

Når ledelse virker: Hvorfor gode intentioner ikke er nok

Fra blinde vinkler og personligt lederskab til fælles adfærd, træning og eksekvering

Cronquist.dk · Indsigt – metoder og praksis

Ledelse bliver først virkelig, når andre kan mærke forskellen

De fleste organisationer mangler ikke ambitioner. De har strategier, værdier, kompetenceplaner og ledere, der grundlæggende gerne vil gøre det rigtige. Alligevel er der ofte en mærkbar afstand mellem det, der bliver besluttet, og det, medarbejdere, kolleger og kunder oplever. Den afstand er ikke nødvendigvis et tegn på manglende vilje. Den opstår, fordi det er vanskeligere at ændre en indarbejdet adfærd end at formulere en ny hensigt.

En leder kan beslutte at delegere mere, men stadig gribe ind, så snart en medarbejder vælger en anden fremgangsmåde. En ledergruppe kan vedtage, at man vil samarbejde på tværs, men fortsætte med at belønne lokale resultater. En virksomhed kan tale om åbenhed, mens kritiske spørgsmål bliver opfattet som modstand. I alle tre tilfælde er ordene fornuftige; det er den daglige praksis, der fortæller en anden historie.

Derfor bør et lederudviklingsforløb ikke først og fremmest vurderes på, hvor interessant deltagerne fandt undervisningen. Det afgørende spørgsmål er: Hvad gør de anderledes bagefter – og kan andre mærke det?

1. Det personlige lederskab begynder med integritet

Lederskab er personligt, fordi mennesker lægger mærke til sammenhængen mellem vores ord og handlinger. Hvis en leder taler om ansvar, men placerer skylden hos andre, bliver budskabet utroværdigt. Hvis lederen efterspørger initiativ, men kontrollerer enhver detalje, lærer medarbejderne hurtigt, at det sikreste er at vente på instruktioner.

Det personlige lederskab er ikke det samme som at gøre arbejdspladsen privat. Det handler om at kende sine værdier, forstå sine reaktionsmønstre og tage ansvar for den virkning, ens adfærd har på andre.

Under pres bliver dette særligt tydeligt. Den rolige leder kan blive utålmodig; den lyttende leder kan begynde at afbryde; den tillidsfulde leder kan pludselig centralisere beslutninger.

Mellemledere er afgørende for organisationens evne til at omsætte ambitioner til handling. Det gælder især, når en dygtig specialist bliver leder. Faglig ekspertise giver ikke automatisk evnen til at skabe resultater gennem andre. Det kræver en ny forståelse af ansvar, kommunikation, prioritering og relationer.

2. Blinde vinkler: Vi ser verden gennem vores egne briller

Forestil dig en leder, som ved, hvad vedkommende har til hensigt, men implementeringen af hensigten halter. Medarbejderne hører og ser hensigten blive artikulert og formidlet, men mærker først og fremmest handlingen, der fulgte. Det skaber et naturligt mellemrum mellem selvbillede og omverdenens oplevelse. En kontant besked kan være tænkt som tydelighed, men blive opfattet som mistillid. Et hurtigt svar kan være tænkt som hjælp, men fratage en kollega muligheden for selv at tage ansvar.

Sådanne blinde vinkler er vanskelige at opdage alene. Vi fortolker nemlig ofte feedback gennem de samme antagelser, som skabte adfærden. Derfor er feedback, coaching og buddy-sparring mere end gode supplementer til et kursus. De er metoder til at udfordre det, vi tager for givet.

Et enkelt greb er at spørge konkret: »Hvad gjorde jeg i mødet, som gjorde det lettere eller sværere for dig at bidrage?« Spørgsmålet er stærkere end »Synes du, jeg er en god leder?«, fordi det efterspørger observerbar adfærd. Lederen skal derefter lytte, undersøge og først senere beslutte, hvad der skal ændres. Hvis ethvert svar straks forklares eller forsvares, forsvinder læringsmuligheden.

3. De skjulte forpligtelser bag modstand mod forandring

Når en organisation ikke ændrer sig, skyldes det ikke altid åben modstand. Nogle gange beskytter mennesker noget, de oplever som vigtigt: faglig kvalitet, sikkerhed, status, selvstændighed eller tilhørsforhold. En leder kan f.eks. ønske at delegerere mere, men samtidig føle et stærkt ansvar for aldrig at miste kontrollen. To forpligtelser trækker i hver sin retning.

I arbejdet med blinde vinkler beskrives sådanne skjulte forpligtelser som en forklaring på, at både mennesker og organisationer kan fastholde adfærd, der modarbejder deres egne erklærede mål. Pointen er ikke at udpege modstandere, men at gøre de bagvedliggende antagelser undersøgelige.

Et praktisk spørgsmål til ledergruppen er: »Hvis vi faktisk gennemførte den ændring, vi siger, vi ønsker, hvad er vi så bange for at miste?« Svarene kan afdække reelle risici, som skal håndteres, eller forestillinger, der bør afprøves. Først når de bliver synlige, kan gruppen arbejde ærligt med dem.

4. Fra værdier på væggen til fælles standarder

Værdier som tillid, ansvar, respekt og samarbejde er lette at tilslutte sig. Men to mennesker kan lægge noget forskelligt i de samme ord. Derfor skal værdier oversættes til fælles, synlige handlinger.

Hvis vi siger, at vi vil samarbejde, hvad gør vi så, når en anden afdeling har brug for hjælp, men vores egen kalender er fuld? Hvis vi siger, at vi vil være gensidigt ansvarlige for alle resultater, hvordan reagerer vi så, når en fejl bliver opdaget?

Ledergruppen kan begynde med tre konkrete situationer: Eks. et vanskeligt møde, en beslutning med uenighed og en leverance, der er ved at glide. For hver situation beskriver man den adfærd, man forventer af hinanden. Det kan være at bringe problemer frem tidligt, undersøge uenighed før beslutning og bakke fælles beslutninger op bagefter.

[Fælles høje team standarder](#) giver først mening, når medlemmerne også accepterer at holde hinanden ansvarlige for dem. Det er ikke et spørgsmål om at kontrollere personlighed, men om at etablere et fælles professionelt niveau for samarbejdet. Når standarderne gentages i hverdagen, kan de udvikle sig fra formelle aftaler til et genkendeligt præstationsmønster.

5. Træning skal også ske i virksomhedens virkelighed

Det er muligt at forstå en model og stadig handle præcis som før. Derfor skal ledelsesudvikling indeholde praktisk træning. En leder kan eks. arbejde med en vanskelig feedbacksamtale, en uafklaret rollefordeling eller en beslutning, som endnu ikke er blevet omsat til handling. Situationen undersøges, alternative handlinger afprøves, og deltageren vender tilbage med erfaringer fra sin egen organisation.

Her er action learning nyttig: Læring gennem handling, refleksion og ny handling. Det er ikke nok at tale om delegation på et kursus. Deltageren skal vælge en konkret opgave, afklare rammer og forventninger, delegere den, observere forløbet og bagefter undersøge, hvad der skete. Det samme gælder feedback, kundedialog og ledelse af forandringer.

Et buddy-par kan gøre forskellen mellem en god intention og et gennemført forsøg. De to ledere aftaler, hvad de hver især vil træne, hvornår det skal ske, og hvad de vil spørge hinanden om bagefter. Den nødvendige disciplin er enkel: En lille handling, en konkret observation, en ærlig refleksion og et nyt forsøg.

6. Mellemlederen er forbindelsen mellem strategi og drift

En strategi bliver ikke implementeret, blot fordi den er præsenteret. Den skal oversættes til prioriteringer, arbejdsformer, samarbejde og beslutninger i den enkelte afdeling. Her har mellemlederen en central opgave. Vedkommende skal både skabe forståelse for retningen og give topledelsen viden om, hvad der faktisk sker i organisationen.

Det kræver evnen til at prioritere. Når alt er vigtigt, bliver intet reelt valgt. Lederen må kunne forklare, hvilke opgaver der har størst betydning for kunderne og forretningen, og hvilke aktiviteter der må

nedprioriteres. Samtidig skal medarbejderne kunne se sammenhængen mellem deres daglige arbejde og de større mål.

Et praktisk ledermøde kan derfor begynde med tre spørgsmål: Hvilken strategisk prioritet arbejder vi med lige nu? Hvilken adfærd eller arbejdsproces skal ændres for at lykkes? Hvem gør hvad inden næste møde?

På den måde flyttes samtalen fra generelle ambitioner til handlinger, der kan følges op på.

7. Mål udviklingen på handling og effekt – ikke kun tilfredshed

En tilfredshedsmåling efter et kursus kan fortælle, om deltagerne oplevede forløbet som relevant. Den siger derimod ikke, om ledelsesadfærden har ændret sig. Det kræver andre tegn. Holder lederne de aftalte opfølgningssamtaler? Bliver problemer rejst tidligere? Er beslutninger tydeligere? Oplever medarbejdere mere brugbar feedback? Bliver kundeoverdragelser gennemført bedre?

Start med at beskrive en enkel baseline: Hvad ser vi i dag? Aftal derefter få indikatorer, som kan følges uden et tungt målesystem. Nogle indikatorer er adfærdsbaserede, andre handler om processer, kvalitet eller kundernes oplevelse. Når der måles på effekter, skal man være varsom med at tilskrive enhver forbedring ét udviklingsforløb; mange forhold påvirker resultaterne.

Den vigtigste disciplin er opfølgning. Hvis en ledergruppe beslutter nye standarder, men aldrig vender tilbage til dem, bliver de endnu en plakat. Hvis gruppen derimod løbende undersøger, hvor standarderne efterleves, og hvor de brydes, bliver udviklingen en del af ledelsesarbejdet.

8. En enkel arbejdsmodel til næste ledermøde

Begynd med én konkret udfordring, ikke med et bredt ønske om at »blive bedre«. Beskriv den situation, hvor samarbejdet eller ledelsen ikke fungerer godt nok. Bed derefter deltagerne om at formulere, hvilken observerbar adfærd de ønsker i stedet. Undersøg, hvad der hidtil har gjort det svært, herunder eventuelle skjulte antagelser eller modstridende hensyn.

Aftal så ét realistisk forsøg i den kommende uge. Hvem gør hvad, i hvilken situation, og hvem kan give feedback? Når gruppen mødes igen, begynder den ikke med en ny præsentation, men med erfaringerne: Hvad prøvede vi? Hvad skete der? Hvad lærte vi? Hvad vil vi justere?

En sådan rytme kræver ikke nødvendigvis flere møder. Den kræver, at en del af de eksisterende møder bruges på at følge op på handling frem for kun at udveksle information. Små, konsekvente ændringer kan over tid skabe mere troværdig udvikling end store erklæringer uden praktisk forankring.

Konklusion: Det er adfærden, der afslører kulturen

Kultur og ledelse bliver synlige i de små valg: Hvordan vi reagerer på fejl, hvordan vi giver feedback, hvem vi involverer, og om vi holder vores aftaler. Det personlige lederskab giver retningen; feedback gør de blinde vinkler synlige; fælles standarder gør forventningerne tydelige; praktisk træning gør ændringen mulig; og opfølgning gør den varig.

Det afgørende er derfor ikke, hvor meget ledere kan fortælle om ledelse, men hvad de faktisk gør, når hverdagen presser på. Når nye handlinger gentages, bliver de til vaner. Når vanerne deles af en gruppe, begynder de at forme kulturen. Og når kulturen understøtter virksomhedens prioriteringer og kundernes behov, er ledelsesudvikling blevet til organisatorisk værdi.

Tre spørgsmål, der kan bruges i morgen

- Hvilken konkret adfærd ønsker vi at se mere af – og hvornår?
- Hvad holder os tilbage fra at gøre det allerede i dag?
- Hvad afprøver vi inden næste møde, og hvordan indhenter vi feedback?

Yderligere inspiration og værktøjer

- Artikel om [forandringsledelse og kulturudvikling](#)
- Artikel om [opbygning af "Dream Teams"](#) baseret på 5 cases fra virkeligheden

Vil du udvikle ledergruppen til et team, der kan omsætte intentioner til virkelighed?

Cronquist Consult Aps. hjælper virksomheder med forandringsledelse, ledergruppeudvikling og strategieksekvering gennem sammenhængende udviklingsforløb. Kontakt os her:

<https://cronquist.dk/>