

# Lederudvikling, læring og organisationskultur

---

Af Henrik Holt Larsen\*)

## *Resumé*

*Artiklen rummer en kritisk analyse af begrebet lederudvikling. Først beskrives den traditionelle lederudvikling som en systematisk og styret udvælgelse og udvikling af personer, der af virksomheden anses for at besidde lederpotential. Dernæst argumenteres der for, hvorfor en sådan opfattelse i stigende grad er betænkelig, af såvel faglige som metodemæssige og etiske grunde. Endelig skitseres en alternativ forståelsesramme for lederudvikling, som bygger på de organiske læringsprocesser i virksomheden. Lederudvikling opfattes her som en erfaringsbaseret læringsproces, som socialiserer det enkelte menneske til virksomhedens kultur.*

---

\*) Lektor, cand. polit. MS, Institut for Organisation og Arbejdssociologi, Handelshøjskolen i København. Artiklen modtaget maj 1984.

# Lederudvikling, læring og organisationskultur

---

Af Henrik Holt Larsen\*)

## *Resumé*

*Artiklen rummer en kritisk analyse af begrebet lederudvikling. Først beskrives den traditionelle lederudvikling som en systematisk og styret udvælgelse og udvikling af personer, der af virksomheden anses for at besidde lederpotential. Dernæst argumenteres der for, hvorfor en sådan opfattelse i stigende grad er betænkelig, af såvel faglige som metodemæssige og etiske grunde. Endelig skitseres en alternativ forståelsesramme for lederudvikling, som bygger på de organiske læringsprocesser i virksomheden. Lederudvikling opfattes her som en erfaringsbaseret læringsproces, som socialiserer det enkelte menneske til virksomhedens kultur.*

---

\*) Lektor, cand. polit. MS, Institut for Organisation og Arbejdssociologi, Handelshøjskolen i København. Artiklen modtaget maj 1984.

## 1. Indledning

Lederudvikling er ikke blot et centralt, men også kontroversielt begreb.

Det er *centralt*, fordi de menneskelige ressourcer i virksomhederne tillægges større og større betydning. Disse ressourcer må udnyttes og udvikles, bl.a. for at virksomhedens ledelsesmæssige opgaver og udfordringer kan håndteres på en hensigtsmæssig måde.

Men samtidig er lederudvikling et *kontroversielt* begreb, fordi der i stigende grad (kan) rejses kritik imod den traditionelle forståelsesramme for lederudvikling. At opfatte lederudvikling som en formaliseret, planlagt udviklingsproces for en velafgrænset gruppe af nøglepersoner, er problematisk ud fra såvel en etisk som en indholds- og metodemæssig synsvinkel. Nogle af disse problemer kan løses eller mindskes ved at anskue lederudvikling som en organisatorisk læringsproces, der er nært knyttet til virksomhedens daglige liv og bl.a. udspringer af det enkelte menneskes erfaringsdannelse i hverdagen.

I artiklen gives indledningsvis en redegørelse for og diskussion af det traditionelle lederudviklingsbegreb. Derefter analyseres en række aktuelle udviklingstendenser af organisationsteoretisk og arbejdspsykologisk art, som alle – omend af forskellige grunde – er i modstrid med det traditionelle lederudviklingsbegreb og rejser kritik heraf. På den baggrund skitseres i artiklens sidste afsnit en alternativ forståelsesramme, hvor lederudvikling opfattes som en erfaringsbaseret læringsproces, hvorigennem mennesker socialiseres til virksomhedens kultur.

## 2. Traditionel lederudvikling

Den udbredelse, som begrebet lederudvikling har fået i virksomhederne, hænger sammen med en tro på følgende antagelser:

- at overleve som virksomhed kræver god ledelse,
- god ledelse forudsætter, at man har gode ledere,
- gode ledere – også i morgen – får man kun, hvis man skaber lederudvikling i dag.

Derfor har lederudvikling traditionelt været defineret som virksomhedens *systematiske* bestræbelser på at *udvælge* og *udvikle personer* med

lederpotentiel, således at virksomheden på ethvert tidspunkt i fremtiden har den optimale – kvantitative og kvalitative – bemanding på lederniveau.

Et lederudviklingsprogram består normalt af en buket af *aktiviteter*, som nuværende og potentielle ledere gennemgår: kurser, jobrotation, specialopgaver, MBO osv. De enkelte *deltagere* i programmet er i princippet nøje udvalgt og gennemløber lederudviklingen i overensstemmelse med forud fastlagte planer. Styrende for programmet er den langsigtede *målsætning* og *politik* for, hvordan virksomheden i fremtiden skal være bemandet på lederniveau, – kvantitativt og kvalitativt. Endelig forsøger man gennem en løbende *evaluering* at sikre den nødvendige opfølgning og justering af programmets enkelte dele.

Det meget rationelle, styrede lederudviklingsprogram, der er skitseret her, hviler på en række forudsætninger, der i overvejende grad skal være opfyldt:

*Vi kan skelne mål fra midler*

– idet målene er givne, mens midlerne skabes.

*Vi ved, hvor vi står i dag*

– dvs. vi kan udarbejde en diagnose over det aktuelle lederpotentiel i virksomheden og må antage, at denne diagnose giver et autentisk billede af virkeligheden.

*Vi tror, vi kan nærme os målet*

– eller i hvert fald systematisk arbejde os derudad, – også selv om virksomhedens situation ændres undervejs.

*Vi disponerer over – eller kan udvikle – egnede lederudviklingsværktøjer* – og kan dermed »indpode« de kvalifikationer, holdninger og adfærdsmønstre, vi gerne ser fremmet i virksomheden.

*Vi kan udvælge de rette personer*

– dvs. vi disponerer over egnede og pålidelige metoder til identifikation og »remærkning« af kandidater til lederudvikling.

*De »rette« personer vil gerne udvælges*

– og de øvrige affinder sig med ikke at være blevet udvalgt.

*De udvalgte bliver – efter gennemgået udvikling – ledere*

– ja, tilmed gode ledere, og det bliver de som regel ved med at være, indtil de fratræder pga. alder.

*Vi tror også på, at disse gode ledere forbliver i organisationen*

– flertallet af dem i hvert fald, og ikke overgår til andre virksomheder.

*Vi er overbevist om, at kandidaternes succes skyldes lederudviklingen*

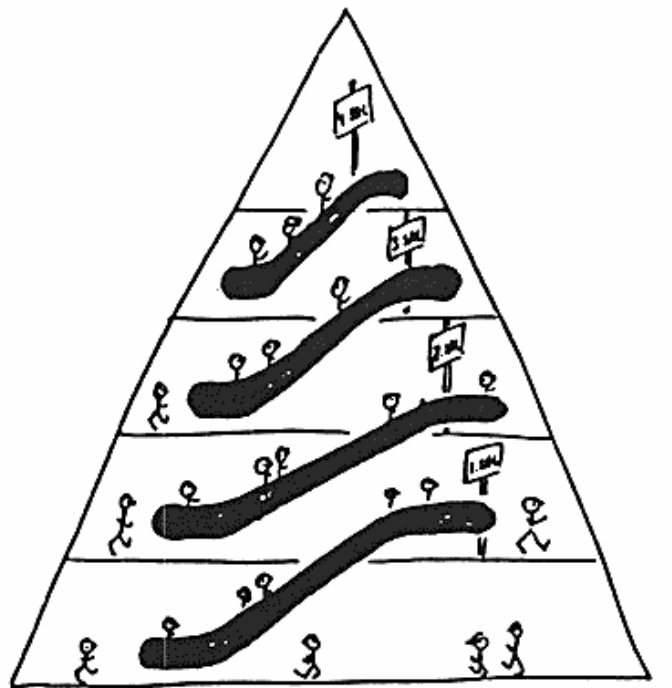
– og ikke er indtruffet uafhængigt af eller endda på trods af vores indsats.

*Vi tror, at vi kan evaluere et lederudviklingsprogram*

– og dermed løbende justere og forbedre det.

Følgende udtalelse fra uddannelseschefen hos Dansk Petrokemi A/S (opdigtet navn) viser en tro på disse antagelser:

»Det har været glædeligt for os, at vor ledelsesgruppe i dag faktisk består af de personer, vi for år tilbage udpegede som potentielle ledere



*Sådan kommer man frem i stormagasinet »Kronprinsene«.*

og derfor indlemmede i vores lederudviklingsprogram. Men de *blev* også udvalgt omhyggeligt, og de har virkelig fået en god uddannelse, bla. vores interne 3-fasede lederkursus. Ja, hvis man ser på, hvem der deltog i det kursus for 10-12 år siden, så sidder de i dag alle på betydningsfulde poster hos os. Det har bestyrket os i, at filosofien i vores lederudvikling er korrekt, og vi har derfor intensiveret vores indsats i denne retning!«

De systematiske lederudviklingsprogrammer, der genfindes i talrige store virksomheder, kan med lidt god vilje kaldes »rulletrappe-modeller«, idet de minder om stormagasinerne rullende trapper:

Når man først har stillet sig (eller er blevet sat) på rulletrappen, bliver man umærkeligt og med jævn hastighed ført opad. Det er svært at komme af eller tilbage, – ja, det er faktisk forbudt at gå imod strømmen. Jo flere mennesker på rulletrappen, jo mere skubber man. Der opstår kø og ventetid på etagerne, før der er plads på næste rulletrappe opad.

Der er et meget specielt træk ved stormagasinet »Kronprinsen«: det er ikke alle »kunder«, der må køre med op! Hovedparten må ikke, de står og ser på, mens de heldige kører op. Det virker så nemt og går så automatisk, – hvorfor må vi så ikke?

Det giver også anledning til jalousi, at kunder med langvarig uddannelse eller andre specielle fortrin kan køre direkte ind i parkeringshuset på 2. sal og dermed spare de første to rulletrapper.

Trøsten må søges i, at der er noget at købe på *alle* etagerne. I stuen (»på gulvet«) fås rutinejobs, kortvarige kurser og mulighed for evt. at blive forfremmet til arbejdsleder. På 1., 2. og 3. sal fås mere afvekslende leder- og specialistjobs, længerevarende kurser og gode udviklingsmuligheder. Fra 4. sal kan man ikke komme videre, til gengæld tilbydes der heroppe lederjobs på topplan, bløde tæpper og sagte tale i korridorerne.

Hvordan fungerer da disse stærkt styrede, planlagte og personorienterede lederudviklingsprogrammer *i praksis*? Med »øremærkningen«, den systematiske udviklings- og opstigningsproces, den indbyggede inert i karriereforløbet, en-vejs-rulletrappen osv.? Dette er emnet for næste afsnit.

### 3. Bristede illusioner – eller: lederudvikling i modlys

*Troen* på den systematiske lederudvikling er stor. Der udvikles til stadighed nye systemer og metoder til udvælgelse og udvikling af ledende medarbejdere, og mange virksomheder formaliserer i stigende grad deres lederudvikling.

*Resultaterne* er for såvidt også gode, i hvert fald hvis de måles ud fra, om de mennesker, der udpeges til at deltage i lederudviklingen, rent faktisk kommer til at beklæde lederstillinger på højere niveau på et senere tidspunkt. Sådan som det f.eks. er tilfældet hos det amerikanske selskab Exxon, hvor alene i 1981 30% af dem, der er omfattet af karriereplanlægningsprogrammet, blev forfremmet (DA, 1982).

Men hvad er årsag, og hvad er virkning? Lykkes det rent faktisk at udvælge/-vikle de bedst kvalificerede til lederjobbene, eller er det *øremærkningen i sig selv*, der får vandene til at skilles foran personen, så vedkommende med næsten magnetisk kraft suges ind i en succesfuld lederkarriere?

I denne artikel skal der argumenteres for, at udvælgelses- og udviklingsprogrammerne i sig selv er med til at skabe en sådan selvopfyldende profeti. Næsten som i det gamle Hellas, hvor man gik ud fra, »at spåmænd ikke bare forudså, hvad der ville komme, men at spådomme var med til at påvirke, ja ligefrem skabe fremtiden« (Andersen, 1984).

Hertil kommer, at den tilsyneladende succes, som lederudviklingsprogrammer har i virksomhederne, i sig selv er med til at bortlede opmærksomheden fra det ubehagelige spørgsmål om, hvorvidt *forudsætningerne* for lederudviklingen er holdbare. Og her viser de senere års forskning og samfundsudvikling, at det er de *ikke*, hvilket ses på følgende områder:

#### *Ledere kan ikke gå på vandet ....*

Troen på, at det skulle være muligt at identificere nogle generelle menneskelige karaktertræk, som er forbundet med god ledelse, er svækket. Ledelse er situationsbestemt, forskellige jobs stiller forskellige krav, og det er i øvrigt for optimistisk at regne med, at man overhovedet kan finde eller udvikle ret mange ledere, som besidder det komplette sæt af gode lederegenskaber. Dette fremgår alene af, at lederegenskaber er indbyrdes uforenlige: en leder skal være dynamisk, initiativrig, beslut-

som og verbal kraftfuld, men også tålmodig, afventende, sensitiv og lyttende.

Det er blevet legitimt at være ufuldkommen, – en »skavank«, der bl.a. kan modvirkes ved at sammensætte komplementære ledergrupper, hvis enkeltmedlemmer *tilsammen* besidder de ønskede lederegenskaber (Belbin, 1981).

Og så er der forøvrigt en hårfin forskel mellem gode og dårlige ledere, (hvad det så end er). Deres adfærd og personlighedsstruktur er meget ens (McCall & Lombardo, 1982), men succesrige ledere forstår bedre at *administrere* (eller skjule) deres uheldige egenskaber eller mislykkede arbejdsopgaver. De kontrollerer deres adfærd: afbalancerer deres dominans, ambitioner, loyalitet mv., mens de samme lederegenskaber hos de mislykkede ledere er »kammeret over«. De er blevet *for* dominerende, har *for* tydeligt vist deres ambitioner eller ladet dem udfolde sig på *bekostning* af andre osv. Den klareste forskel mellem de to grupper er derfor snarere evnen til at administrere sine lederegenskaber, end tilstedeværelse af disse.

#### *Strategisk ledelse*

Der er også tilvejebragt en bedre – og mere pragmatisk – forståelse af, hvad ledere laver. Myten om den strategisk tænkende og vidtskuende beslutningstager har måttet vige for data, der viser, at lederen godt nok sidder som et beslutningsmæssigt knudepunkt i organisationen, men dels overvejende træffer mindre (men mange) beslutninger, dels rituelst »stempler« beslutninger, som allerede er truffet af andre (Mintzberg, 1976).

#### *Ledelsesbegrebet*

Dette afspejler den mere nuancerede opfattelse, der samtidig er tilvejebragt af begrebet *ledelse*. Hvor dette før var synonymt med visse *personers* (nemlig ledernes) adfærd, fortolkes det nu mere generelt som *processer*, hvorigennem magt og indflydelse udøves. Processer, som udspringer af den daglige erfaringslæring i organisationen, og som sætter sig spor i dennes kultur (jf. nedenfor).

#### *Det rationelle er ikke rationelt*

Hvis en rationel lederudviklingsmodel skal have mening, må den for-



udsætte, at såvel virksomheden som de implicerede enkeltpersoner rent faktisk opfører sig rationelt.

Det gør virksomheden ikke, bl.a. fordi den ubevidst belønner de ledere, som *ikke* delegerer, informerer, skaber lærings- og udviklingsmuligheder (Graves, 1982). Graves taler ligefrem om »organizational muggling« og hentyder her til, at virksomheden i overført forstand »ruller« medarbejderne for deres ressourcer og ikke giver noget igen. Kun ud fra et særdeles kort tidsperspektiv vil dette kunne kaldes rationelt.

Medarbejderne opfører sig heller ikke udpræget rationelt, idet de ofte har et meget mangelfuldt eller ukorrekt billede af deres egen karriermæssige situation og muligheder (Dalton m.fl., 1982). Eller de udviser passivitet mht. at deltage i beslutninger om deres egen karriereudvikling (Hall, 1982, Webber, 1980), jf. også E. H. Schein:

»Når vi bliver ansat i en virksomhed, har vi nogle forventninger om, at nu overtager vores arbejdsgiver styringen af vores karriere, hvilket vi har en tendens til at slå os til tåls med, uden at det altid er til vores egen fordel. Det viser sig, at selv om arbejdsgiverne giver sig til at styre karriererne, så er de ofte ret dårlige til det. Dette burde føre til, at vi i højere grad vurderer os selv med hensyn til vore egne karriereplaner og virkeliggørelsen af dem« (DA, 1983).

Uanset om medarbejderne føler sig afmægtige over for virksomheden, eller – omvendt – trykke ved at lægge deres skæbne i dens hænder, er den »feudale« lederudvikling farlig. Den fratager det enkelte menneske det formelle eller reelle psykologiske ansvar for egen faglig og personlig udvikling. Et ansvar, som virksomheden ifølge sagens natur ikke kan påtage sig, end ikke i de tilfælde, hvor den rent faktisk træffer beslutninger vedr. medarbejdernes karriereudvikling.

#### *Karrierebegrebet under revision*

Den traditionelle lederudvikling opererer med et meget restriktivt karrierebegreb. Det afspejler en hierarkisk opstigningsproces for en afgrænset gruppe af personer (de »befordrede«), i en bestemt aldersklasse (typisk ca. 25-40 år) og med specielle personlige kendetegn (lederenskab og ambitioner).

Men karriere er noget, som *alle* mennesker har eller gør, og som af-

spejler en dynamisk tilpasningsproces mellem job og person i hele den erhvervsaktive periode. Karrierebegrebet rummer samtlige de arbejdsmæssige oplevelser og erfaringer, som personen konfronteres med i sin løbebane, uanset om disse hidrører fra en opadgående bevægelse i et stillingshierarki. Mennesker gør karriere i såvel arbejds- som privatlivet, og det er vigtigt at vurdere adfærden i arbejdssituationen ud fra personens totale livssituation.

#### *Øremærkning*

Der er stigende betænkeligheder over for en opdeling af de ansatte i »befordrede« og »øvrige«. Øremærkningen skaber i sig selv myter, forventninger og mulighed for selvopfyldende profetier. »Det blå stempel kan ikke vaskes af...«. Men båsningen harmonerer også dårligt med samfundsmæssige idealer om demokratisering, ligesom den på samme tid fremmer den indbyrdes konkurrence blandt de befordrede og en kollektiveret frustration blandt de »vragede«. Ikke fordi denne sidstnævnte gruppe nødvendigvis gerne ville have været blandt de udvalgte, men fordi den ikke har fået lov til at *vælge* at være udenfor.

#### *Lederudviklingens manglende integration*

Traditionel lederudvikling har i for høj grad levet »på siden af« virksomheden, i stedet for at være en integreret del heraf. Man har sendt folk på eksterne kurser for at bygge tårne i avispapir, drøfte konstruerede cases og lytte til foredrag i stedet for at lade dem bygge noget op eller håndtere »ægte« arbejdsproblemer hjemme i virksomheden. At *lære* og at *arbejde* har været betragtet som delvist uforenlige begreber, i stedet for at se arbejdssituationen som den måske bedste kilde til hverdags- eller erfaringslæring.

Denne adskillelse af arbejds- og læreprocessen har derfor »nødvendiggjort« mængden af kursus- og uddannelsessituationer, løsrevet fra arbejdet (dvs. off-the-job). I hælene på denne adskillelse er så kommet effekt- og implementeringsproblemerne: »Hvordan omsætter vi det lærte til praksis?«, idet organisationer jo kan have en forbløffende evne til at bremse, latterliggøre, fortrænge eller forskanse sig imod de påvirkninger, som deltagerne i f.eks. eksterne kurser kommer hjem med.

Masser af teknikker og gode vink er blevet udklækket for at lette implementeringen, og jo mere dette er sket, jo mindre er man studset over, om det virkelig er nødvendigt at lægge arbejdslivets pædagogik så langt væk fra arbejdslivet.

#### *Den »skjulte læreplan« i lederudviklingen*

Som et sidste kritikpunkt mod den traditionelle lederudvikling skal nævnes, at den i for høj grad knytter sig til virksomhedens *formelle* opbygning (organisationsstruktur, regler, procedurer mv.). Den overser derfor, at virksomheden rummer et uformelt psykologisk, pædagogisk og kulturelt miljø, som øver meget stor indflydelse på bevidsthedsdannelsen og læringen. Via en »skjult læreplan« indlæres hos den enkelte et kulturelt værdisæt, som er gældende for netop den virksomhed. Med andre ord: mennesket socialiseres til virksomhedens kultur, dens myter, normer, rutiner og ritualer.

Man lærer, hvordan man skal begå sig, og på den måde vokser der en »uofficielle« lederudvikling og -udvælgelse op på siden af det officielle lederudviklingsprogram. Derfor kan man ikke på et kursus indlære et menneskesyn eller en lederstil, som strider mod »understrømmen« i virksomheden, derfor kan man ikke lave formelle lederudvælgelsesprogrammer, som er upåvirket af de uformelle udskillelsesmekanismer, og derfor er det frugtesløst, hvis man som lederemner udvælger de mest aktive, kreative og kritiske, men alligevel dybest set ønsker, at de som mellemledere nogle år senere »gør, som der bliver sagt«. Miljøet, atmosfæren og de uskrevne love skal tages alvorligt, – så alvorligt, at den officielle lederudvikling inddrager den kulturbårne holdningspåvirkning og læring, fremfor at negligere sådanne påvirkninger. Det er en gammel erkendelse, at fængsler producerer kriminelle, men på samme måde producerer virksomheder ledere, – også *uden* lederudviklingsprogrammer.

#### 4. Konturer af et alternativ: lederudvikling som socialisering til en virksomhedskultur

I erkendelse af den kritik, der i de foregående afsnit er rejst imod det traditionelle lederudviklingsbegreb, skal der her fremlægges en skitse til en alternativ synsmåde. Den kan sammenfattes i følgende udsagn:

*Lederudvikling er en erfaringsbaseret læringsproces, hvorigennem mennesker socialiseres til en virksomhedskultur.*

Begrundelsen er følgende:

Virksomheden kan anskues som et *pædagogisk miljø*, hvor det enkelte menneske igennem sine *handlinger* indhøster *erfaringer*, opnår *erkendelse* og *lærer*. Læringen sker konstant og uundgåeligt, idet den udspringer af personens daglige virke, men den kan stimuleres ved påvirkning af det miljø, som læringen foregår i. Vigtigt er det således at give personen *handlemuligheder*, så der er gode betingelser for (og accept af), at vedkommende tager initiativer, udfolder sig og påtager sig ansvar. Kun herved bliver det muligt at iagttage *konsekvenserne* af egne handlinger, hvilket er kimen til den personlige læring (Moxnes, 1981).

Erfaringslæringen er et sidestykke til den *indlæring*, der finder sted i kursus- og andre strukturerede uddannelsessituationer, men adskiller sig fra denne ved at være en integreret del af det daglige arbejde. »Man lærer, fordi man udfører sit normale arbejde!«, mens indlæring normalt foregår, når man er *væk* fra sit arbejde.

*Læringen er kulturbärens*, idet det i høj grad er virksomhedens kultur, der bestemmer, hvilke konsekvenser ens handlinger får. Eller rettere; hvilken *værdimæssig stillingtagen*, der bliver disse konsekvenser til del. På den måde bliver mange af konsekvenserne sanktionsbelagte, hvilket er et klart signal til personen om, hvorvidt de konkrete handlinger er »*hensigtsmæssige*« eller ej.

Ikke alene øver virksomhedskulturen indflydelse på *konsekvenserne af erfaringslæringen i dagligdagen*. Det er også i sig selv en læringsproces, at det enkelte menneske konfronteres med og *gradvist bliver mere eller mindre integreret* i virksomhedskulturen. Og dette sker typisk i to situationer: når personen ansættes i virksomheden, og når vedkommende er på vej i et ledelsesmæssigt karriereforløb.

At der sker en socialisering af de mennesker, der ansættes i virksomheden udefra, er klart, men hvorfor rummer karriereprocessen en tilsvarende socialisering til virksomhedskulturen? Det gør den, fordi den aktuelle ledelsesgruppe i virksomheden *selv* i meget høj grad er socialiseret til kulturen, er *bærer* heraf og forventer at andre (ikke mindst potentielle ledere), at de *også* integreres i kulturen. Samtidig har ledel-

sen magtbeføjelser, som gør, at den kan iværksætte sanktioner over for mennesker, som *ikke* socialiseres »godt nok«.

Socialiseringsprocesserne kan *styres*, lige såvel som virksomhedskulturen kan bruges som styringsværktøj. Den væsentligste del af socialiseringen sker dog umærkeligt, ustyret og uundgåeligt, – som en social læringsproces i virksomhedens dagligliv. Den vil typisk indgå i følgende samspilssituationer:

- den daglige dialog og feedback mellem leder og medarbejder,
- påvirkninger fra ligestillede kolleger,
- personalebedømmelser og gennemførelse af medarbejdersamtaler,
- rokeringsordninger og andre former for overflytninger af medarbejdere fra én organisatorisk enhed til en anden,
- uddannelsesaktiviteter, informationsmateriale mv.

»Officielt« fremstår disse situationer sjældent som værktøjer til at påvirke mennesker i retning af virksomhedens kultur, – men påvirkningen finder ikke desto mindre sted, ja, den bliver måske kun kraftigere af at være usynlig! Den ligger som en »skjult dagsorden« og kan derfor udmærket være i modstrid med virksomhedens officielle politik og praksis for lederudvikling.

Hermed er vi fremme ved to afgørende konstateringer:

*Ledelsesprocesserne* i en virksomhed *udspringer af*, men tjener også samtidig til at *fastholde* virksomhedens kultur.

*Lederudvikling* sker primært som en *erfaringsbaseret læring* i virksomhedens hverdagsliv, der *socialiserer* medarbejderne til *virksomhedskulturen*.

At lederudvikling opfattes som en organisk, men uhåndgribelig socialiserings- eller læringsproces, (i modsætning til den traditionelle lederudvikling, hvor en afgrænset gruppe af mennesker gennemgår et relativt formaliseret udviklingsprogram), indebærer:

- *at* lederudviklingen ikke står på siden af virksomheden, men er sammenvævet hermed, idet den udspringer af de organisatoriske læringsprocesser,
- *at* der ikke kan tegnes en klar skillelinie mellem »befordrede« og »øvrige« medarbejdere, idet lederudviklingen måles ved *intensiteten* af

- socialiseringspåvirkningen og *ikke* ved, om man er omfattet eller ikke omfattet af bestemte karriereprogrammer,
- at kurser, forflyttelser, forfremmelser mv. nok er vigtige »milepæle« i det enkelte menneskes arbejdsliv, men at det er læringsprocesserne *mellem* milepælene, der bidrager mest til lederudviklingen,
  - at der kan tales om lederudvikling på alle alderstrin og alle organisatoriske niveauer,
  - at lederudvikling ikke er begrænset til en karrieremæssig opstigning i virksomhedens statushierarki, men udtrykker en generel tilvækst i personens ledelsesmæssige kompetance, som *evt.*, men ikke nødvendigvis giver sig udslag i overgang til et andet job,
  - at lederudvikling bedst kan stimuleres ved at placere mennesker i et erfaringsmættet miljø, som giver fyldig læring, samt
  - at den enkelte person i højere grad end ved den traditionelle lederudvikling har ansvar for – og mulighed for at påvirke – sin egen ledelsesmæssige udvikling.

En sammenligning af den traditionelle og erfaringsbaserede lederudvikling er givet i bilaget.

## 5. Perspektiver

Som det fremgår, løser den erfaringsbaserede model for lederudvikling nogle af de problemer, der knytter sig til den traditionelle lederudvikling. Omvendt trænger modellen til en udbygning eller afklaring på bl.a. følgende punkter:

- udtrykker lederudviklingen en rent *tilpassende* socialisering til en given organisationskultur, eller giver den også forudsætninger for at *ændre* på denne kultur, (jf. Christensen & Molin, 1983)?
- i det hele taget: på hvilken måde og i hvilken udstrækning kan det enkelte menneske påvirke organisationen som modstykke til den internalisering af virksomhedskulturen, som ligger i socialiseringen?
- hvad er samspillet mellem den individuelle læring og den *organisationslæring*, der finder sted, fordi også virksomheden handler, erfarer og lærer? Og hvad er samspillet mellem organisationskultur og læring?

– hvordan påvirkes læring og ledelsesudvikling af de magt- og indflydelsesstrukturer, der findes i virksomheden?

En afklaring af disse spørgsmål vil kunne bidrage til en forankring og perspektivering af den i dag noget løsrevne, individualpsykologiske teori om menneskers karrierevalg, -stadier og -udvikling.

## Bilag

### TRADITIONEL LEDERUDVIKLING

Vi ved, hvad lederudvikling er.

Vi har et mål.

Vi kan skelne mål fra midler.

Vi ved, hvor vi står i dag.

Vi tror, vi kan nærme os målet.

Vi disponerer over – eller kan udvikle – egnede lederudvælgelsesværktøjer.

Vi kan udvælge de rette personer.

De »rette« personer vil gerne udvælges.

De udvalgte bliver – efter gennemgået udvikling – ledere.

### LÆRINGSBASERET LEDERUDVIKLING

Ja, i udels, men vi har omdefineret begrebet.

Nej, vi opgiver at formulere langsigtede mål, men satser i stedet på at opbygge et *beredskab* til at indfri organisatoriske og individuelle mål.

Nej.

Ja, men dette indebærer ikke blot en diagnose af det aktuelle lederpotentiel, men en vurdering af organisationens totale handlekraft og svagheder.

Måske, men ikke systematisk, og der er snarere tale om en gensidig tilpasning af mål og midler.

Ja, men de taber interesse i forhold til mere bredspektrede læringsstimulerende tiltag, som sikrer en generel pædagogisk »trimning« af virksomheden.

Delvis, men vi kan med fordel lade en del af udvælgelsen ske ved selv-selektion.

Dette bliver i stigende grad tvivlsomt. Igen finder vi støtte i selv-selektionen, som sikrer os imod tvangsanbringelse i »kuvøse«.

Ikke nødvendigvis, men stor læringskapacitet og muligheden for afvekslende, krævende jobs – uanset om det er som leder.

Vi tror også på, at disse gode ledere forbliver i organisationen.	Ja, men også på grund af et spændende læringsmiljø.
Vi er overbevist om, at kandidaternes succes skyldes leverudviklingen.	Nej.
Vi tror, at vi kan evaluere et lederudviklingsprogram.	Nej.

*Referencer:*

- Andersen, Benny, *Godt nytårs-nyt fra den varme linie*, *Politikens kronik*, 31.12.1983.
- Belbin, R. M., *Management teams: Why they succeed or fail*, Heinemann, London, 1981.
- Christensen, S. & Molin, J., *Organisationskulturer*, Akademisk Forlag, København, 1983.
- Dalton, G. W., Thompson, P. H. & Price, R. L., *The four stages of professional careers: A new look at performance by professionals*. I R. Katz (Ed.), *Career issues in human resource management*, Prentice-Hall, Englewood Cliffs, N. J., 1982.
- Dansk Arbejdsgiverforening (DA), *Rapport fra studierejse til USA, 1982*, Bøgehøj, Ebeltoft, 1983.
- Graves, J. P., *Successful management and organizational mugging*. I R. Katz (Ed.), *Career issues in human resource management*, Prentice-Hall, Englewood Cliffs, N. J., 1982.
- Hall, F. S. *Developing and managing careers: A teaching perspective*. In R. D. Freedman, C. Cooper & S. A. Stumpf (Eds.), *Management education: Issues in theory, research, and practice*, Wiley, London, 1982.
- McCall, M. W. Jr. & Lombardo, M. M., *What makes a top executive?* s. 26-31 i *Psychology Today*, 1982.
- Mintzberg, H. *Lederen og hans job*. Nyt fra Samfundsvidenskaberne, København, 1976.
- Moxnes, P., *Læring og ressursutvikling i arbeidsmiljøet*, Institut for Socialvitenskap, Oslo, 1981.
- Webber, R. A., *Career problems of young managers*. I Morgan, M. A. (Ed.), *Managing career development*, D. Van Nostrand, New York, 1980.