i og med at man samtidigt skal passe sit lederjob.

"Uddannelse er fint, men du skal ikke også gå på arbejde ved siden af. Altså, du skal have noget tid, fordi jeg vil ikke have en uddannelse, der for mig er halv. Eller hoppe over, hvor gærdet er lavest, det passer ikke lige til min personlighed. Jeg vil gerne have nogen tid til (...) som man siger, man bliver nødt til at have noget tid til at få teorierne læst, det tager tid. Reflektere med nogen, tid til at skrive, ud at afprøve det".

"Og jeg er ikke i gang med diplom nu, men jeg mangler den alligevel. Jeg skal i gang igen til januar, gud bedre det, men altså, der er en grund til, at jeg har holdt en pause. Og jeg frygter sgu da også, når jeg skal i gang igen. Altså skal ned igen, det var jeg ikke, men det var tæt på. Og det synes jeg ikke kan være rigtigt.

"Men det skal der være, der skal være nogen, der passer lidt på os. Jeg synes ikke, det er i orden, det der med, at du bare skal tage en uddannelse, og så kører du dit arbejde ved siden af. Jeg har nemlig også haft sådan en livsstil, og det har jeg haft i over ti år, det skal man altså ikke gøre".

"Jeg kunne også godt tænke mig at komme på flere kursusdage, men jeg kunne faktisk langt bedre tænke mig at få noget mere refleksion over egen praksis".

Lederne problematiserer her det faktum, at man som leder skal gennemføre længerevarende lederuddannelsesprogrammer samtidig med, at man har sit fuldtids lederjob, der skal passes. De fortæller hvordan dette pres gør, at de ikke fuldt ud kan engagere sig og deltage i læreprocessen. De påpeger også, at det er en høj personlig omkostning at udsætte sig for et sådant pres. Der kommer også et forslag om, at tid til refleksion er noget, der yderligere bør prioriteres i forhold til at understøtte lederudvikling.

Situeret lederudvikling – et potentiale i den daglige ledelse

Lederne fortæller også, at de lærer fortløbende af praksis, her gives eksempler på det at lære ved refleksion in situ.

"I det øjeblik jeg må stoppe op og måske hive mig i håret eller snakke med en kollega og tænke "hjælp", så sker der noget læring. Fordi der er jeg nødt til at analysere situationen og sige "okay, hvad skete der her?" Ja, det er i de der situationer, man simpelthen lærer – i de uventede situationer, det tænker jeg".

Her beskrives det, at når der opstår noget uventet, skabes der mulighed for læring – en proces, som kan beskrives ved begreberne single og double loop learning (Argyris 1992 i Illeris 2006: 156).

Lederne italesætter også, hvordan de lærer ved at observere andre lederes handlestrategier:

"Jeg vil sige hovedsagelig, at det jeg har lært, det har jeg jo lært på min arbejdsplads. Fra de ledere, som jeg har været under og senere hen som souschef, hvor man så kom tættere på, det ledelsesmæssige med

sin leder. Det har faktisk været meget forskellige typer af ledelse, jeg har været under, eftersom jeg har været på arbejdsmarkedet i mange år”.

”Så er der lederkollegaer, man også har spejlet sig i, ”nej sådan en leder vil jeg også være, hun er bare så sød hende der, hold da op, hvor er hun dygtig”. Altså, der er mange ting, der spiller ind og som gør, at man bliver en ordentlig leder”.

Lederudviklingen sker her gennem det daglige arbejde via refleksion over egne handlinger og adfærd (Mintzberg 2004: 198).

Feedback skaber en hensigtsmæssig forstyrrelse og stimulerer selvindsigt

Refleksion kan også stimuleres ved hjælp af feedback fra kollegaer. Her italesættes værdien af feedback for at få mere indsigt i, hvordan ens adfærd virker på andre. Det at modtage feedback på egen ledelsespraksis opfatter de som værdifuldt, da det giver mulighed for refleksivt at forholde sig til alternative handlestrategier.

”Og jeg kan bare huske en episode, hvor jeg havde en personaledag, hvor jeg havde en konsulent på – Karin Hald, kunstkonsulent, hvor hun var med til mit møde, hvor hun gav mig respons bagefter. Både negativt og positivt og det sidder der stadigvæk. Stort set de ord hun sagde. Det er noget af det, jeg tænker rykker rigtig meget, når man får direkte respons på det, man gør. Og selvfølgelig lærer jeg også noget af det daglige virke, men det er også noget af det, der luller mig ind i min egen selvtilfredshed og hjemmeblindhed (...) hvis man ikke nogle gange bliver udfordret og forstyrret til at se sig selv på en anden måde”.

”Jeg har jo lært det gradvist via alle mine brølere undervejs. Jeg er ikke bange for at sætte mig midlertidigt ned som ikke værende god nok. På den måde vil jeg godt lytte til, hvad andre siger (...) og tage det med og prøve at forbedre mig”.

Evnen til at modtage og bruge feedback forudsætter personlige karaktertræk som følelsesmæssig modenhed. Følelsesmæssig modenhed kan her forstås som det at forholde sig refleksivt til egne styrker og svagheder. Det at ikke benægte svagheder over for sig selv og omverden, og det at være orienteret mod selvudvikling (Yukl 2013: 148).

Lederens transition

Lederne sætter her ord på deres forståelse af deres rolle i ledelseskæden samt den individuelle og kollektive læring, der skal til for at udføre effektiv ledelse på et givet niveau.

”Jeg tænker faktisk, at det kan blive vanskeligt for mig, hvis det er, at jeg tænker, at jeg er leder for alle 80. Det er jeg ikke, jeg har seks ledere, som er ledere for deres medarbejdere. Det er sådan, jeg anskuer det, og

det er jeg rigtig, rigtig meget omhyggelig med at italesætte over for mine ledere, at de er deres medarbejderes nærmeste ledere”.

”Nogle gange er det nogle medarbejdere, som italesætter et eller andet over for mig, og det første jeg altid siger til dem (...) ”har du talt med din nærmeste leder om det her?” Altså, det er bare den der, hvad hedder sådan noget.. respekt ..etik ..omkring hierarkiet i en organisation som vores er drevet af, at vi har nogle fælles forståelser af, hvordan kommandovejerne er”.

De italesætter en erkendelse og anerkendelse over den transition, de har gennemgået. De giver eksempler på, hvordan lederopgaven har ændret sig, og hvordan det nu handler om at lede gennem ledere frem for gennem medarbejdere. De påpeger, at det er vigtigt, at det ikke kun er lederen, der er i transition, men også at andre aktører i organisationen erkender en leders transition. Det vil sige, at man også har brug for at blive mødt og anerkendt i sin nye rolle af andre interessenter i organisationen:

”Jeg føler mig jo ikke som en mellemlider længere. Det gjorde jeg meget som SFO leder, fordi jeg var en del af skoleledelsen. Nu føler jeg, at jeg er trådt ud af mellemliderrollen”.

Ifølge Leadership Pipeline-teorien, skal ledere for ledere motiveres af at udvikle og skabe resultater gennem ledere og lederteam (Dahl og Molly-Søholm 2012: 153). De skal rekruttere og udvikle ledere og lederteam. Der skal sættes mål og uddelegeres ledelsesopgaver samt gives feedback på ledelsesadfærd. Der skal også arbejdes langt mere strategisk og med et horisontalt blik for sammenhæng imellem afdelinger og team (ibid.).

Opsummering

Vi kan således uddrage, at den individorienterede lederudvikling i Gladsaxe kommune primært sker som en integreret del af den daglige ledelsespraksis. En stærk lyst og behov for at gøre en forskel i deres arbejde bidrager til løbende refleksion over egen praksis. Hverdagens udfordringer bruges aktivt til at stimulere deres personlige udvikling. Coaching og sparring benyttes kontinuerligt til at ændre og korrigere egen adfærd og handlinger. Gennem observation af andre ledere i aktion tilegner de sig nye kompetencer, som bruges aktivt i forhold til egen kompetenceudvikling. Formelle lederuddannelser bidrager med ny viden og inspiration, der medvirker til at professionalisere deres ledelse. Når teoretisk viden kobles til praksis, opstår der læring, hvorfor uddannelsesaktiviteter koblet til praktiske opgaver og processer medvirker til at fremme lederudvikling.

Ledelsesudvikling i Gladsaxe kommunes dagtilbud

Denne del af analysen fremhæver, hvad lederne i Gladsaxe kommunes Dagtilbud oplever fremmer deres ledelsesudvikling. Vi belyser det ud fra vores teori omkring de kollektive ledelsesprocesser, hvor tilstedeværelsen af *retning, koordinering og commitment* definerer og producerer ledelse, og hvor ledelsesudvikling handler om løbende at stimulere og revidere ledelsesoverbevisninger, ledelsespraksis og feedback.

Ledelsesoverbevisninger

Ledelses overbevisninger formes via italesættelse af holdninger og forventninger

Ledelsesoverbevisninger kommer her til udtryk gennem ledernes holdninger og forventninger til dem selv og deres medarbejdere.

"Vi er for fanden lige præcis ledere i en offentlig sektor, hvor det handler om, at man skal gøre en forskel for borgere eller brugere, eller hvad det nu er, som man er sat til at lede. Det vil sige, at jeg skal hele tiden have øje for, at man har barnet i øverste kontekst, ellers så er det spild af tid, og det er jeg rigtig, rigtig meget bevidst om".

Det ledelsesansvar, man har i Gladsaxe Kommune dagtilbud beskrives her som det at sætte barnet i højeste kontekst samt at respondere på de politiske beslutninger, der bliver truffet for dermed at honorere den politiske og demokratiske styreform. I denne forbindelse kan ledelsesudvikling ses i forlængelse af organisationsudvikling og strategi-implementering (Drath 2008: 650).

Lederne beskriver endvidere, at gensidig tillid er en forudsætning for at praktisere distribueret ledelse i en organisation, og at det gælder om at komplementere hinandens færdigheder og udfordre hinanden for dermed at kvalificere ledelsesprocessen. I ledelsesudvikling handler det også om at udvikle kollektive færdigheder for at skabe kvalitet i ledelsespraksis (Day 2000: 584).

"Altså, det er vigtigt, at man stoler på mig, og det er vigtigt, at jeg stoler på medarbejderne. At jeg kan give dem nogle opgaver, som jeg ved, de udfører inden for den givne ramme, der er sat. Også når jeg ikke er der. Så skal jeg kunne vide 100 %, at huset fungerer, og det gør det ved, at jeg som leder giver tillid, altså det tror jeg hænger sammen".

"Og så giver han også meget udtryk for, at vi hver især har nogle kompetencer, som vi skal dele med hinanden. Altså, det Jeannette er god til, det skal hun dele med os andre, så vi kan blive lige så gode. Det at man kan få en af de andre ledere ud og holde et oplæg til ens personalemøde, osv.. (...) han gør meget ud af, at vi selvfølgelig ikke kan alt, der er noget vi er bedre til end andet".

"hvis man tager udgangspunkt i, at som jeg siger, vi er drevet af at bedrive det allerbedste for andre, så er det nødvendigvis ikke enigheden, som giver det bedste resultat. Altså, det kan jo netop være, at det at turde være i uenigheden, at sige – ved du hvad, jeg er simpelthen ikke enig i det, du siger... Jeg begriber ikke, at vi to med samme baggrund og uddannelse, kan se så forskelligt på det her".

Disse ledelsesoverbevisninger italesættes i et relationelt perspektiv, hvor leder for leder italesætter egne holdninger, men også forventninger til leder for medarbejdere, og leder for medarbejdere italesætter, hvad deres leder for leder forventer i forhold til deres ledelse og teamsamarbejde. Ledelsesoverbevisninger beskrives af teorien som en disposition til at handle (Drath 2008: 642). Det vil sige, at den måde vi tænker ledelse på er afgørende for, hvordan vi agerer i praksis.

Ledelsespraksis

Ledelsesoverbevisningerne, som beskrives ovenfor, anskues som dispositionen til handling. Derved har overbevisningerne en stor betydning for den aktuelle ledelsespraksis i organisationen.

Det, at man både politisk og organisatorisk investerer i leder- og ledelsesudvikling, bidrager til at professionalisere ledelse i kommunen.

"Jeg kan kun nikke til det. Jeg har oplevelsen af at have et bagland, som er tilstede og som er engageret, og ser en trods det, at vi er rigtig mange. Og jeg oplever, at det er et fagligt bagland, som tager sig tiden, hvis man har brug for det. Og som nogle gange (...) er et skridt foran og kan se, at man måske lige har brug for at vende noget. Så jeg føler mig meget godt klædt på og, hvad skal man sige, støttet i den her kommune, modsat det jeg har været vant til".

De giver her udtryk for, at den opbakning, de får fra egen leder og ledelsesteam samt det proaktive arbejde, der ydes fra forvaltningens side, har afgørende betydning for deres udvikling. De opfatter det som positivt at blive set, anerkendt og støttet af deres bagland. For at styrke organisationens kollektive ledelseskapacitet er det også relevant at styrke individuelle lederkompetencer (Day 2000: 585).

Organisatoriske ledelses strukturer sætter retning og skåner organisationen for ...

Her bliver det beskrevet, hvordan DAP som et strategisk pædagogisk redskab sætter retning og rammer for pædagogisk og organisatorisk udviklingsarbejde.

"Jamen, der synes jeg jo, DAP skåner os på en måde. Fordi der er en overordnet strategi, vi er ikke ledet af luner, altså faglige luner".

"Men jeg tænker også i forhold til, at nu har vi fået læreplaner på børn, så giver det jo også sig selv, at ved at børnene skal lære sig noget, så ligger det også implicit, at de voksne lærer sig noget omkring børns

læring, som igen gør, at de lærer noget om sig selv og deres egen læring. Så det er ligesom, sådan det er. Det er tidens mantra nu – det er læring på alle niveauer”.

”(…) det, og man holder fast i det. Det skaber på en eller anden måde en ro og en fremdrift, i stedet for at man hopper frem og tilbage”.

”Og det der kommer, er noget, der matcher op imod DAP’en. Det tror jeg er meget nemmere for medarbejdere og ledere at være i”.

DAP som pædagogisk og ledelsesmæssigt styringsværktøj opfattes af lederne som en god strategi og struktur for det faglige pædagogiske arbejde. Udover at det giver retning for det pædagogiske arbejde, så virker det også som en ledelsesmæssig styringsmekanisme, da det sætter retning og struktur for, hvordan man skal arbejde i de enkelte børnehuse. Strukturen hjælper leder og medarbejdere med at skabe fælles retning, koordinering og forpligtigelse i forhold til kerneopgaven (Drath 2008).

Team og netværksdannelse er en gensidig læreproces, der faciliterer retning, koordinering og forpligtelse

Lederne fortæller, hvordan teamdannelsesprocessen udvikler dem som ledere og som ledelsesfællesskab. Videre beskriver de, hvordan det både er udfordrende og udviklende at drive en kollektiv ledelsesproces.

”Vi er ved at pejle os ind på hinanden og finde ud af, hvad har vi af spidskompetencer hver især, og så tager man automatisk et ring til den, hvor man tænker, der har jeg en fornemmelse af, at det er dig, jeg skal bruge der. Så vi bruger hinanden sådan forskelligt”.

”Prøv lige at høre her, jeg står i denne her situation, hvad tænker du? Giv mig lige noget coaching eller tænk lige med; det gør, at man måske også står lidt mere troværdigt eller stærkt, når man ligesom har clearet det med en ligeværdig. Der tænker jeg også, der ligger noget læring for mig, at man har sit netværk til at kunne klare med”.

”Tænker også meget over, hvordan jeg kan bruge mine kollegaer til, hvis man har været i nogle situationer, hvor man har oplevet noget, så tænker jeg på jer”.

De beskriver, at det at være en del af et ledelsesteam skaber en fællesskabsfølelse, der bidrager til at kvalificere ledelsesprocessen. At have ledelseskollegaer som sparringspartnere nævnes som et klart aktiv. De giver også udtryk for en forbundenhed, i det at tænke på, hvad andre ville sige og gøre i en situation for at dermed kunne trække på den kollektive ledelseskapacitet. Dette er, hvad der i teorien kaldes for ”shared leadership” (Drath 2008: 646).

"Ja, også i forhold til at vi lige om lidt skal have børneintra, det bliver også en kæmpe mundfuld. Der skal vi jo også lægge en strategi for, hvordan vi skal klare det og få det implementeret, så det bliver et arbejdsredskab og ikke ekstra arbejde".

"Og så kan man jo ligesom sige at processen i sig selv jo er udfordrende, og der sker jo rigtig mange ting. Men det gjorde jo så forskellen, at der får du jo også ejerskab. Fordi der er mange i team, som faktisk skal ud at implementere det bagefter".

Ved at arbejde med formål, koordinere aftaler og opgaver skabes en fælles forståelse for, hvad der skal laves og hvorfor – dvs. retning, koordinering og forpligtigelse (Drath 2008).

Der kommer forslag til fremtidige muligheder for ledelsesudviklingsprocesser, der er koblet direkte til praksis.

"Jeg tænker, at det egentlig er en god måde at kunne ledelsesudvikle på, at vi i vireligheden lidt ligesom den italienske model havde en dag om ugen, hvor vi simpelthen kunne fordybe os. Og det kunne jo i vireligheden for mig at se ikke kun nødvendigvis handle om ledelsesudvikling. Det kunne egentlig også handle om, at vi i en periode hver eneste uge i et halvt år f. eks. beskæftiger os med pædagogik og indretning eller børns legeudvikling eller noget andet".

Dette forslag tager afsæt i en pædagogisk metode, som bruges i institutionen og er et muligt svar på det store arbejdspress, som formelle lederuddannelser medfører.

Feedback

Lederne fortæller her om, hvordan teamet justerer kursen i forhold til de erkendelser, de sammen gør sig ved at reflektere over praksis.

"(...) vi fik hurtigt reflekteret og fandt retningen, og ja kunne rette ind hele tiden. Det var utrolig nemt, fordi det var et så lille et team. Det var nærmest teamet, der arbejdede, kan man sige".

"Og da vi ikke kunne holde ud at arbejde med os selv længere, altså det til sidst var sådan, at fingeren var så langt inde i navlen, at det var lige før, den stak ud af ryggen, ikke, og nu kan vi ikke holde det ud længere. Så begyndte vi at sige, nu har vi været omkring det, nu har vi fattet, hvad der er på spil, og hvad det handler om. Det kan godt være, vi ikke er nået derhen, hvor vi havde håbet eller troet, men nu har vi fattet det. Nu begynder vi at arbejde fagligt og professionelt i stedet for, eller i hvert tilfælde fagligt med kerneydelsen, kerneopgaven, og det er lige som om, det altså har givet pote på en eller anden måde".

Disse kollektive refleksioner er eksempel på, hvordan de som team aktivt bruger den feedback, som opstår i processen, for at lære af den og kvalificere deres fælles ledelsespraksis (Drath 2008: 647).

Leder- og ledelsesudvikling, en fælles kurs

Her er endnu et eksempel på, hvordan læring opstår som et resultat af en kollektiv erfaring over en fælles ledelsesaktivitet.

"Jeg har fået rigtig positive tilbakemelding fra mine børnehusledere omkring vores indsats i workshoppen, at det var de meget glade og stolte over at have fået vanvittigt meget ros for. Og det kan jeg se, at det bliver de også glade og stolte over, også dem som ikke havde folk med, eller selv har været med, men har tænkt, "yes, det er godt for vores område det her". Så der er ved sådan stille og roligt at sprede sig lidt et områdeperspektiv, men stille og roligt".

Feedbacken opstår i processen ved at medarbejdere giver og modtager feedback på individuelle og kollektive handlinger. Medarbejdernes flotte præstation skaber anerkendelse blandt både ledere og medarbejdere og styrker oplevelsen og erkendelsen af en fælles identitet (Drath 2008: 647).

Feedback kan i denne forbindelse også forstås som det at fastholde en kurs:

"Men kursen har jo været, at vi skal lave nogle rigtig gode børnehuse, vi skal holde rammen, man skal lære så meget, som man kan, det er det, der er kursen, og så holde fast i den ting også. Også når det er svært; ja, men vi har også travlt, og der er også stadig sygdom, ja men så må vi kigge indad som ledere, man er nødt til at tage det ansvar".

Lederen italesætter vigtigheden af, at man som leder evner at respondere på processen og fastholde retning på trods af, at hverdagen er travl og udfordrende i det daglige. Lederen italesætter her den formelle leders særlige ansvar for at facilitere retning, koordinering og forpligtelse (Drath 2008)

Opsummering

Vi kan således uddrage, at ledelsesudvikling i Gladsaxe kommunes Dagtilbud fremmes ved at ledere italesætter deres forventninger til en kollektiv ledelsespraksis. Sproget lader til at have en betydelig rolle i forhold til at forme kollektive overbevisninger, idet ledere reelt ikke bruger tid sammen "på gulvet", men primært på ledermøder. Den formelle leders forventninger har tilsyneladende en signifikant betydning i kraft af vedkommendes magtposition. Når disse ledelsesoverbevisninger bliver fælleseje, så virker de retningsgivende for den kollektive ledelsespraksis i organisationen. Gennem praksis dannes der erfaringer med teamsamarbejde, der udvikler kollektivets kapacitet til at producere retning, koordinering og forpligtigelse. Oplevelsen af at være et ledelseskollektiv styrker gensidigt den enkelte leders og kollektivets ledelsespraksis, da den giver en følelse af tryghed og mulighed for sparring på konkrete lederopgaver. Gennem at praktisere teamrefleksion i praksis bliver det endvidere muligt løbende at tilpasse teamets handlemønstre med henblik på at opnå fælles målsætninger.

Leder- og ledelsesudvikling, en fælles kurs

Nedenfor har vi samlet opsummeringerne af, hvad der fremmer leder og ledelsesudvikling i to Dagtilbud i Gladsaxe og de to afdelinger i Nordea Capital Markets Service.

Opsamling analyse

	Nordea	Gladsaxe
Individ	Ledertræning • Undervisning i Leadership Pipeline teori og relevante ledelses- værktøjer understøtter lederes selvtillid, transition og udvikling af interpersonelle færdigheder • Personlige udviklingsprogrammer stimulerer en refleksiv praksis og udvikler intrapersonelle færdigheder Egen leder • Coaching, sparring og feedback fra egen leder giver selvtillid og fremmer kompetenceudvikling • Organisatoriske feedback-mekanismer (ESI) • Kvantitativ feedback stimulerer refleksion og dialog, der bidrager til leder- og teamudvikling	Lederuddannelser • Uddannelser i ledelsesteorier og metoder styrker lederens faglige forståelse, selvtillid og refleksive praksis Egen leder og kollegaer • Coaching, sparring og feedback fra egen leder og kollegaer giver selvtillid og fremmer kompetenceudvikling Integreret i daglig praksis • Indre motivation til at gøre en forskel for borgerne giver gåpåmod til at takle hverdagens udfordringer • Løbende refleksion over egen praksis stimulerer selvindsigt og kompetenceudvikling
Kollektiv	Lederens overbevisninger • Tillid til individets og kollektivets ledelseskapalet • Anerkendelse og uddelegering af tydeligt mandat til medarbejdere til selv at træffe beslutninger • Udvikling af en fælles praksis • Råderum og forudsætning for at alle medarbejdere kan påtage sig både leder- og følger roller i ledelsesprocesserne • Formulering af fælles målsætninger • Feedback på individuel og kollektiv praksis • Fælles udviklingsdage med fokus på kompetenceudvikling og teamkultur	Lederens overbevisninger • Et særligt ledelsesansvar - der forpligter • At have barnet i højeste kontekst • Italesættelse af forventninger til den fælles ledelseskultur Udvikling af en fælles praksis • DAP som faglig strategi • Teamstruktur som ramme ledelsessamarbejde • Fokus på relationer og opgaver i teamet • Formulering af fælles målsætninger • Feedback på fælles præstationer

KAPITEL 5: DISKUSSION AF EMPIRI, TEORI OG METODEKRITIK

Kapitlet diskuterer empiriens hovedpunkter i forhold til, hvad der fremmer individorienteret og kollektiv ledelsesforståelse i henholdsvis Gladsaxe kommunes to dagtilbud og Nordea Capital Markets Services. I forlængelse heraf diskuteres empirien ud fra forskellen mellem det offentlige og det private. Dernæst diskuteres styrker og svagheder i de to ledelsesforståelser. Og afslutningsvis en metodekritik.

Individorienteret og kollektiv ledelsespraksis i Gladsaxe kommunes dagtilbud

Individorienteret ledelsespraksis

I Dagtilbuddene arbejdes der struktureret og strategisk med lederudvikling ud fra en triadisk ledelsesforståelse (bilag 6.) Dette sker via systematisk brug af formelle lederuddannelser, som Diplom og Master, for at styrke individuelle lederkompetencer (Mintzberg 2004: 198). Uddannelserne giver lederne en teoretisk forståelsesramme til at kvalificere deres ledelsespraksis og dermed etableres der et potentiale for en høj faglighed blandt lederne i kommunen og en dertil hørende reflektiv praksis.

Vi finder endvidere flere eksempler på, at lederne er drevet af en stærk indre motivation til at gøre en forskel i deres arbejde (Ryan og Deci 2000 i Elmholt m.fl. 2013: 85); *"Men jeg har selv en helt klar defineret tro på, at når jeg går på arbejde, så gør jeg en forskel for andre. Det er det, jeg er båret af, det er jeg slet ikke i tvivl om. Og det lader jeg også være min drivkraft til det, jeg gør"*. At de anskuer, at deres primære forudsætning og værktøj til at udøve effektiv ledelse er dem selv. Dette medfører et fokus på løbende refleksion over egne karakteristika, kompetencer og adfærd for at kvalificere deres ledelsespraksis (Drath m.fl. 2008: 641). Derved bliver refleksion en afgørende disciplin og afsæt for en kontinuerlig lederudvikling.

Det er vores opfattelse, at et teoretisk forståelsesapparat kombineret med løbende refleksion skaber gode forudsætninger for, at lederne kan facilitere læring for dem selv og andre.

Det stærke fokus på personligt lederskab kan dog medføre, at man påtager sig et stort (og til tider for stort) ledelsesansvar, hvilket vi yderligere vil begrunde i en af de efterfølgende diskussioner. Det fremhæves desuden i empirien, at forventningen om, at man som leder skal gennemføre en Master- og Diplomuddannelse sideløbende med et fuldtidsjob er på grænsen til at være for meget. Dette pres gør det svært at fuldt ud tilegne sig den givne uddannelse og udfordrer individets forudsætninger for at være i balance og varetage sine daglige ledelsesopgaver, og afprøve ny viden og kompetencer.

Kollektiv ledelsespraksis

De primære organisatoriske strukturer, der fremmer kollektiv ledelse, organisatorisk læring og udvikling i dagtilbuddene, identificerer vi som DAP og teamstruktur.

Teamstrukturen i organisationen skaber rammen for en kollektiv ledelsesudviklingsproces. Teamlederens overbevisninger viser sig at være af stor betydning i forhold til at udvikle en fælles ledelsespraksis. Gennem samarbejde styrkes relationer på tværs af teamet hvilket stimulerer en læringskultur, hvor lederne gør brug af hinanden som sparringspartnere for at få hjælp til at håndtere daglige ledelsesudfordringer. Denne ledelsespraksis medvirker til at producere fælles retning, koordinering og forpligtigelse.

DAP er et strategisk styringsværktøj til at kvalificere det pædagogiske arbejde, der gør brug af struktureret refleksion, dialog og dokumentation. Denne ledelsespraksis bidrager til at producere fælles retning, koordinering og forpligtigelse blandt ledere og medarbejdere i forhold til det faglige arbejde. Hermed fremmer den en kollektiv lærings- og ledelseskultur i organisationen (Drath m.fl. 2008: 646).

Vi argumenterer for, at teamstrukturen og DAP fremmer en kollektiv ledelsespraksis og faciliterer DAC, idet det skaber en klar retning, en følelse af samhørighed og en ramme for samarbejdet blandt lederne i Dagtilbuddene, hvilket empirien peger på styrker den enkeltes og kollektivets forudsætninger for at kunne varetage det daglige arbejde.

Diskussion

Vi ser det som en styrke, at dagtilbuddene arbejder systematisk med lederuddannelser med afsæt i en triadeforståelse samt med kollektive udviklingsprocesser ved brug af teamorganisering og DAP.

Vi reflekterer dertil over, at dagtilbuddene systematisk har implementeret flere kollektive ledelsespraksisser, der skal kvalificere den organisatoriske læring og sikre faglig kvalitet, samtidig med at hovedparten af lederne taler om ledelse som noget personbåret. Dette kan relatere sig til, at man i Dagtilbuddet arbejder med børns læring og udvikling som et overordnet kvalitativt formål, hvorved det kan være svært at vide, hvornår man som leder har udført sit arbejde tilfredsstillende. Hermed fortolker vi, at succes bliver sat i forhold til egen præstation og subjektive kriterier.

Vi vender her tilbage til at problematisere, at når ledelse erfares som personbåret, kan det være udfordrende for lederen at modtage feedback, uden at det opfattes som personlig kritik. Samtidig kan det blive svært at aktivere den kollektive ledelseskapacitet, hvis lederen opfatter sin egen rolle som afgørende for ledelseseffektiviteten.

Vi argumenterer for at der ligger et potentiale for at drøfte, hvordan de aktuelle ledelsespraksisser og overbevisninger virker på hinanden.

Individorienteret og kollektiv ledelsespraksis i Nordea Capital Markets Service

Individorienteret ledelsespraksis

Med afsæt i vores empiri finder vi en række konsekvente eksempler på, hvordan man i Nordea arbejder strategisk med lederudvikling ud fra en triadisk ledelsesforståelse (Drath m.fl. 2008: 650). Eksempler på dette er implementering af Leadership Pipeline (Charan m.fl. 2011), der tydeliggør, hvad der forventes af en leder på et givet ledelsesniveau. Man anskuer hermed lederens personlige karakteristika, kompetencer og adfærd som de styrende variabler for ledelseskvaliteten (Drath m.fl. 2008: 641). Dette fokus forstærkes yderligere af performance management-værktøjer og -processer, der bliver brugt til at måle og evaluere den enkelte leders præstation gennem den årlige ESI og PDD. Ledere i Wholesale Banking tilbydes endvidere træning i personligt lederskab for at styrke deres motivation, selvindsigt og kapacitet for selvregulering (Manz m.fl. i Day 2000: 584). Alt dette med henblik på at udvikle flere '*great leaders*' (bilag 4.) og dermed organisationens samlede ledelseskapacitet.

Vores empiri viser, at aktørerne bliver tydeligt påvirkede af disse strukturer (Buch-Hansen og Nielsen 2014: 50). De udtrykker, at de finder Leadership Pipeline, de personlige lederudviklingsprogrammer samt ESI processerne meget brugbare til at fremme deres lederudvikling. Det er tydeligt at se, at disse styringsmekanismer præger aktørernes forståelse af dem selv, og hvad der har afgørende betydning for deres praksis. Vi fortolker det sådan, at hvis der er meget fokus på personlig udvikling som en kilde til at stimulere lederudvikling, så bliver det en indflydelsesrig lederudviklingsstrategi. Eller hvis der er fokus på Leadership Pipeline, så er det der bliver modellen for, hvordan man taler om lederudvikling. Der bliver også italesat, at der er brug for en mere nuanceret ledelsesforståelse og praksis i organisationen. Således vil vi argumentere for, at disse gennemgribende strukturer fremmer lederudvikling i Nordea CMS og præger den lokale ledelses forståelse og praksis.

Endvidere skal det nævnes, at der bliver givet udtryk for en inkonsistens mellem de overordnede udstukne retningslinjer for, hvad man som leder skal bruge tid på, og hvad der egentlig kræves for at løse den specifikke ledelsesopgave. Flere ledere udtaler, at det forventes, at man både skal agere specialist og leder på en og samme tid. Det vil sige, at det bliver uklart, hvad der skal til for at være en succes. Skal man tilpasse sine prioriteter og adfærd til de forventninger, der stilles i den givne lederrolle, eller skal man fastholde tidligere prioriteter og handlestrategier for at leve op til organisationens forventninger?

Kollektiv ledelsespraksis

Med afsæt i vores empiri finder vi flere eksempler på stigende fokus på kollektiv ledelsespraksis.

Lederne udtaler, at de har tillid til den enkelte medarbejders samt kollektivets evne til at bidrage til at skabe retning, koordinering og forpligtigelse både i og på tværs af afdelinger (Drath m.fl. 2008).

Lederne fortæller, hvordan de arbejder med at stimulere og muliggøre disse ledelsespraksisser gennem at anerkende medarbejdere som kompetente til at selv kunne træffe beslutninger indenfor rammen for et givet ansvarsområde (ibid.: 645). Og hvordan de i højere grad leder gennem at sætte mål for arbejdet sammen med teamet og bistår som sparringspartner i den løbende proces. Gennem at arbejde med teamudvikling over tid erfarer de, at det sker en udviklingsproces, der styrker individet og kollektivets evne til at håndtere de opgaver og udfordringer, som hverdagen byder på.

Vi ser denne udvikling som en "nedefra op" udviklingsproces med et spirende potentiale til at stimulere en agil ledelseskultur, hvilket Nordeas topledelse har udstukket som en strategisk målsætning med henblik på at styrke organisationens forandringskapacitet.

Diskussion

Vi påviser, at de organisatoriske strukturer og processer, der har til formål at stimulere lederudvikling og sikre ledelseskvalitet i organisationen, styrker den enkelte leder og organisationen i en klar forventningsafstemning om, hvad der forventes af hvem og hvorfor. Vi mener, at det medvirker til at reducere kompleksiteten og dermed gøre lederopgaven og lederudvikling mere overskuelig.

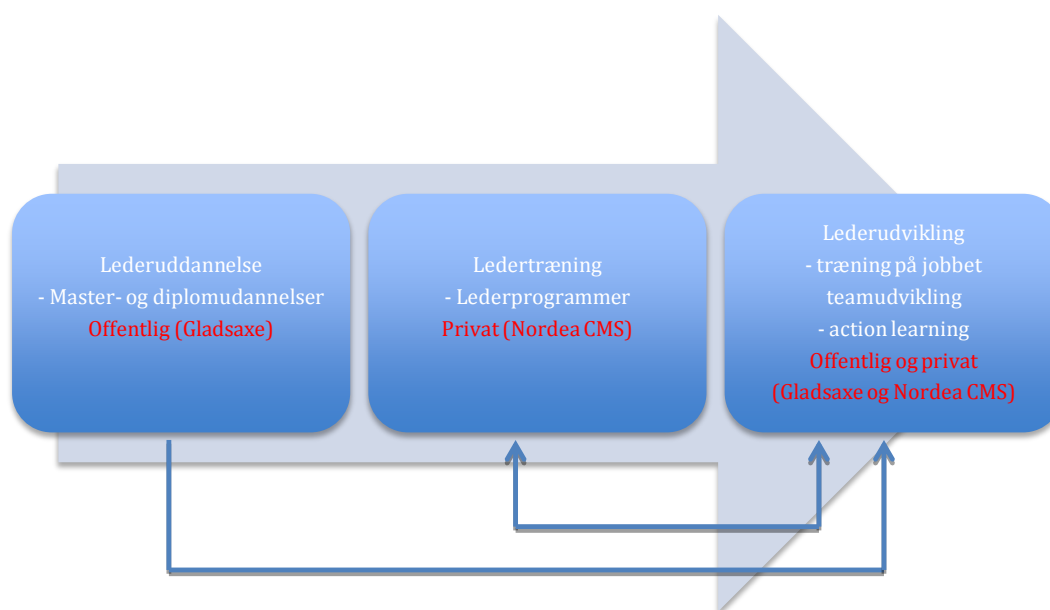
Samtidig vil vi sammen med Drath m.fl. (2008: 635) argumentere for, at en lederudviklingsstrategi som baserer sig på en triadeontologi ikke er tilstrækkelig i forhold til at udvikle en organisations evne til at mestre kompleksitet, forandringsprocesser og innovation, idet den kun i reduceret omfang mobiliserer den kollektive ledelseskapacitet i organisationen.

Vores empiri påviser, at der er en spirende udvikling "nedefra og op", der lokalt fremmer en mere åben og kollektiv ledelsesforståelse og praksis. Konkret ser vi et potentiale for at fremme den kollektive ledelsespraksis ved at ledelsesteamene i højere grad arbejder med fælles målsætninger og ledelsespraksisser. Dertil at man drøfter, hvordan man i langt højere grad kan stimulere en kollektiv ledelsespraksis med henblik på at muliggøre en agil ledelseskultur. En kultur, der inkluderer alle medarbejdere i organisationen som leder og følger.

Leder- og ledelsesudvikling i offentlig versus privat virksomhed

Vi zoomer nu lidt ud for at reflektere over, hvad vores empiri og analyse kan fortælle os om ligheder og forskelle mellem leder- og ledelsesudvikling i en offentlig og en privat virksomhed.

Vores refleksioner og perspektiver i dette afsnit skal opfattes som nogle generelle betragtninger, da vores undersøgelse har en relativ lav validitet til at redegøre for eller konkludere på leder- og ledelsesudviklingsstrategier indenfor de to sektorer.



Formelle lederuddannelser (individ)
(kollektiv),

der tager afsæt i teorier og modeller.

Organisationsudvikling,

der tager afsæt i organisationens
aktuelle udfordringer og behov.

Det offentlige

Som en del af kvalitetsreformen i 2007 blev det politisk besluttet, at alle offentlige ledere skulle gennemgå formelle lederuddannelser for dermed at sikre kvalitet i den offentlige praksis. Med afsæt i vores empiri kan vi sandsynliggøre, at lederudvikling i det offentlige primært fremmes via en kombination af lederuddannelse og lederudvikling (Mintzberg 2004: 198). Disse lederuddannelser udbydes af handelshøjskoler og universiteter, der underviser i generelle ledelsesteorier og koncepter (ibid.). Dette giver lederne en teoretisk forståelsesramme, som de kan bruge til at kvalificere deres

ledelsespraksis (ibid.). Vores analyse påviser, at når teori kobles med praksis via øvelser, eller når man som leder står i en udfordrende situation og lige husker på en teori, så opstår der læring ved at teori omsættes til praksis. Dermed kan vi konstatere i tråd med Mintzberg, at lederuddannelser virker bedst, når denne undervisning kobles sammen med praksis (ibid.: 199).

I analysen fremkommer det, at organisationsudviklingsprocesser med en indbygget læringsdimension som f.eks. DAP styrker en organisations kollektive lærings- og ledelseskapacitet (Drath 2008: 645). Vi relaterer dette organisatoriske potentiale til det, at man i det offentlige siden 2007 systematisk har investeret i lederuddannelser og dermed højnet det leder og læringsmæssige faglige niveau i organisationen.

De offentlige ledere beskriver, hvordan de er optaget af at gøre en forskel og vigtigheden af at tage de demokratiske principper alvorligt, idet at man er 'borgmesterens repræsentant' på stedet, hvor der er et behov for at sikre etik, kvalitet og ordentlighed i forhold de demokratiske principper og de politisk vedtagne beslutninger. Vi ser dette i relation til begrebet indre motivation, hvor man er drevet af opgaven i sig selv, til forskel mod ydre motivation, der er drevet af en belønning eller undgå straf (Elmholdtm.fl.2013: 85). Samtidigt kan det ses i forhold det at have politisk tæft, som er en af særlige kompetencer for offentlige ledere (Dahl og Molly-Søholm 2012: 105).

Det private

I vores undersøgelse finder vi en forskel på, hvordan det offentlige og det private fremmer lederudvikling. Som beskrevet ovenfor gør det offentlige brug af lederuddannelser, hvorimod det private bruger ledertræning.

Ledertræningen fokuserer på at udvikle basale lederkompetencer så som det at planlægge, sætte mål og følge op. Hermed styrkes ledernes og organisationens kapacitet til at drive resultatmål, hvilket kan ses i forhold til private virksomheders fokus på øget omsætning og vækst. I den henseende bidrager Leadership Pipeline til at skabe tydelighed i forhold til ansvarsområder i ledelseskæden.

Denne lederudviklingsstrategi, der er baseret på en triadisk og funktionalistisk tilgang til ledelse, tager ikke højde for den stigende kompleksitet og de nye organisationsformer, der i højere grad præger både offentlige og private virksomheder (Drath m.fl. 2008: 635). Hermed kan Leadership Pipeline give den enkelte leder eller virksomhed en forestilling om, at de på forhånd kan definere, hvilke kompetencekrav, der stilles til en leder, medarbejder og en organisation, hvilket Engström (2001:137) stiller sig kritisk overfor. Engströms pointe er, at mennesker og organisationer hele tiden lærer noget, der ikke er stabilt, ikke engang defineret eller på forhånd forstået (ibid.). Vi bliver derfor nødt til at lære i og af de processer, som vi er en del af for at kunne kvalificere arbejdet i vores organisationer.

Her tænker vi, at de ledertræningsprogrammer i personlig udvikling, der tilbydes som supplement til Leadership Pipeline, opfylder en vigtig funktion i at styrke ledernes evne til at bruge processen til løbende at facilitere udvikling for dem selv og andre.

Som en del af det daglige arbejde stimuleres også leder- og ledelsesudvikling via uddelegering af ansvar, team og netværkssamarbejde samt det at observere andre lederes adfærd.

Diskussion

Det begrænsede fokus på ledertræning i det offentlige sandsynliggør, at lederne ikke er optaget af basale ledelsespraksisser som f.eks. at sætte specifikke mål og følge op. Hvis dette ses i sammenhæng med vores analyse om, at lederne primært er indre styret, så anskuer vi det som et samspil mellem aktør og struktur, idet at et begrænset fokus på praksisser, der omhandler ydre styring, efterlader lederne til selv at definere, hvornår de er en succes.

For at fremme ledelseskvaliteten bør man således overveje, om man som i det private skal sætte mere fokus på at definere tydelige succeskriterier for ledere samt træne dem i relevante ledelsespraksisser, der understøtter denne adfærd. For at dette skal lykkes, skal man også arbejde med de underliggende ledelsesoverbevisninger og relaterede praksisser (Drath 2008: 649). I denne forbindelse ser vi Leadership Pipeline i det offentlige som en relevant teori og metode (Dahl og Molly-Søholm 2012).

Empirien giver ikke eksempler på, at der i Nordea overordnet arbejdes med at styrke den kollektive ledelseskapacitet. Her ser vi, at det private kan lære af det offentlige. Den reflektive ledelsespraksis, som f.eks. DAP samt den teoretiske forståelsesramme har etableret i offentligt regi, vurderer vi kunne styrke en privat virksomhed i at mobilisere den kollektive ledelseskapacitet. En sådan kultur ville i højere grad kunne styrke en virksomheds udvikling.

Vi kan således konkludere, at det offentlige og private har forskellige tilgange til lederudvikling. Vi begrundet, at begge tilgange har sin berettigelse. Det offentliges fokus på teori og refleksion overfor det private fokus på forståelse for opgaven, transition og træning af de relaterede færdigheder anskuer vi begge som værdifulde udviklingsstrategier, med hver deres styrker og svagheder.

Vi vælger også at se dette i forhold til, at målstyring i en offentlig og privat organisation er forskellige. I en offentlig organisation styres der efter effektiv service, hvor der i en privat organisation styres efter økonomisk maksimering

Individorienteret og kollektiv ledelsesforståelse

I det følgende beskrives triade- og DAC-ontologiens respektive styrker og svagheder efterfulgt af en diskussion af de to ontologier.

Triadeontologiens styrker og svagheder

Styrken i den individorienterede ledelsesontologi er, at den skærper vores blik på de karaktertræk, der fremmer effektiv ledelse. Derved skabes der en tydelighed, i forhold til hvilke træk, adfærd og kompetencer, man skal fokusere på, når man rekruttere og udvikler ledere (Yukl 2013: 146).

Denne tilgang kan kritiseres for at have et reduceret blik på ledelse, idet den fastholder, at det er lederen, der er en forudsætning for ledelse (Drath m.fl. 2008: 635). Den har et hierarkisk afsæt på leder-/medarbejderrelationen, hvilket er begrænsende i forhold til, at mange organisationer arbejder i team, hvor det er de kollektive ledelsesprocesser, der er i fokus (Elmholdt m.fl. 2013: 53).

Triadeontologien har heller ikke blik for de organisatoriske læreprocesser samt kontekstens betydning for en given ledelsesproces (ibid.). Ud fra et kritisk realisme perspektiv ved vi, at aktører og strukturer gensidigt påvirkes af hinanden, hvorfor vi ikke kan fraskrive os, at de strukturer og kollektive processer, lederen er del af, vil have en afgørende betydning for ledelsesprocessen (Buch Hansen 2014: 77).

Vi kan således konkludere, at den triadiske ledelsesforståelse skaber klarhed i forhold til roller, ansvar, karaktertræk og kompetencer for leder, men er begrænsende, da den ikke forholder sig til kontekst, samt de kollektive ledelses- og læreprocesser.

DAC-ontologiens styrker og svagheder

Styrkerne i den kollektive ledelsesforståelse er, at fokus flyttes fra lederen som person til den relationelle dimension, der driver og former ledelsesprocessen (Elmholdt m.fl. 2013: 81). Derved kan ledelse varetages af flere aktører i organisationen, og ledelse forstås herved som resultatet af, at kollektivet producerer retning, koordinering og forpligtelse.

Styrken er ligeledes, at den er pragmatisk og derved både rummer en individorienteret og kollektiv ledelsesforståelse. Således bliver styring og kontrol ikke begrænset til en formel ydre magt, men indlejres i vores relationer til os selv og hinanden (ibid.: 82).

En kritik af den kollektive ledelsesforståelse er, at det bliver vanskeligt at vide, hvem der har ansvaret for ledelse i en given situation og samtidig, hvem der definerer ledelsesprocesserne. Der er ikke fokus på, at magt spiller en rolle for ledelsesprocesserne i fællesskabet (ibid: 82). Det bliver uklart, hvem der har den formelle autoritet, da samspillet mellem leder- og medarbejderrelationen nedtones. Dermed

kan det være svært at vide, hvem der har ansvaret, når der opstår svære konflikter i et team. En anden kritik er, at den ikke tydeligt anviser, hvordan man producerer retning, koordinering og forpligtelse, og dermed fremmer ledelse og ledelsesudvikling. Vi mener derfor, at det kan være svært at vide, hvordan man producerer DAC, og derved hvordan man mobiliserer den kollektive ledelseskapacitet i en organisation.

En kollektiv ledelsesforståelse har således potentialer til at fremme organisationens lære- og ledelsesprocesser og dermed at udvikle individets og kollektivets kompetencer. Samtidig er den diffus, idet den siger både individ og kollektiv uden tydeligt at anviser hvordan.

Diskussion

Vi vurderer, at triadeontologien har en tydelig rollefordeling og anvisninger i forhold til, hvad der kendetegner effektive ledere, og dermed hvad der skal sættes fokus på i lederudvikling, og hvilke kriterier man skal rekruttere nye ledere ud fra. I vores organisationer er der behov for tydelige roller og ansvarsområder for at administrere formelle ledelsesprocesser, så som lovkrav, personalesager, ansættelser og afskedigelser. Her ser vi at triadeontologien udfylder en væsentlig funktion, og vi har svært ved at anskueliggøre, hvordan man med afsæt i DAC kunne håndtere disse processer.

DAC-ontologien vurderer vi har en rummelige og tidssvarende ledelsesforståelse begrundet i, at den inkluderer alle som ligeværdige aktører til at producere DAC. Dermed bliver den formelle leder ikke den centrale spiller i forhold til at praktisere ledelse. Den giver inspiration til, hvordan man kan arbejde med at fremme kollektive ledelsesprocesser, men vi vælger at kritisere den for at være for upræcis, og derved kan det få den konsekvens, at alt bliver ligegyldigt. Det kan ligeledes blive svært at vide, hvordan man skal udvikle medarbejde og ledere med udgangspunkt i DAC. Er der ikke længere brug for lederuddannelser, er det tilstrækkeligt at arbejde situeret, eller er det brug for begge dele? (Mintzberg 2004: 198)

Vi reflekterer over hvis og hvordan disse to ontologier kan sameksistere. Triadens fokus på klare roller behøver ikke være modstridende med DAC fokus på at facilitere retning, koordinering og forpligtelse. I denne henseende argumenterer vi for, for at de kollektive ledelsesoverbevisninger bliver en afgørende faktor.

Metodekritik

Interviewene har fungeret som en frugtbar metode til at opnå konkret og nuanceret viden, omkring hvad lederne i vores respektive organisationer oplever, der fremmer deres leder- og ledelsesudvikling. Interviewmetoden har som nævnt i analysestrategiafsnittet den fordel, at man kommer tæt på den enkeltes *livsverden*, hvor den enkeltes motivation og indre drivkraft er kommet til udtryk. Derved er vi kommet tættere på, hvad der motiverer til læring, samt hvilke præmisser, der har indflydelse på leder- og ledelsesudviklingsprocesser i vores organisationer. Fokusgrupperne har været frugtbare i forhold til opnå konkret viden om, hvordan lederne oplever, at deres ledere er med til at udvikle egne og teamets kompetencer. Derved har det både givet viden i forhold til den individuelle og den kollektive dimension.

Undervejs har vi erkendt, at ud fra en kollektiv ledelsesforståelse, ville det have været mere frugtbart, at vi havde lavet fokusgruppeinterview med ledere for ledere og ledelsesteamet samlet, da det i et DAC-perspektiv er de kollektive ledelsesprocesser, der skal fokuseres på. I fokusgruppeinterviewene oplevede vi, at lederne havde fokus på egen ledelse i eget hus. Vi må således erkende, at vi har tilrettelagt et design ud fra en triadisk ledelsesforståelse, hvilket blev meget synligt undervejs i processen, og som nu står langt mere klart for os, end da vi startede dette projekt. Det har således bidraget til en efterfølgende refleksion over, hvor stor en del vi selv er af denne diskurs trods vores ønske om at ville arbejde mere ud fra et DAC-perspektiv. Vi lærer heraf vigtigheden af, at man hele tiden reflekterer over egne ledelsesoverbevisninger og stiller sig spørgsmål om, hvorvidt ens ledelsespraksis er med til at fremme det ønskede formål. Omvendt kan vi argumentere for, at vi måske ikke havde opnået samme viden, hvis vi havde lavet et fælles fokusgruppeinterview, da der ville være et magtperspektiv, som kunne begrænse informanternes åbenhed.

Idet vi har lavet interview i egne organisationer som den primære kilde, er der en mulighed for, at vi i visse henseender har tolket og fortolket interviewdeltagernes udsagn ud fra egen optagethed og forståelse dvs. egen bias. Denne "fare" er altid til stede, når man forsker i egen organisation, men vi har forsøgt at udfordre denne ved at være kritiske over for hinandens forståelser. Dette har skabt erkendelser, men også udfordret os undervejs. I den forbindelse ville det yderligere have været relevant, om vi havde foretaget et troværdighedstjek ved at spørge, om vores forståelser var i overensstemmelse med interviewinformanterne.

Det mest kontroversielle aspekt ved interviewmetoden er, hvorvidt det er en videnskabelig metode, selv om det kan give interessante resultater. Alligevel er der mange, der bruger interviewmetoden, og hvis den udføres kompetent, er den uden tvivl en af de vigtigste og mest effektive metoder, vi kan forstå vores medmennesker på (Brinkmann og Taangaard 2010: 30). På den baggrund kan vi

konkludere, at designet har været brugbart til at skabe viden om, hvordan der arbejdes med individuelle og kollektive ledelsesprocesser i to dagtilbud og i de to afdelinger i Nordea Capital Service Markets.

Med afsæt i denne afhandling er det ikke muligt at sige noget helt konkret om, hvordan man arbejder med leder- og ledelsesudvikling i Gladsaxe kommune og i Nordea, ej heller i det offentlige og det private eller i et større samfundsmæssigt perspektiv. Alligevel har det givet en opmærksomhed på, hvordan det offentlige og private kan lære af hinanden, når de arbejder med de to dimensioner.

Yderligere faktorer, der kan have virket hæmmende for vores undersøgelse er, at vi interviewer i egne organisationer og dermed er kollegaer til informanterne. Det kan have påvirket de svar, vi har fået. Dertil kommer, at informanterne har været vidende om, at projektet ikke er anonymt og dermed kan læses af vores respektive organisationer. I den forbindelse har vi været opmærksomme på at bevare en høj grad af etik og kvalitetskriterier i vores undersøgelse.

Fra et videnskabsteoretisk perspektiv erkender vi, at vi og informanterne er en del af vores respektive organisationers diskurser og strukturer, hvorfor der kan være ting på det virkelige domæne, som vi ikke har fået øje på, eller som ikke er italesat. Yderligere en påvirkning kan også være, at vi som studerende er præget af vores studieordning, hvor der har været stor fokus på den situerede læring. Hvis vi havde læst master på CBS eller RUC, havde der givetvis været nogle andre fokusområder. Det kan have haft betydning for den måde, vi har spurgt på, samt det vi har fokuseret på i vores analyse.

I denne opgave har vi valgt teorier med afsæt i de kritiske variabler, der fremhæves i de to ontologier, og fravalgt andre betydningsfulde teorier, der kunne have bidraget med andre perspektiver. Eksempelvis har vi ikke forholdt os til de psykodynamiske processer og kommunikationskompetencer, hvilket er noget af det, vi kan se, der også italesættes i vores empiri. Dette kunne have bidraget med yderligere perspektiver på leder- og ledelsesudvikling.

KAPITEL 6: KONKLUSION

I indledningen stillede vi følgende spørgsmål i vores problemformulering:

Hvad fremmer lederudvikling og ledelsesudvikling i hhv. Nordea Capital Markets Services og Gladsaxe kommunes dagtilbud, og hvordan kan disse processer yderligere styrkes for at fremme organisationernes udvikling?

For at søge viden om vores problemformulering har vi foretaget kvalitative semistrukturerede livsverdensinterview med fire ledere for ledere, samt fire fokusgruppeinterview med ledere for medarbejdere i to dagtilbud i Gladsaxe Kommunes og i to afdelinger i Nordeas Capital Markets Service.

På baggrund af denne undersøgelse kan vi ikke konkludere, hvad der fremmer leder- og ledelsesudvikling i Gladsaxe kommunes Dagtilbud, eller i Nordea Capital Markets Service. Dog kan undersøgelsen give nogle bud på, hvad der fremmer lederudvikling og ledelsesudvikling i de to organisationer. Endvidere er det vores ambition, at denne afhandling kan bidrage med inspiration til, hvordan man kan forstå og arbejde med individorienterede og kollektive processer i andre organisationer.

Hvad fremmer leder- og ledelsesudvikling i Gladsaxe Kommunes dagtilbud

Vores analyse af Gladsaxe Kommunes to dagtilbud påviser, at det der fremmer lederudvikling er, når lederne gennem Diplom- og Masteruddannelser tilegner sig nye ledelsesteorier og værktøjer, der styrker deres faglighed, selvtillid og reflektive praksis. At coaching, sparring og feedback fra egne ledere og kollegaer er med til at opbygge selvtillid og bidrage til nye kompetencer og nye handlemåder. At ledernes indre motivation til at gøre en forskel for borgeren bidrager med gåpåmod til at takle hverdagens udfordringer. Samt at kontinuerlig refleksion over egen praksis stimulerer ledernes selvindsigt og kompetenceudvikling.

Analysen af Gladsaxe Kommune to dagtilbud peger på, at det der fremmer ledelsesudvikling er, når lederne via sproget tydeliggør deres forventninger til et fælles ledelsesansvar og ledelseskultur. At teamsamarbejde samt DAP skaber et afsæt for en fælles ledelsespraksis. At teamet samarbejder omkring fælles opgaver, indbyrdes relationer og feedback på fælles præstationer.

Således kan vi konkludere, at det primære afsæt for leder- og ledelsesudvikling sker ved brug af formelle lederuddannelser og situeret lederudvikling. Dette sker gennem daglige refleksioner over ledelsesudfordringer, gennem teamets udviklingsprocesser og ved at have fælles rammer og målsætninger for deres ledelsespraksis. Analysen identificerer et yderligere potentiale for at skabe en bedre sammenhæng mellem de aktuelle leder og ledelsesudviklings tiltag. I denne sammenhæng,

hvordan ledelse opleves som noget personbåret set i forhold til teamstruktur og DAP som en kollektiv udviklingspraksis.

Hvad fremmer leder- og ledelses udvikling i Nordea Capital Market Service

I vores analyse fremgår det, at det som fremmer lederudvikling i Nordea Capital Markets Service er bankens interne lederprogrammer, hvor der undervises i Leadership Pipeline-relevante ledelsesværktøjer, der understøtter ledernes selvtillid, transition og kompetencer. At bankens personlige udviklingsprogrammer stimulerer en refleksiv praksis. At coaching, sparring og feedback fra egen leder øger ledernes selvtillid og kompetencer. At bankens årlige medarbejdertrivselsundersøgelser stimulerer refleksion og dialog, der styrker leder- og teamudvikling.

Analysen peger på, at det som fremmer ledelsesudvikling i Nordea Capital Market Service er, når lederne udviser tillid og anerkendelse til individets og kollektivets ledelseskapacitet. Ved at medarbejdere har tydeligt mandat til at træffe ledelses beslutninger. At der skabes råderum og forudsætninger for, at alle medarbejdere kan påtage sig både leder- og følgerroller i ledelsesprocesser. Samt fælles udviklingsdage med fokus på kompetenceudvikling og feedback på individuel og kollektiv praksis.

Således kan vi konkludere, at det primære afsæt for leder- og ledelsesudvikling sker gennem bankens lederprogrammer, kvantitativ feedback processer fra medarbejdere og gennem sparring og feedback fra egen leder. Analysen identificerer et organisatorisk potentiale for at udvikle strukturer, der understøtter en agil ledelsespraksis med henblik på at styrke organisationens strategiske agenda. En kollektiv ledelseskultur kan også fremmes ved drøftelse af ledelsesoverbevisninger og styrkelse af fælles ledelsespraksisser i organisationens lederteams.

Hvordan kan leder og ledelsesudvikling yderligere styrkes for at fremme organisationernes udvikling

Med afsæt i vores empiri argumenterer vi for, at triaden og DAC er relevante ledelsesontologier i forhold til at styrke vores organisationers udvikling. Vi argumenter for, at disse to ontologier kan komplementere hinanden under forudsætning af, at de formelle ledere har ledelsesoverbevisninger, der fremmer kollektive ledelsesprocesser.

Vi finder det derfor relevant, at man i organisationerne drøfter de aktuelle ledelsesoverbevisninger og praksisser set i forhold til den strategiske udviklingsstrategi. I denne forbindelse også de aktuelle leder- og ledelsesudviklingsinitiativer.

Med afsæt i vores valgte teori, empiri og analyse præsenterer vi her et metaperspektiv på, hvad der potentielt kan fremme leder- og ledelsesudvikling.

Væsentlige variabler for at fremme leder- og ledelsesudvikling	
Individuel udvikling	• Udvikling af intra- og interpersonelle færdigheder
Teamudvikling	• Udvikling af teamrelationer, fælles målsætninger og en feedback-kultur
Organisationsudvikling og kultur	• Råderum og forudsætninger for, at alle medarbejdere kan påtage sig både leder- og følgerroller • Ledelsespraksisser, der stimulerer en virksomheds relevante (koblet til kerneopgaven) læringskultur • Organisatorisk kapacitet til at analysere, reflektere, implementere og revidere relevante strategiske ledelsesoverbevisninger og praksisser

Vi anerkender individets udvikling, teamets udvikling og organisationens udvikling som virkningsfulde dimensioner i forhold til at fremme den kollektive ledelseskapa- citet. Vi konstaterer, at de organisatoriske strukturer og mekanismer har en stor indflydelse på ledelsesoverbevisninger og ledelsespraksisser. Dette potentiale bør en organisation gøre brug af for at fremme organisationens udvikling.

Vi argumenterer for, at det kræver en høj faglighed, samt organisatorisk, ledelsesmæssig og personlig moden- hed at være en del af og samskabe en ledelseskultur, der kendetegnes af, at alle medarbejdere kan påtage sig både leder- og følgerroller. En organisationskultur, der både kan sikre de nødvendige kontrolmekanismer, så som at overholde lovkrav, kombineret med en kapacitet til at skabe fælles retning, koordinering og forpligtigelse. Høj faglighed skal her forstås både i forhold til kerneopgaven samt i relation til ledelse og læring.

Da en organisations liv og udvikling er en dynamisk størrelse i konstant bevægelse, peger vores empiri på, at langsigtede lederudviklings- og organisationsstrukturer bidrager til at sætte kursen for en fælles kompetenceudviklingsproces samt ledelsespraksis.

KAPITEL 7: PERSPEKTIVERING

Udgangspunktet for denne afhandling er vores egen praksis som leder og konsulent, hvor vi er præget af diskurser, der fokuser på selvledelse, agil teampraksis, situeret læring, praksisfællesskaber og innovation. På vores studie på LOOP har ledelsesteorier som *relationel ledelse*, *distribueret ledelse*, *situeret læring*, *Direction*, *Alignment* og *Commitment* m.fl. været i fokus og blevet perspektiveret som aktuelle bud på en tidssvarende ledelsespsykologi. Hermed erfarer vi, at der er flere forskellige ledelsesforståelser på spil i hver vores organisation. Mange gange er det en kombination af "top down" beslutninger, ledelsescoaching samt en række involverende samskabende processer, der har til formål at skabe fælles ejerskab og lokal involvering. Vores opfattelse er, at den moderne leder og medarbejder har vænnet sig til at "navigere i kaos" mellem en kombination af ekstern styring og indre kontrol. At strategien for at finde vej i dette spændingsfelt er at gøre brug af sine relationer for at samskabe mening og koordinere handlinger.

Heraf blev vi nysgerrige og optagede af, hvilke implikationer det har for leder- og ledelsesudvikling, at der er to forskellige ledelsesontologier på spil i en organisation på en og samme tid? Kan man nøjes med at fokusere på den "nye trend" med en forhåbning om, at gamle tankemønstre ophører med at eksistere, når man sætter fokus på noget nyt, eller skal vi erkende og fokusere på flere parallelle ledelsesforståelser for at understøtte leder og ledelsesudvikling? Det var nogle af de spørgsmål, som vi fandt relevante og på det givne tidspunkt ubesvarede. Det var det, der ledte os hen til denne afhandlings problemformulering.

Den læring, vi hermed har tilegnet os igennem arbejdet med denne afhandling, erfarer vi begge som yderst betydningsfuld for vores egen faglige udvikling, men forhåbentlig kan denne viden også give inspiration og retning for det videre arbejde med leder- og ledelsesudvikling i vores respektive organisationer. Vi håber på, at vores undersøgelse vil bidrage til at skabe en øget opmærksomhed og dialog i forhold til, hvilken eller hvilke ledelsesforståelser, der er på spil på et givet tidspunkt, samt en nysgerrighed på styrker og svagheder i forhold til den kollektive intention.

Som leder og ledelsesudviklingskonsulent har de valgte teorier, analyse og diskussion givet os en mere indgående forståelse af de underliggende mekanismer, der faciliterer leder- og ledelsesudvikling. Hvilke teorier, der er på spil, og hvad de peger på, er de afgørende variabler for effektiv ledelse. Hvordan ledere i vores organisationer forstår ledelse, og hvad de oplever, bidrager til deres udvikling. Dertil kommer, hvordan de arbejder med at styrke deres og andres ledelsespraksis. Dette har samlet givet os en mere indgående forståelse af, hvordan vi og andre ledere og lederudviklingskonsulenter kan arbejde med at fremme disse processer som en del af vores daglige virke. Med et pragmatisk afsæt

har vi fået indblik i, hvordan den individorienterede og den kollektive ledelsespraksis kan komplementere hinanden og dermed styrke organisationer i at håndtere de forskelligartede krav, der stilles til både kontrol, fleksibilitet og udvikling på en og samme tid.

I et videnskabeligt og samfundsperspektiv anser vi DAC som en tidssvarende og konstruktiv provokation af vores generelle ledelsesforståelse. Et væsentligt videnskabeligt bidrag til at udfordre lederens patent på ledelse og udvikle vores kollektive ledelsesforståelse i både et teoretisk og praktisk perspektiv. Igennem vores analyse har vi fundet nogle svar på, hvad og hvordan man kan arbejde med at stimulere DAC kombineret med en individorienteret praksis. Vi tænker dog, at vores undersøgelse langt fra er fyldestgørende, og at der er brug for at flere forskere og praktikere udforsker, hvordan vi fremadrettet kan fremme individorienteret og kollektiv ledelsespraksis i vores organisationer.

Som fremhævet i vores konklusion er vi fortalere for et *både og* frem for et *enten eller* i forhold til de to ontologier. Alligevel kan vi ikke fornægte, at det er udfordrende og problematisk at have to ontologier i spil på en og samme tid. Ud fra et videnskabeligt perspektiv er vi velvidende om, at DAC rummer begge dimensioner. Vores vurdering er dog i tråd med Elmholdt m.fl. (2013), som siger, at DAC som videnskab endnu ikke er fyldestgørende beskrevet. Således kan organisationer som Nordea og Gladsaxe Kommune endnu ikke give afkald på ledelsespraksisser, der baserer sig på triaden. Vi ser derfor et behov for, at man både praktisk og videnskabeligt søger mere viden om, hvis og hvordan det er muligt at kombinere disse to ontologier, eller hvis og hvordan vi kan videreudvikle en ontologi, der fyldestgørende beskriver, hvordan vi kan forstå og fremme både leder- og ledelsesudvikling i vores aktuelle samfundskontekst.

Vi erkender, at det er vores aktuelle samfundskontekst, der er den primære drivkraft til at udvikle vores behov og forståelse for, hvordan vi bedst muligt arbejder sammen om at løse de aktuelle opgaver. At denne erkendelse og udviklingsproces kommer til at fortsætte i mange år og stimuleres af løbende forandringer i vores organisationer. I den henseende ser vi det væsentligt med et dynamisk samspil mellem forskning og praksis, for at disse to miljøer kan bidrage til at inspirere hinanden og dermed samskabe ny viden. I den henseende ser vi denne opgave som et lille, men betydningsfuldt bidrag for vores egne organisationer og forhåbentligt også for nogle ledelsesforskere og praktikere, der er optaget af at søge og skabe mere viden inden for dette felt.

KAPITEL 7: EGEN LEDELSESMÆSSIG UDVIKLING

Rosa Lind

Som en del af mit 15. virke som ledelses- og organisationsudviklingskonsulent, har jeg altid været nysgerrig og haft en kritisk tilgang til mit eget og andres arbejde. Som ledelses udviklingskonsulent, har jeg til tider tvivlet på, hvad ledere egentligt lærer ved at deltage på lederprogrammer eller ved at blive udsat for strategiske HR processer, hvilket har drevet min motivation til at skrive dette speciale

Personligt og fagligt, har mit studie på LOOP været en meget betydningsfuld proces. Uddannelsen har givet mig mulighed for at få et bredere teoretisk fundament for mit professionelle virke og et mere balanceret personligt ståsted. De forskellige teorier, diskussioner og opgaver, der har været en del af forløbet, har udviklet mig til at blive mere nuanceret og reflektiv i min praksis. Jeg ser nu tydeligere, hvordan jeg som aktør bidrager til at fremme ledelsesudvikling, og hvad jeg bør være endnu mere opmærksom på i forhold til det givne formål. Specielt har det været berigende for mig at arbejde med de to ontologier; triaden og DAC, da disse har givet mig en dybere indsigt i betydningen af ledelsesoverbevisninger i forhold til en given ledelseskultur.

Denne afhandling har været en fin måde at samle op på mit læringsforløb på LOOP, som har givet mig en ny viden og erkendelse, som jeg kan bruge i mit fortsatte daglige arbejde som organisationsudviklingskonsulent de næste mange år.

Sanne Kaarslev Dam

Gennem mit studieforløb på LOOP har udviklet mig både fagligt og personligt. Jeg har fået en større teoretisk viden og forståelse af organisatoriske og kollektive læreprocesser, samt udviklet en mere nuanceret og reflektiv forståelse i min ledelsespraksis. Jeg har gennem studiet haft interesse for, at udvikle et højtydende ledelsesteam, som arbejder samskabende i forhold til områdeinstitutionen. Jeg har her fået øje for, hvordan de kollektive ledelsesprocesser har bidraget til denne udviklingsproces. En erkendelse af, at det også har handlet om min forståelse af, hvordan jeg er leder for teamet. Denne personlige erkendelse har haft stor betydning for, at ledelsesteamet i dag arbejder med kollektive ledelsesprocesser. I denne afsluttende masteropgave har det derfor været naturligt for mig at fortsætte dette udviklingsspor. Den erfaring jeg har gjort mig i egen ledelsespraksis og gennem udarbejdelse af denne afhandling er, at lederudvikling både handler om at udvikle individuelle og kollektive kompetencer, hvis man ønsker at have en organisation der leverer en høj kvalitet i deres kerneopgave.

LITTERATURLISTE

- Brinkmann, Sven & Tangaard, Lene (2012). Kvantitative Metoder, Hans Reitzels Forlag. 1. udgave, 4. oplag. 31 – 52 og 121 – 135 (14 sider)
- Buch-Hansen, &Hubert & Nielsen, Peter (2014). Kritisk realisme. Samfundslitteratur. Roskilde Universitetsforlag, 1. udgave 4 oplag. 21-53 (32 sider)
- Charan, Ram & Drotter, Steve & Noel, Jim 2011, The Leadership Pipeline, Second Edition, Jossey-Bass. 15-57 (43 sider)
- Dahl, Kristian & Molly-Søholm, T (2012). Leadership Pipeline i den offentlige sektor. København: Dansk Psykologisk forlag 2. Udgave 3 oplag 2013. 33-104 (71 sider)
- Day, David (2000). Leadership Quarterly. Vol 11 No. 4. 581-587 (6 sider)
- Drath Wilfred H. et al (2008). Direction, alignment, commitment: Towards a more integrative ontology of leadership. The Leadership Quarterly. 19, 635-653 (18 sider)
- Elmholdt, Claus & Hanne Dauer & Keller og Lene Tanggaard (2013). Ledelsespsykologi. Samfundslitteratur 2013, 7-85, 219-243 (92 sider)
- Engström, Yrjö (2001). Expansive Learning at Work: towards an activity theoretical reconceptualization. Journal of Education and Work, Vol. 14, No1., 133-137 (4 sider)
- Freedman, Arthur (2011). Some Implications of validations of the Leadership Pipeline concept: Guidelines for assisting managers-in-transition. The Psychologist-Manager Journal, 14: 140-159 (19 sider)
- Hersted, Lone & Gergen, Kenneth J (2013). Relationel Ledelse. København 1. udgave 2 oplag 2014 Mindspace 13-32 (19 sider)
- Illeris, Knud (2011). Læring. 2. udgave 4 oplag 2011. Roskilde Universitetsforlag 7-33 (26 sider)
- Lave, Jeane & Wenger, Etienne (1998). Situeret læring, Hans Reitzels Forlag, 6. oplag 2012, 130-137 (7 sider)
- Mintzberg, Henry (2004). Managers not MBAs: A Hard Look at the Soft Practices of Managing and Management Development. San Francisco: Berrett-Koehlers Publishers. 197-237 (40 sider)
- Johnson, Phil, & Duberley, Joanne (2000) Understanding Management Research. SAGE. Reprinted 2013. 150 – 177 (27 sider)
- Yukl, Gary (2013). Leadership in Organizations. New York: Pearson Education Limited, Prentice Hall 142-168, 367-384 (43 sider)

Leder- og ledelsesudvikling, en fælles kurs

BILAGSOVERSIGT

Bilag 1: Invitation til informanter

Bilag 2: Spørgeramme til interview

Bilag 3: Nordeas strategiske fokusområder

Bilag 4: Nordeas ledelsesgrundlag

Bilag 5: Gladsaxe dagtilbuds værdigrundlag

Bilag 6: Gladsaxe Kommunes ledelsesgrundlag

Bilag 7: Gladsaxe kommune, uddrag fra DAP teori hæfte

Bilag 8: Kilde offentlig og privat

Bilag 1: Invitation til informanter

Kære ledelsesteam

Er ledelse en kritisk faktor for at realiserer jeres strategi og har I behov for at vide mere om hvad der egentlig driver ledelsesudvikling i jeres organisation?

Mit navn er Rosa Lind og jeg har arbejdet med ledelsesudvikling i banken siden 2006. Lige nu er jeg og min studie kammerat Sanne Kaarslev Dam på LOOP (Master i Læreprocesser, specialisering i Ledelses- og Organisationspsykologi på Ålborg Universitet) i gang med en masteropgave der vi har fokus på at undersøge hvad der stimulerer ledelsesudvikling i praksis.

Vi ønsker at gennemføre tre interviews med 'Leder for Leder' og tre gruppe interviews med 'Leder for Medarbejdere' for at finde ud af hvad de oplever driver ledelsesudvikling i deres organisation. ***Vi vil høre, hvis I kunne have interesse i at deltage i denne undersøgelse?***

Er det ambitiøse målsætninger der driver udvikling, eller er det dialogen med egen leder, den ugentlige løbetur, bankens ledelseskurser, en kombination af det hele eller noget helt andet?

Helt konkret så skal vi gennemføre:

- Tre interviewes med 'Leder for Leder' (3 x 1 h interviews i november måned). Disse interviewes har fokus på at undersøge hvad disse ledere gør for at udvikle ledelse i deres organisation
- Tre gruppe interviews med de 'Leder for Medarbejdere' der refererer til de 3 'Leder for Ledere' (3 x 1 h gruppe interviews i november måned). Disse interviews har fokus på at undersøge hvad disse ledere oplever, stimulerer deres ledelsesudvikling.

Vi tilbyder jer mulighed for at reflekter og blive skarpere på hvad der driver ledelsesudvikling i jeres organisation. Når vores undersøgelse er færdig i starten af det nye år vil vi selvfølgelig dele vores 'findings' med jer både skriftlig og ved en mundlig fremlæggelse.

All information vil behandles fortroligt - med mindre andet aftales med jer.

Hvis dette er noget der kunne have jeres interesse så vil vi snarest få booket jer samt jeres medarbejdere til interviews.

Bedste hilsner

Rosa Lind og Sanne Kaarslev Dam

Bilag 2: Spørgeramme til interviews

1) Interview med Leder for Medarbejdere (LM)

2) Interview med Leder for Ledere (LL)

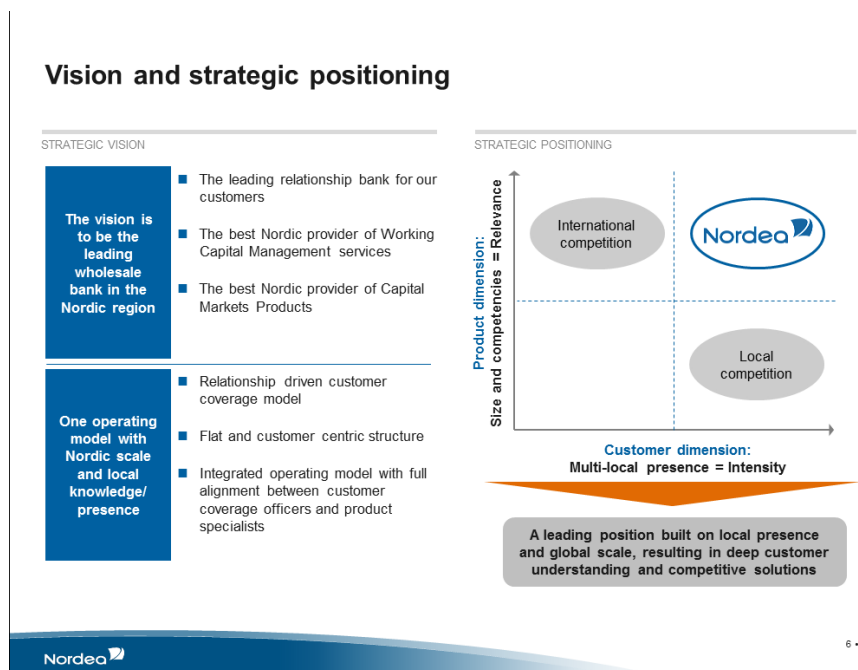
Forskningsspørgsmål	Interview med Leder for Medarbejdere (LM)	Interview med Leder for Leder (LL)
Hvordan forstås ledelse? <u>Kobling til ledelsesteori:</u> <i>Forstås ledelse som noget personbåret, noget der produceres i relationer i forbindelse med løsningen af opgaven eller noget helt tredje?</i>	Hvad er din primære ledelsesopgave? Fortæl om en ledelses succes du har haft det seneste par måneder? Fortæl om en af dine akutte ledelses udfoldninger.	Hvad er din primære ledelsesopgave? Hvad er dine leder for medarbejderes ledelsesopgave? Fortæl om en af dine LM ledelsesmæssig succeser løbet af de seneste år.
Hvilke strukturer og mekanismer præger den lokale ledelsespraksis? <u>Kobling til videnskabsteori</u>	Hvilke krav oplever du stilles til din ledelsespraksis (målsætninger, organisatoriske værdier, lovgivninger...)? Hvem stiller disse krav? Hvad oplever du at din ledere mest optaget af i forhold til dine resultater?	Hvilke krav oplever du stilles til din ledelsespraksis (målsætninger, organisatoriske værdier, lovgivninger...)? Hvem stiller disse krav? Hvilke krav stiller du til dine LM ledelsespraksis?

	Hvad er jeres styrker og udfordringer i forhold til god ledelsespraksis i organisationen pt?	Hvad er du mest optaget af i forhold til dine LM resultater? Hvad adskiller den rigtigt dygtige af dine medarbejdere (Leder for Medarbejdere) fra en af dem der gør det mindre godt? Hvad er det primære du kikker efter ved rekruttering af en ny ledere i dit team? Hvad er jeres styrker og udfordringer i forhold til god ledelsespraksis i organisationen pt?
Hvordan understøttes ledelsesudvikling? Hvordan udvikles ledelse og hvornår er lederne mest motiveret og engageret til at udvikle ledelse?	Hvordan har du lært det du kan i dag? Hvad har været mest afgørende for dig i din lederudvikling? Giv nogle eksempler på nogle forskellige ledelsesudviklings tiltag/forløb som du har deltaget i. • Hvordan har disse bidraget til din ledelsesudvikling? • Hvad har været mest virkningsfuldt? • Hvad har været mindre virkningsfuldt? Baseret på din erfaring hvad virker	Hvordan har du lært det du kan i dag? Hvad har været mest afgørende for dig i din lederudvikling? Giv nogle eksempler på nogle forskellige ledelsesudviklings tiltag/forløb som du har deltaget i. • Hvordan har disse bidraget til din ledelsesudvikling? • Hvad har været mest virkningsfuldt? • Hvad har været mindre virkningsfuldt?

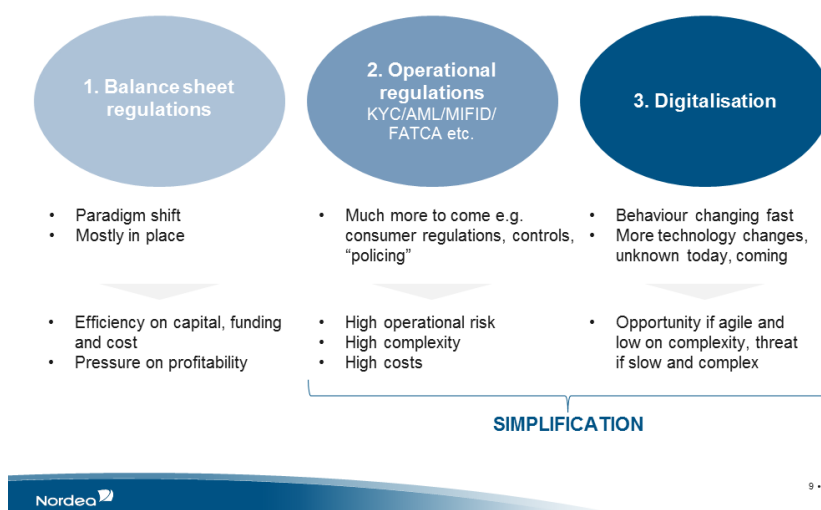
	i forhold til ledelsesudvikling? Hvordan bidrager din leder til din ledelsesudvikling? • Hvad har lykket sig i løbet af det sidste år (eksempel)? • Hvad oplever du som svært? • Hvad oplever du motiverer dig til at udvikle ledelse? • Hvad kunne du/I med fordel gøre mere eller mindre af? Hvordan oplever du at organisationen understøtter din ledelsesudvikling?	Hvordan arbejder du med at udvikle ledelse i din organisation (eksempel)? • Hvad har lykket sig i løbet af det sidste år (eksempel)? • Hvad oplever du som svært? • Hvad oplever du motiverer dine ledere til at udvikle deres ledelse? • Hvad kunne du/I med fordel gøre mere eller mindre af? Hvordan oplever du at organisationen understøtter dine LM ledelsesudvikling?
--	---	---

Bilag 3: Nordeas strategiske fokusområder

Nordeas strategiske fokus områder for organisations udvikling



Together with the market environment, three main transforming drivers for the banking industry



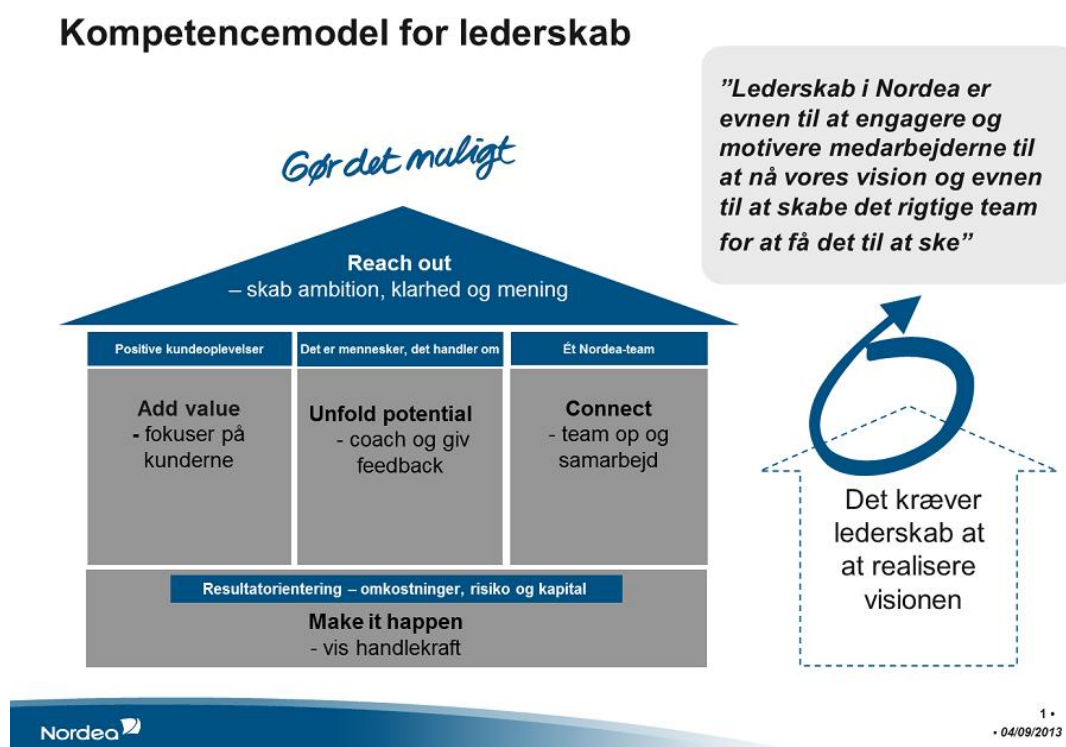
Bilag 4: Nordeas Ledelsesgrundlag

In Nordea, leadership is recognised as one of the most important drivers of culture, performance, motivation and job satisfaction.

Great leadership in Nordea is the ability to engage and motivate people to reach out for our vision and the ability to create the right team to make it happen. If we fail to succeed in doing so, we risk losing great people.

The leadership competencies are integrated in the ESI- and PDD-processes supporting leadership and development on all levels in Nordea.

Nordea Leadership competence model consists of five leadership competencies as illustrated below:



Talent & Leadership development programmes

Our programmes are based on Nordea's values, leadership competencies and the Leadership Pipeline framework. The purpose is to increase clarity of what is expected on different levels of the organisation and offer support to accelerate performance.

Nordea Leadership Pipeline Programmes focuses on 'the job that has to get done' – the primary accountabilities for the specific level.

Wholesale Banking Programmes complement the Nordea Leadership & Talent Programmes and focus on personal development, leadership, relationships and change management.

Current role	Nordea Leadership Pipeline Programmes	Wholesale Banking Talent and Leadership Programmes
Specialist	· Potential leader Programme	· Personal Development Online Programme · Personal Development Programme
Leading Others	· Leading others Programme (mandatory)	· Personal Development Online Programme · Personal Development Programme
Leading Leaders	· Leading leaders Programme (mandatory)	· Personal Leadership Programme
Strategic Leader	· Strategic leader Programme	· Leadership Capacity Programme

Current role	Additional Nordea Leadership Programmes
All managers	· Coaching for Performance · Feedback Training for Managers · Creating High-performing Teams · Leading Change

Information about Nordea Leadership Programmes can be found on the intranet
Home > Employee > Manager site > Leadership Development > Nordea Leadership Programmes

Leder- og ledelsesudvikling, en fælles kurs

Medarbejder > **Udviklingssamtale**

Udviklingssamtale

Udviklingssamtalen (PDD'en) er et vigtigt værktøj til at vurdere medarbejdernes præstation og samtidig sikre fokus på fremtidig udvikling af kvalifikationer og kompetencer.

PDD film



[Se filmen](#) (2:20 min)

Der er fokus på din præstation og udvikling. Tænk over følgende spørgsmål:

1. Hvad er jeg ansvarlig for?
2. Hvorfor er min indsats vigtig?
3. Hvordan er min præstation?
4. Hvilken udvikling har jeg brug for, så jeg kan forbedre min præstation?

Du skal altid kunne svare på disse spørgsmål.

[Tina Skjoldager](#)

PDD 2015 - hvad er nyt?

Oversigt over nyt og fokusområder i [PDD 2015](#)

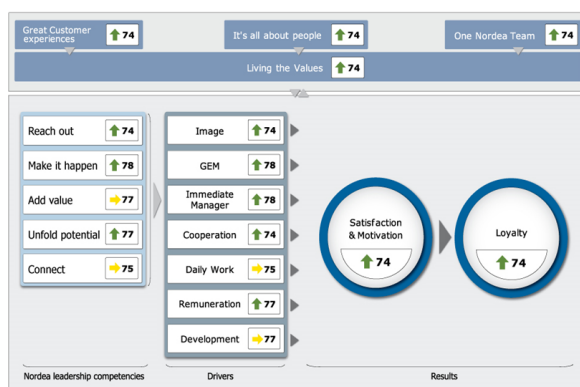
Job Description

Nordeas jobbeskrivelser er udgangspunktet for PDD'en. Læs mere end [Job Description](#).

Annual People Review (APR)

Tallene for præstation og potentiale fra din PDD anvendes som input, når dine ledere afholder Annual People Review (APR). Læs mere om [APR](#).

ESI model 2014



Nordea Intranet

People Intranet [Søg](#)

Min profil | Hjælp | Oversigt | Telefonbøger | Avanceret søgning | Print

Nyheder | **Privat** | **Erhverv** | **På jobbet** | **Medarbejder** | **Organisation** | **Om Nordea** | **Genveje**

Medarbejder > **Udviklingssamtale** > **ESI**

ESI

(Employee Satisfaction Index)

I årenes løb er der gennemført en lang række undersøgelser af medarbejdertilfredshed og motivation samt ledelseskvalitet i Nordea. I løbet af de sidste to år er der indført en fælles model, og den danner nu grundlag for målingen.

Målingen finder sted en gang om året i hele Nordea.

Tidsplan 2014

Data indsamling	Oktober 20 - november 5
Præsentation for Group Executive Management	Slutningen af november
Udsendelse af enhedsrapporter	Start i midten af december
Sidste frist for registrering af handlingsplaner	Marts 27, 2015

[Niels Dehlendorff](#)

[Tilføj denne side til dine personlige link](#)

Bilag 5: Gladsaxe dagtilbuds værdigrundlag

Uddrag af dagtilbuds politikken

3. Værdigrundlag

Kommunens ledere og medarbejdere skaber et dagtilbudsliv, hvor alle børn har et fysisk, psykisk og æstetisk børnemiljø, som fremmer deres trivsel, sundhed, udvikling og læring. Dette sker i samarbejde med børnenes forældre.

En tryk, alsidig og udviklende opvækst er en ledetråd i Gladsaxe Kommune. Dagtilbuddene bidrager med respekt og omsorg for det enkelte barn og for fællesskabet. Det pædagogiske arbejde og samværet med børnene bygger på ligeværd og demokrati. Dagtilbuddene er for alle børn. Børnene tilbydes differentierede, varierede og fleksible tilbud, og alle børn rummes i inkluderende fællesskaber.

Dagtilbuddene arbejder ud fra en grundlæggende respekt for den enkelte og den enkeltes baggrund. En værdi der skal karakterisere livet og samværet i dagtilbud og skole.

Dagtilbuddene skal udforme trygge og udfordrende rammer, hvor alle børn gennem et aktivt hverdagsliv medvirker til egen alsidige udvikling, hvorigennem de opbygger og udvikler deres selvfølelse og tør udfolde sig selv. Den alsidige udvikling betyder også, at barnet skal have mulighed for at udfolde og udvikle alle sine mange potentialer, der skal ses i en helhed. Det gælder såvel det intellektuelle, det etiske, det sociale, det følelsesmæssige, det motoriske og det æstetiske.

Dagtilbuddene skal skabe et hverdagsliv, der styrker børnenes lyst til at udforme og deltage i fælles aktiviteter og indgå i forpligtende relationer med henblik på, at de erhverver sig erfaringer med og udvikler en demokratisk væremåde. Dagtilbuddene skal understøtte, at børnene bliver fortrolige med det demokratiske værdisæt og bliver i stand til at indgå i en dialog og vise respekt for andre mennesker, deres holdninger og værdier.

Forældre har hovedansvaret for deres barns trivsel, opdragelse og udvikling. Et barn der oplever tryk, nærhed og omsorg har det bedste grundlag for at få glæde af dagtilbuddets lærings- og udviklingsmiljø. Forældre og pædagoger har et fælles ansvar for at udvikle et godt samarbejde med henblik på at skabe helhed i barnets liv.

Tre overordnede værdier danner rammen for det pædagogiske arbejde i Gladsaxe Kommune

- Respekt for barnet og det fællesskab barnet indgår i
- Barnet understøttes i egen alsidige udvikling
- Barnet understøttes i en demokratisk væremåde.

Det alsidige og demokratisk dannede menneske

- Handler på baggrund af en integration af egen vilje og følelse, viden og færdigheder
- Er et selvstændigt menneske, der har lært at tage hånd om sin egen situation og tænke selvstændigt
- Har et perspektiv på hvordan, hvornår og til hvad, man vil anvende sin viden
- Har udviklet fællesskabsfølelse og forpligtelse, som ligger til grund for egen aktive deltagelse i kultur- og samfundslivet.

Bilag 6: Gladsaxe Kommunes ledelsesgrundlag

Ledelsesgrundlag

Fokus på professionel ledelse

Gladsaxe Kommune arbejder ud fra en overordnet målsætning om, at ledelse i kommunen skal udøves professionelt, og med et fælles afsæt.

Ledelsesgrundlaget formulerer, hvad det vil sige at bedrive god ledelse i Gladsaxe Kommune. Det indeholder forventninger og krav til kommunens ledere.

Samtidig er det centralt at gøre sig klart, at hvad der opleves som god ledelse i én institution, ikke nødvendigvis fungerer i en anden. Eller at det, der fungerer i dag, ikke nødvendigvis fungerer om et halvt år.

Ledelse handler om at forberede og træffe beslutninger og om at gennemføre dem i et samspil med andre. Vilkårene for at træffe beslutninger varierer fra område til område, og gennemførelsen er afhængig af relationer med andre, for eksempel medarbejdere, borgere, politikere, andre ledere i kommunen eller uden for kommunen. Forskellige relationer betyder, at der for lederne i Gladsaxe Kommune er betydelige forskelle i det daglige ledelsesarbejde.

God ledelse får liv og mening i den daglige praksis.

Alligevel har Gladsaxe Kommune med ledelsesgrundlaget valgt at formulere en række fokusområder, man som

leder i kommunen bør tage særlig stilling til. Det enkelte fokusområde kan ikke stå alene, men tilsammen udgør de et kvalificeret bud på, hvad der skal til for at udøve ledelse med succes.

Ledelsesgrundlaget kan ikke stå alene. Det vigtigt at understrege, at det øverste ledelsesniveau i kommunen spiller en betydningsfuld rolle i forhold til at skabe en ledelseskultur, der giver rum og plads for nye ideer, og som gør det muligt for de øvrige ledere at udvikle deres ledelsespraksis.

Der er således to overordnede forventninger til ledere i Gladsaxe Kommune:

- Den enkelte leder forholder sig løbende til alle aspekterne i ledelsesgrundlaget og bruger det aktivt i dialog med andre ledere for at opnå en helhed i sin ledelsespraksis og for at bedrive god ledelse i Gladsaxe Kommune.
- Den enkelte leder er bedst selv i stand til at vurdere, hvordan vedkommende konkret vil integrere ledelsesgrundlaget i den daglige ledelsespraksis.

Det er således håbet og ambitionen, at ledelsesgrundlaget lægger op til dialog, refleksion og handling.

3

Ledelsestrekanten er blevet til et ledelseshjul

Trekanten der kunne give anledning til en hierarkisk forståelse af forholdet mellem de fem ledelsesområder er nu erstattet af et ledelseshjul, der i højere grad understøtter den dynamiske og gensidige relation mellem forskellige ledelsesområder.

Samtidig er ledelseshjulet bedre til at illustrere det personlige lederskabs betydning for den samlede ledelsespraksis. En god leder skal formå at navigere mellem mange forskellige krav og forventninger. Det er samtidig en udfordring at skabe mening i de skiftende kontekster med såvel nye som gamle opgaver og relationer.

Fem ledelsesområder

Ledelsesgrundlaget er opbygget med afsæt i fem ledelsesområder. Til hvert af de fem ledelsesområder knytter sig tre fokusområder.

Ledelsesområdene indbyrdes vægt er afhængig af lederens placering i kommunen og vil også for den samme leder variere over tid. Nogle steder fylder den faglige ledelse meget, andre steder vil den strategiske ledelse være dominerende. I tider med store omstillingsprojekter påvirkes vægtningen.

Fokusområderne bliver i det følgende meningsudfyldt med forventninger og handlinger. De understøttes af en række refleksions spørgsmål, der kan bidrage til, at den enkelte leder relaterer fokusområderne til egen kontekst og praksis.

Strategisk ledelse

- Politisk samspil
- Helhedsforståelse
- Innovation

Faglig ledelse

- Borgerne i centrum
- Kvalitet i opgaveløsningen
- Delegering

Styring og administrativ ledelse

- Målsætning og prioritering
- Effektivitet
- Dokumentation og evaluering

Personaleledelse

- Rekruttering og medarbejderudvikling
- Trivsel
- Motivation

Personligt lederskab

- Påtage sig lederskab
- Kommunikation
- Selvrefleksion og udviklingsvilje

5

Bilag 7: Gladsaxe kommune, uddrag fra DAP teori hæfte

Det pædagogiske landskab, som vi udfolder med 'DAP pædagogikken', er på en gang solidt forankret og skrøbeligt, komplekst og foranderligt. Det er ikke muligt at formidle en pædagogik på en udtømmende måde. For den sags skyld heller ikke at beskrive den som 'den rigtige pædagogik'. Den vil uafvendeligt være til diskussion og drøftelse og vil blive udfordret af nyere viden, ideer og forskningsresultater.

Pædagogik er funderet i værdier om det gode liv, og for vores område, den gode barndom, som i Gladsaxe Kommune blandt andet kommer til udtryk gennem et værdigrundlag om et demokratisk dannet menneske med en udviklet alsidig personlighed⁹⁴⁾.

At afgøre værdien af 'hoget' foregår ved hjælp af vurdering og evaluering. Vurdering er i en pædagogisk virksomhed systematisering af indhentet information i form af pædagogisk dokumentation, som bliver betragtet i lyset af besluttede pædagogiske mål og værdier⁹⁵⁾. De formål, værdier og læringsmål, der er besluttet i Gladsaxe Kommune, er et fælles værdigrundlag, alle børnehuse refererer til.

Evaluering er tilbageblik på den pædagogiske praksis med dens prioriteringer og metodik ud fra vurderinger af systematisk indsamlet pædagogisk dokumentation, eksempelvis fokus-

udtryk for pædagogiske mål, værdier og et syn på børn og deres læring. Det forudsætter en 'åben eftertanke', der kan rumme, at vurdering af pædagogiske processer altid indeholder et subjektivt element, eksempelvis de relationserfaringer, pædagogen selv fik i den konkrete situation.

En veldokumenteret og planlagt praksis giver ro og retning og de bedste muligheder for at fastholde både interesse og engagement i kreative processer. Det åbner ligeledes op for at udforske nye og måske usædvanlige landskaber og vil få stor betydning for at vedligeholde og udvikle 'DAP-pædagogikken' fremover.

En ønsket virkning

I dokumentations- og vurderingsarbejdet har vi erfaret, at børn er centrale informanter om, 'hvad der sker, og hvordan det sker' i det enkelte børnehus. Det er sammenholdt med

NOTE

94) Målsætning for Daginstitution og dagpleje, Gladsaxe 2000

95) Birkeland, Louise. Pædagogiske erobringer. Pædagogisk forum, Oslo 1998 og Hedegård Hansen, Janne. Narrativ dokumentation, Akademisk, 2009

Bilag 8: Kilde offentlig og privat

(www.leksikon.org/art.php?n=4843)

Det moderne kapitalistiske økonomiske system består af to sektorer, en offentlig og en privat.

I dagens Danmark er de to sektorer nogenlunde lige store: dvs. de tegner sig hver for ca. 50% af BNP. Den offentlige sektor finansieres især gennem skatter. Skattebidraget - eller «skattetrykket» hvis man er skeptisk overfor den offentlige sektor - er derfor på ca. 50% af indkomsten. Her ligger Danmark og de skandinaviske lande i top. I de angelsaksiske lande - USA og England - er den offentlige sektor - og dermed skattebidraget - betydeligt mindre, relativt set, mens Tyskland og Frankrig befinder sig i en mellemlig position.

Den *offentlige sektor* består af offentlig produktion af varer (f.eks. engelske kulminer før de blev privatiseret) og levering af ydelser (f.eks. biblioteker, skoler, hospitaler); desuden det administrative apparat til regulering af den private sektor (ministerier, politi, finanstillsyn osv.).

De goder som denne sektor leverer kaldes *offentlige goder*. Mængden og karakteren af disse goder er bestemt af de politiske myndigheder, ikke markedets udbud og efterspørgsel.

Det indebærer to ting:

- fremstillingen af de offentlige goder er bevidst planlagt. F.eks. bestemmer de politisk ansvarlige at der skal stilles så og så mange hospitaler til rådighed for befolkningen
- hvis staten er demokratisk (og kun da) er den offentlige sektor den demokratiske sektor. Hele befolkningen vælger på lige fod - én stemme pr. person - repræsentanter, hvor flertallet så afgør f.eks. hvor mange hospitaler, der skal være.

Den *private sektor* består af privatkapitalistiske virksomheder, der producerer varer og leverer ydelser.

De goder som denne sektor leverer kaldes *private goder*. Mængden og karakteren af disse goder er bestemt af markedets udbud og efterspørgsel. I takt med at sektoren domineres af monopoler og oligopoler forskydes magten dog fra efterspørgerne (forbrugerne) til udbydere (koncernerne). Det antages normalt, at virksomhederne stræber efter maksimal profit og forbrugerne efter maksimal nytte.

Det indebærer to ting:

- fremstillingen af disse goder er ikke bevidst planlagt
- den private sektor er den ikke-demokratiske sektor. Den kapitalsvage virksomhed har mindre indflydelse på produktionen i landet end den kapitalstærke, og den fattige forbruger mindre magt end den rige. I supermarkedet har den forbruger, der råder over 1.000 kr præcis dobbelt så stor magt (kaldet «købekraft»), som den forbruger, der råder over 500 kr. Markedet tæller penge, ikke mennesker, så derfor har vi ikke lige indflydelse i den private sektor.

Den private sektors ydelser finansieres af forbrugernes betalinger. Desuden tjener virksomhederne penge gennem forskellige former for finansielle spekulationer og offentlig erhvervsstøtte. Den offentlige sektors ydelser finansieres på forskellig måde, især:

- brugerbetaling (f.eks. togbillet ved DSB),

Leder- og ledelsesudvikling, en fælles kurs

- statslige og kommunale lån; statslån har typisk form af salg af statsobligationer. Hvad enten der lånes fra den indenlandske private sektor eller fra udlandet skaber dette en offentlig gæld, som skal afdrages og forrentes. Danmarks offentlige gæld har været faldende siden midten af 1990'erne.
- skatter. I moderne samfund betaler vi skat efter «betalingsevne», dvs. den rige betaler mere end den fattige, og da der normalt er progressiv beskatning betaler den rige endog en højere procentandel af sin indkomst i skat end den fattige. (I historisk perspektiv er dette nyt: I det feudale samfund var det de fattige - især fæstebønder - der betalte skat, mens de rige udnyttede deres magt til at unddrage sig beskatning). Ved beslutningen om hvor mange hospitaler, der skal være, har rig og fattig samme indflydelse, men den rige betaler mest til etableringen af disse hospitaler. Dette er en yderligere grund til at den offentlige sektor er til fordel for den fattige, og det giver en yderligere grund til, hvorfor den velstående del af befolkningen må vende sig mod denne sektor.

Hvis folk fulgte deres interesser, ville kampen mellem den offentlige og private sektor være en kamp mellem de mindre og de mere velstående.

Såvidt finansieringen af den offentlige sektor, men hvad bruges pengene til? I Danmark i år 2001 var fordelingen således:

- Social tryghed og velfærd: 42,5%. Denne post omfatter især indkomstoverførsler, dels de varige (pensioner og efterløn), dels de midlertidige (dagpenge, kontanthjælp)).
- Undervisning (folkeskole, gymnasier, højere læreanstalter): 15%.
- Sundhed (bl.a. hospitaler): 10%.

Disse tre poster, plus en mindre til boligstøtte, udgør den danske velfærdsstat. Den lægger beslag på knap 70% af de offentlige udgifter. Resten går især til forsvar, udenrigstjeneste og administration.

Kommunerne varetager de fleste af opgaverne (43,5%), staten 16,5% og amterne godt 10%. Da vi betaler det meste af skatten til staten (mere end 60%), mens kommuneskatten kun er på ca. 25%, må staten overføre betydelige beløb til kommunerne (bl.a. bloktilskud).