Styrkebaseret lederudvikling

– fra god til ekstraordinær

Morten Kamp Andersen

2015

Indhold

Resumè..... 3

1. Styrkebaseret lederudvikling - en nytænkning..... 4

2. Måling af ledelse..... 5

3. Fokus på styrker fremfor at kæmpe med svagheder..... 8

4. Krydstræning - en styrkebaseret udviklingstilgang..... 11

5. Konklusion..... 13

6. Litteraturliste..... 14

Resumé

Ekstraordinær ledelse ses på bundlinjen

Effektive ledere gør en kæmpe forskel i deres organisationer. Det kan direkte aflæses på medarbejderengagement, kundetilfredshed og profit. De organisationer og virksomheder, der vil være blandt de bedste, må derfor have de bedste og mest effektive ledere på alle niveauer. Vi kalder de bedste for ekstraordinære ledere. Og ekstraordinære ledere har en målbar eksponentiel indvirkning på bundlinjen.

Fokus på styrker sikrer den bedste udvikling

Dette White Paper har undersøgt den seneste evidens inden for ledelse og måling af ledere. De bedste og mest grundige undersøgelser inden for området viser, at en organisation opnår den største udviklingseffekt, når der fokuseres på udvikling af styrker fremfor, som mange andre udviklingsredskaber, at fokusere på svagheder. Hvis en leder dog har en dominerende svaghed, skal det naturligvis adresseres som det første, idet en dominerende svaghed kan stå i vejen for udøvelse af god ledelse.

Lederkompetencer afdækkes gennem 360º evaluering

En 360 graders evaluering er det mest robuste værktøj til at afdække (og afsløre), hvor god og effektiv en leder er; hvor styrkerne og hvor svaghederne ligger. Men pas på, der findes mange 360 graders evalueringer, men kun få lever op til de krav, der er nødvendige for evidensbaseret at kunne sige, hvilke ledere er effektive og hvilke ikke er.

Organisationer bør arbejde på at løfte niveauet blandt alle ledere. Men det gælder især den store mellemgruppe, hvor det største potentiale ligger i at gå fra god til ekstraordinær.

Krydstræning er den bedste metode for at udvikle ekstraordinære ledere

Udvikling af styrker kræver en markant anden tilgang til udvikling og læring end at arbejde med svagheder. Vi kalder den udvikling for *krydstræning*. Her udvikles lederen fra god til ekstraordinær ved at fokusere på komplementære kompetencer, som viser sig at korrelere med den kompetence, som lederen ønsker at blive ekstraordinær til. Det er vores erfaring – underbygget af data og undersøgelser - at de ledere, som bruger krydtræning som udviklingstilgang, opnår de bedste resultater og i sidste ende bliver de bedste ledere.

I denne rapport argumenterer vi altså for tre ting;

1. **Ledelse kan måles.** Den bedste måde at måle på er at bruge en 360 graders evaluering. De ledere, som er ekstraordinære, påvirker centrale nøgletal i eksponentiel grad.

2. **Det er mest effektivt at udvikle styrker.** Hvis en god leder ønsker at blive ekstraordinær, er det mere effektivt at skabe styrker end at 'fixe' svagheder.

3. **Udvikling af en styrke kræver en markant anderledes tilgang til udvikling.** Udvikling af svagheder kræver almindelig lineær træning, som kendes fra traditionelle lederudviklingsprogrammer. Udvikling af en styrke kræver derimod krydstræning.

1. Styrkebaseret lederudvikling

- en genuin nytænkning inden for ledelsesudvikling

Lederudvikling som disciplin har ikke udviklet sig

Lederudvikling er en gammel disciplin, men man kan ikke sige, at den har udviklet sig meget i form, tilgang eller indhold igennem de sidste 25 år. Det er sjældent, at der opstår noget, som kan siges at være genuint nyt i den måde ledere udvikles på. Nye værktøjer såsom assertiv kommunikation, coaching og feedback er lagt i lederens værktøjskasse, hvor e-learning og summer schools er nye distributionsformer. Men i alle tilfælde er der tale om justeringer af en velafprøvet tilgang.

Styrkebaseret lederudvikling handler om at forbedre eksisterende kompetencer

Den styrkebaserede tilgang til ledelsesudvikling er derimod noget helt nyt. Den store fornyelse ligger i tænkningen og tilgangen til lederudvikling. Den styrkebaserde tilgang lægger vægt på at gøre lederen bedre til de kompetencer, som allerede mestres. Denne tilgang har nogle grundlæggende konsekvenser for, hvordan man arbejder med lederudvikling, fordi det tilfører noget nyt og effektfuldt til ledelsesudvikling.

Lederudvikling giver anledning til tre grundlæggende spørgsmål

Når man står overfor at skulle udvikle en leder eller en ledergruppe, står man ofte over for tre grundlæggende spørgsmål;

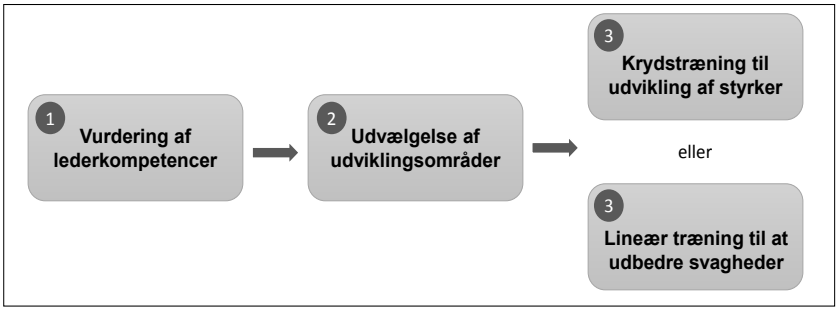
1. **Hvordan vurderer jeg lederen?** Skal det være på kompetencer, intelligens, bundlinjen eller noget helt fjerde? Hvem er den/de rette til at vurdere; HR, lederen selv, lederens leder?

2. **Bør jeg udvikle personens styrker eller skal jeg forsøge at udbedre lederens svagheder?** Skal jeg finde et minimumsniveau, som alle ledere skal nå? Skal jeg arbejde med de svageste ledere eller de bedste? Kan alle ledere udvikles?

3. **Hvordan er den mest effektive måde at udvikle lederen på?** Der tilbydes så mange måder at udvikle ledere på. Hvad virker?

De tre spørgsmål er så grundlæggende, at ethvert lederprogram altid bør have indbygget svarene på dem.

Figur 1: Fra vurdering til udvikling af lederkompetencer



Kilde: Morten Kamp Andersen

Den styrkebaserede tilgang demonstrerer, at det er mest effektivt at udvikle en række styrker hos den enkelte leder. Dermed opnås den bedste brug af organisationens vigtigste ressourcer; penge og ledertid.

Dette White Paper vil vise, hvilken evidens der foreligger for det postulat og dermed også på svarene på ovenstående tre spørgsmål.

2. Måling af ledelse

Hvorfor skal vi til at måle ledelse – måler vi ikke nok? Vi skal gøre det klart, at det ikke er et mål i sig selv at måle. Det er derimod et nødvendigt middel til at tilrettelægge et effektivt lederudviklingsforløb. Eller sat mere på spidsen; det er ikke muligt at lave et effektivt lederudviklingsforløb uden en grundig måling af ledelsesniveauet og -kvaliteten inden.

Gennem måling af ledelse kan en strategi for effektiv lederudvikling formuleres

Før udviklingen går i gang skal lederen altså først have et godt og entydigt billede af, hvor dennes ledelsesniveau ligger. Det skal ske af to årsager; for det første for at finde ud af hvilke kompetencer, der skal udvikles. For det andet for at udvælge strategien for udvikling. Først når den vurdering er taget, kan lederen udvikle sig.

Det er vigtig at vælge det rette måleværktøj

Der findes mange måder at måle og vurdere lederkompetencer på. Rigtig mange endda. En gennemgang af de mest populære af dem viser dog, at de langt fra er lige gode, relevante eller sammenhængende (Andersen, 2013). Så inden man springer ud i at måle ledelse, så er det relevant at overveje, hvordan man gør det bedst.

2.1. Hvad ligger bag god ledelse?

Forskellige tilgange til lederudvikling bygger på forskellige antagelser om, hvad ledelse er

Det første, man skal gøre sig klart, er, at den måde man vælger at vurdere en leder på hænger sammen med den generelle antagelse, man har om ledelse. Hvis man eksempelvis anskuer ledelse ud fra en trækteoretisk tilgang (at god ledelse hænger sammen med personlighedstræk hos lederen), så vil man eksempelvis måle lederens IQ, personlighed eller problemløsningsevner. Man vil med andre ord forsøge at måle lederen ud fra dennes stabile træk. Et udviklingsforløb handler derfor i højere grad om at placere lederen i jobs, situationer og over for opgaver, som passer til lederens træk. Nogle vil forsøge at ændre på lederens personlighed (eksempel emotionelle kapacitet eller udadvendthed), men oftest uden held.

En anden tilgang antager derimod, at ledelse – og dermed god ledelse – afhænger mere af kontekst, kultur og relationer end af enkelte personer. Disse kompetencer er langt mere situationsbestemte og derfor lettere at tilpasse og tilegne sig. Disse ledelsesskoler har derfor også et mere optimistisk syn på udvikling af ledere.

At anskue ledelse som stabile træk er ikke gunstigt

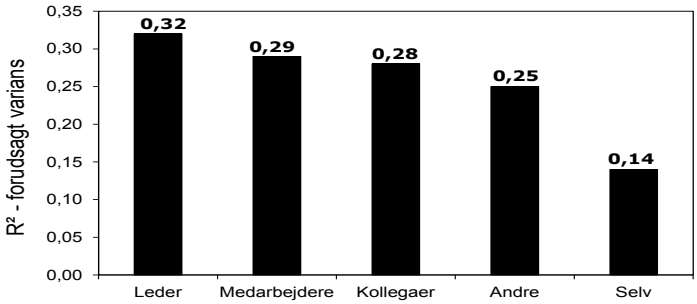
Den styrkebaserede tilgang indeholder flere 'skoler'. Der er personer og udviklingsudbydere, som har en trækteoretisk forståelse af mennesket og ledelse – altså at vi som mennesker har en række stabile træk – intelligens eller personlighedsmæssige – som kan være vores styrker, og som skal afdækkes. Den tilgang finder vi relativt uinteressant og snæver. Den stemmer ikke overens med den oplevelse af virkeligheden, som vi har.

Alle ledere kan udvikle sine evner og blive bedre

Den tilgang, som arbejder med kompetencer og sammenfaldet med og udtrykket af en persons kompetencer og så den kontekst, som lederen arbejder indenfor, er i vores øjne derimod en brugbar og relevant tilgang. Vi tror i det hele taget på, at vi alle kan udvikle vores evner til at blive gode ledere. Vi kan ikke alle blive fremragende eller ekstraordinære, men vi kan alle udvikles og blive bedre.

De mest prominente personer inden for den styrkebaserede tilgang er personer som Martin Seligmann, Marcus Buckingham, Mihaly Csikszentmihali og Donald Clifton. De argumenterer for, at lederen selv skal identificere sine styrker, oftest via et skema eller en personlig adfærdsvurdering. Problemet med det er, at ledere – som alle andre mennesker – er dårlige til at evaluere sig selv. Figur 2 viser problemet tydeligt:

Figur 2: Forudsigelsesgrad af forskellige bedømmergrupper på ledereffektivitet



Selvrapportering giver ikke objektiv vurdering af ledelse

Figuren viser, at af alle bedømmelsesgrupper er forklaringsgraden af lederens egen tilbagemelding den laveste – halvt så høj som de øvrige bedømmergrupper. Sagt på en anden måde; vi er som mennesker ikke de bedste til at lave en objektiv og nøgtern bedømmelse af vores evner som leder. Heller ikke med bistand af et spørgeskema. Vi har brug for en anden måde at vurdere vores kompetencer og evner som ledere på.

2.2. 360° feedback er den bedste metode

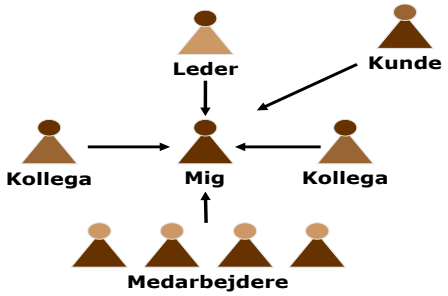
Lederkompetencer afdækkes bedst gennem 360º evaluering

Vi vil anbefale, at man bruger en 360 graders evaluering, og at det bør være et vigtigt element i ethvert lederudviklingsprogram. Dels giver det en mulighed for at få et nuanceret billede af lederen, dels er det lederens mulighed for at få ærlig og objektiv feedback fra mange af de personer, han/hun har omkring sig (noget som mange ledere har svært ved at få til daglig). Men et af de vigtigste argumenter er måske, at det giver det mest korrekte billede af en persons lederevne.

360 graders evalueringsmetoden er ikke et nyt fænomen. Tværtimod, den udviklingsmæssige metode er nu blevet så udbredt, at mange har været 'igennem' sådan en evaluering. Og med god grund. Chappelow (2004) har bemærket, at den måske største og vigtigste tendens inden for lederudvikling over de seneste 20 år har været 360 graders feedback. Andre kaldte det en af de mest bemærkelsesværdige ledelsesnyskabelser i det seneste årti (bl.a. Atwater & Waldman, 1998). Vi er enige og ser den som den mest effektive og derfor foretrukne metode til at identificere styrker og svagheder.

360 graders evaluering betyder kort fortalt, at lederen bliver vurderet fra flere vinkler; egen leder, kollegaer, medarbejdere, kunder, eksterne interessenter og andre relevante givere af input.

Figur 3: Evaluering af en leder via en 360 graders evaluering



Undersøgelser viser, at 360 graders evalueringer giver det mest præcise billede af en leders effektivitet og bedst forudsiger effekten af ledelse. Effekten er eksempelvis øget medarbejderengagement, kundetilfredshed, indtjening og lavere medarbejder-omsætning. Den negative side ved evalueringsformen er, at den er kostbar; den

At anvende 360º evalueringer er værdifuld investering

kræver tid fra en masse personer. Trods denne valide kritik mener vi, at den ekstra omkostning i form af tid og penge let opvejes af det bedre og mere handlingsrettede billede af lederens kompetencer.

2.3 Det er ikke ligegyldigt hvilke kompetencer, man måler

Ovenfor argumenterede vi for, at det ikke er så interessant at måle og evaluere på træk hos den enkelte leder, men at adfærd og kompetencer i stedet er langt mere interessante. Og ikke mindst hvordan den enkelte kompetence og adfærd opleves i den enkelte organisation.

Nogle lederkompetencer er mere vigtige at måle end andre

I en undersøgelse af over 20.000 ledere og over 2.000 kompetencer og adfærd blev det klart, at nogle var vigtigere i forhold til lederens effektivitet og dermed påvirkning på medarbejdere og bundlinje (Zenger & Folkman, 2009). En af de kompetencer der blev undersøgt var, hvor god lederen var til at komme til tiden. Undersøgelsen viste, at den kompetence/adfærd var betydningsløs i forhold til at vurdere ledere; både gode og dårlige ledere kom til tiden i forbindelse med møder. Dette var derfor ikke en differentierende kompetence.

Omvendt var der 16 kompetencer, som adskilte de bedste ledere (de 10% bedste) fra de dårligste (de 10% dårligste). I figur 4 er de 16 kompetencer vist.

16 lederkompetencer fordelt på fem hovedområder

Figur 4: 16 differentierende kompetencer

Fokus på resultater	**Lede forandringer**	**Karakter**	**Interpersonelle evner**	**Personlige evner**
Resultatorienteret	Udvikler strategiske perspektiver	Udviser høj integritet og ærlighed	Kommunikerer klart og tydeligt	Har teknisk/faglig ekspertise
Sætter høje mål	Mestrer forandringer		Inspirerer og motiverer andre til højt præstations-niveau	Løser og analyserer problemer
Tager initiativ	Forbinder organisationen til eksterne interessenter		Opbygger relationer	Fremmer innovation og udvikling
			Udvikler andre	Praktiserer selvudvikling
			Samarbejde og teamwork	

De 16 kompetencer er med andre ord kompetencer, som de bedste ledere mestrer, men som de (statistisk set) dårlige ledere ikke mestrer. En kompetence som ’forretningsforståelse’, som ikke er med i figur 4, er dermed ikke en differentierende kompetence mellem de bedste og dårligste ledere, mens ”Tager initiativ” er.

Ledere bør arbejde med kompetencer som kendetegner de bedste ledere

Når man ønsker at udvikle sig som leder, er det derfor vigtigt, at man bliver ekstraordinært god til kompetencer, som rent faktisk betyder noget i forhold til at blive vurderet som en god leder. Det handler derfor om et skarpt fokus på de rigtige kompetencer, fremfor at udvikle en styrke inden for en kompetence, som rent faktisk ikke betyder det helt store.

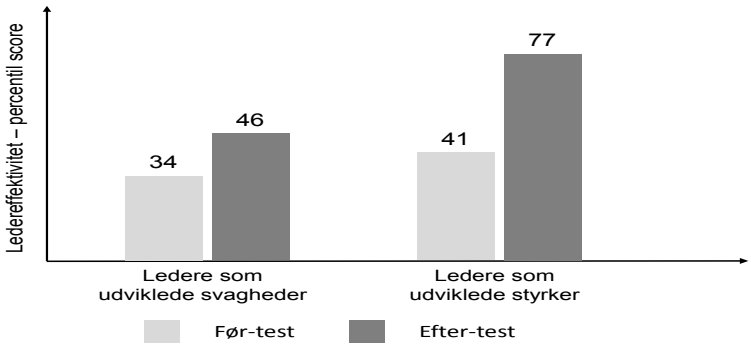
3. Fokus på styrker fremfor svagheder

Når lederens styrker og svagheder er afdækket, er det tid til at vælge, hvilke kompetencer, der skal udvikles. Lidt firkantet sagt kan lederen enten vælge at fokusere på at udvikle en kompetence, som lederen ikke er så god til, og som han/hun gerne vil mestre (udbedrer en svaghed) eller blive ekstraordinær til noget, han allerede er god til (udvikler en styrke).

Der er evidens for at udvikling af styrker fremfor svagheder er det mest effektive

Hvis man undersøger evidensen bag effektiviteten af lederudvikling, viser det sig, at udvikling af en styrke er det mest effektive. Figur 5 viser data fra en stor gruppe ledere, hvor man undersøgte effekten af udviklingen af hhv. styrker og svagheder. Undersøgelsen delte lederne op i to grupper; en som udbedrede svagheder og en som udviklede styrker. Ud fra et relativt ens udgangspunkt var der en tre gange så stor effekt ved at fokusere på styrker fremfor svagheder. Konklusionen er klar: Hvis man ønsker at blive en bedre leder, er det mere effektivt at udvikle styrker frem for at fokusere på svagheder.

Figur 5: Ledelseseffektivitet før og efter udviklingsprogram



Kilde: Zenger & Folkman, 2009

Der er en tendens til at overfokusere på svagheder

Det er et tankevækkende mønster, at de som evaluerer andre typisk fokuserer på personens svage sider. Sådan forholder det sig eksempelvis, når man som forældre sidder med sine børns standpunktskarakterer og skal overveje, hvordan man kan støtte dem i deres læring. På samme måde foregår det også i fx medarbejderudviklingssamtaler (MUS), når der skal laves udviklingsplaner. Sådan forholder det sig (desværre) også, når vi sidder med vores personlige evaluering og tænker i egen læring. Men vil man forbedring, så skal bøtten vendes. Man bør fokusere på sine styrker.

3.1. Definitionen af en styrke

Elementer i definition af hvad en styrke er

Hvad er en styrke? Det er vores erfaring, at når ledere taler om styrker, så taler de faktisk om en række forskellige – og ofte modstridende – ting. I vores arbejde har vi fundet det nyttigt at definere styrker som noget der;

1. bliver praktiseret på ekstremt højt niveau - blandt de 10-20% bedste
2. bliver brugt på tværs af kontekster og situationer
3. bruges konsistent og ikke bare engang i mellem
4. er rimeligvis stabil – at den fastholdes over tid
5. konsekvent giver positive resultater
6. er værdsat af personerne omkring lederen

Styrkebaseret lederudvikling – fra god til ekstraordinær - 2015 © proacteur

Definitionen oven for er ikke kun i overensstemmelse med den forskning, der ligger bag den styrkebaserede tilgang, men er også i høj grad operationaliserbar. Dette ses ved, at lederen kan måle sine styrker via en 360 graders evaluering og sammenligne evalueringen med andre ledelsesscorer. Det bliver også igennem ovenstående definition klart, hvorfor en selv-måling ikke er tilstrækkelig i forhold til at vurdere styrker, idet punkt 1, 5 og 6 typisk kræver vurdering fra andre end lederen selv.

3.2. Ikke styrker for enhver pris

Dominerende svagheder skal behandles som det første

Den styrkebaserede tilgang forholder sig bestemt ikke strudseagtigt til svagheder. Overskygger svagheden styrkerne, må svagheden håndteres. Hvis lendervurderingen viser, at man har en dominerende svaghed, så skal man først koncentrere sig om at udvikle den givne kompetence op til et niveau, hvor den ikke længere "larmer" og står i vejen for effektiv ledelse.

Det betyder, at hvis man som leder har en kompetence, som man er dårlig til, så kan det negative overskygge det, man er god til, og derfor bliver man ofte vurderet som en dårlig leder. Faktisk viser data, at hvis en leder har en dominerende svaghed (ifølge vores definition), så ligger lederen i den 18. percentil af alle ledere – altså blandt de dårligste ledere. Sagt med andre ord, en dominerende svaghed vil oftest forhindre en leder i at blive vurderet som god og effektiv.

En svaghed er dominerende når den gør lederen mindre effektiv

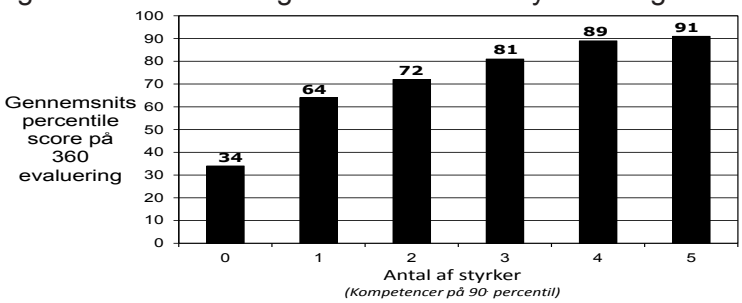
Hvad er definitionen på en dominerende svaghed? Der er ikke nogen klar og entydig – dvs. objektiv given – definition, men det drejer sig om et træk hos en person, som har en ødelæggende negativ effekt på personens effektivitet som leder. Det betyder, at det er en kompetence, som 1) er vigtig i forhold til det job, som vedkommende har, og 2) hvor vedkommende scorer meget lavt – blandt den 10%-20% percentil af alle ledere i en relevant population.

Ikke alle svagheder står i vejen for god ledelse

Det er ikke alle svagheder, som udgør et problem. Faktisk viser data, at de absolut bedste ledere også har svagheder. Et eksempel herpå er Steve Jobs, som af mange var anset som en fantastisk og visionær leder, der kunne skabe værdi til både aktionærer, kunder og medarbejdere samtidig med, at han efter eget udsagn elskede sit job. Han scorede højt på vision, kommunikation og på at være resultatorienteret. På samme tid havde han også svagheder i sin ledelse, som mange bøger og beskrivelser har påvist. Blandt andet beskrives han som selvisk, arrogant og svær at arbejde sammen med i pressede situationer (Isaacson, 2011). Så han havde svagheder, men de var ikke dominerende svagheder – altså svagheder, der stod i vejen for hans styrker.

Konsekvenserne af en dominerende svaghed, der overskygger styrkerne, er markant for perceptionen af en leder og bliver det følgelig også for lederens effektivitet i virksomheden. Figur 6 nedenfor viser, hvor vigtigt det er, ikke at have dominerende svagheder og derfor, hvorfor de bør arbejdes med først. Vores erfaring og vores data viser, at ca. 25%-35% af ledere først bør arbejde med at udbedre en svaghed, før de arbejder med en styrke.

Figur 6: Sammenhæng mellem antal af styrker/svagheder og ledelseseffektivitet



Kilde: Zenger et. al. 2012

3.3 Hvilken styrke skal man vælge at udvikle?

Prioritering af udviklingsområder under styrkebaseret lederudvikling

Når en leder skal udvælge sit/sine udviklingsområder, så er vores konklusion at valget skal foregå ud fra følgende rækkefølge:

1. **Udbedre en dominerende svaghed.** Hvis en leder har en dominerende svaghed skal det adresseres først. En dominerende svaghed overskygger de øvrige kvaliteter og kompetencer, som lederen har og står i vejen for udøvelse af god ledelse.

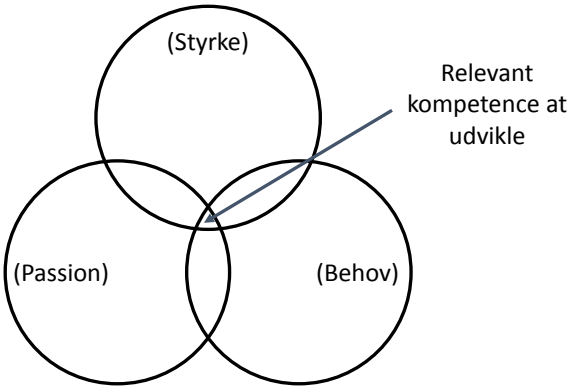
2. **Udvikle en/et par styrker.** I fraværet af en dominerende svaghed bør lederen arbejde på at udvikle styrker. Som figur 6 ovenfor viser, så vil en leder med kun tre styrker være blandt de bedste 19% af ledere i verden.

3. **Balancér kompetencerne.** Hvis en leder ikke har nogle dominerende svagheder og allerede har tre styrker, så vil vi anbefale, at lederen vælger kompetencer, som balancerer det generelle billede af kompetencer.

Lederens kompetenceniveau og passion samt organisationens behov er kriterier for valg af styrker

Vores data viser, at ca. 30% af ledere vil være i udviklingsområde 1 (af de tre oven for), 55% i udviklingsområde 2 og ca. 15% i udviklingsområde 3, så de fleste ledere vil finde sig selv i kategori 2. Et nærliggende spørgsmål er så, hvilke af de 16 kompetencer (vist i figur 4) lederen skal vælge at gøre til styrker. Til det bruger vi tre kriterier (se figur 7): noget som lederen er god til, noget lederen er passioneret omkring og endelig noget som organisationen har brug for, at lederen bliver god til.

Figur 7: Kriterier for udvælgelse af en kompetence at styrke



Kun hvis kompetencen dækker alle tre områder, er det den mest optimale at udvikle. Hvis det er noget, som lederen er god til og som organisationen har brug for, men som lederen ikke har passion for, så vil det virke som en pligt, og den vil ikke blive brugt på den måde, som organisationen har brug for, og det ønskede resultat vil ikke blive opnået.

4. Krydstræning - en styrkebaseret udviklingstilgang

En meget vigtig men overset pointe i forhold til at udvikle styrker er, at det skal foregå på en meget anderledes måde, end hvis man udbedrer svagheder. Med andre ord, hvis man på en 10-trinsskala ønsker at gå fra 8 til 10, kræver det en anden træning, tilgang og mind-set, end hvis man ønsker at gå fra 2 til 4.

4.1 Analogi: løbetræning

Udvikling fra svag til god opnåes gennem lineære træningsformer

Til at illustrere denne pointe kan følgende analogi være nyttig; forestil dig, at du vil løbe et 10 kilometerløb om seks måneder. Hvis du er en meget uerfaren løber (en svag kompetence), så vil gode råd være: ”Køb et par gode løbesko”, ”få lagt et løbeprogram”, ”gå til et foredrag om at løbe et 10 kilometers løb”, ”bare gå i gang med at løbe” o.s.v. Hvis du følger den slags råd, så vil du gå fra at være en dårlig løber til at blive en god løber. Du vil kunne løbe de 10 kilometer i en fin tid. Den type af udvikling kalder vi lineær træning.

Når du allerede er god bliver mere af den samme træning ineffektivt

Hvis du derimod allerede er en god løber: Lad os sige, at du løber 10 kilometer på 40 minutter i dag (en god kompetence), og du vil gerne ned på 33 minutter (så løb bliver en styrke). Hvilke råd vil så være gode? De førnævnte råd om løbeudstyr, foredrag, løbeprogrammer o.s.v. er ikke relevante i denne sammenhæng. Du er allerede rigtig god, du har optimeret dit løb så godt, som du kan, og du har hørt foredragene og læst bøgerne. At gøre mere af det samme vil ikke bringe dig fra god til ekstraordinær. I det tilfælde skal der tænkes anderledes i forhold til udvikling.

Vi ved, at rigtige gode løbere supplerer deres løbetræning med andre ting såsom svømning til træning af lungekapacitet og -effektivitet, mentaltræning samt muskeltræning i motionscentre. De bruger altså andre former for sport og træning, som ikke er direkte relateret til løb, til at forbedre deres løb. Hvorfor gør de det? Det er, fordi de ved, at en kompetence kun kan mestres på et højt niveau ved at bruge andre kompetencer i sammenhæng med den. Denne form for træning kaldes krydstræning og er i sin tilgang helt anderledes end lineær træning.

4.2 Krydstræning som lederudvikling

På samme måde udvikles professionelle eller arbejdsrelaterede kompetencer. Hvis du ikke er så god til fx at holde præsentationer i større forsamlinger, og det er vigtigt i forhold til dit arbejde, så vil gode råd være lineære råd; deltag på et kursus, brug mere tid på forberedelse, øv dig i mindre forsamlinger, køb en bog, se nogle TED Talks, få en mentor etc. Alle sammen gode råd. Hvis du følger dem, vil det hjælpe dig, og du vil gå fra dårlig til god taler.

De råd hjælper bare ikke, hvis du allerede er en rigtig dygtig formidler, og du holder gode præsentationer. Hvis du ønsker at gå fra at være en god til at være en ekstraordinær god formidler, så skal der krydstræning til.

Traditionel lederudvikling fungerer ikke til udvikling af styrker

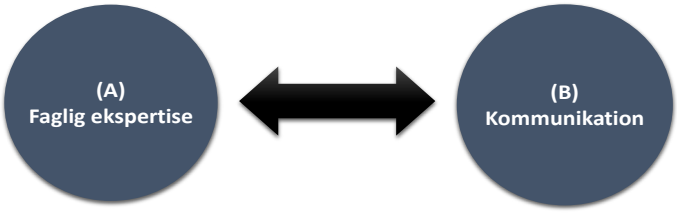
Krydstræning giver mening i forhold til løb og i høj grad også i forhold til udvikling af lederkompetencer. Faktum er, at langt de fleste ledere allerede er gode til langt de fleste ting og derfor ikke oplever (med rette), at de får nok ud af traditionel lederudvikling. Ved at krydstræne en kompetence, kan en leder effektivt arbejde med en kompetence, som allerede mestres på et godt niveau.

Krydstræning skaber interaktionseffekt og dermed effektiv udvikling af styrker

I Zenger & Folkmans artikel i Harvard Business Review ”Make Yourself Indespensable”, som er en anbefalelsesværdig artikel i forhold til krydstræning af ledere, beskriver de to forfattere, hvordan de med et stort data-baseret arbejde har undersøgt korrelationen imellem forskellige kompetencer. Med det arbejde har de kortlagt en metode for, hvordan man kan krydstræne kompetencer. Interaktionsef-

fekten, varierer i styrken af påvirkning og er i nogle tilfælde overraskende. Et af dem er illustreret i figur 8 nedenfor.

Figur 8: Interaktionseffekten mellem kompetencer



Sandsynlighed for at være blandt de 25% bedste ledere, hvis man mestrer følgende kompetence

- Kun 'faglig ekspertise' 3%
- Kun 'Kommunikation' 14%
- Begge kompetencer ~~17%~~ 82%!

Kilde: Zenger & Folkman (2011)

Interaktionseffekten øger sandsynligheden for at en leder bliver ekstraordinært god

Figur 8 illustrerer, at hvis en leder både har en styrke i "faglig ekspertise" og i "kommunikation", så er sandsynligheden 82% for, at den person er blandt de 25% bedste ledere i verden. Hvorimod hvis lederen kun har en styrke i "faglig ekspertise" og ikke i "kommunikation", så er sandsynligheden kun 14%. Med andre ord, så er kommunikation en krydstræningsøvelse for faglig ekspertise, hvilket giver god mening, når man tænker over det – for at få gennemslagskraft som leder ved at bruge sin faglige viden, skal man kunne kommunikere den effektivt.

Et andet eksempel på en stor interaktionseffekt er mellem kompetencen "høj integritet" og "assertiv". Det er en interessant korrelation og interaktionseffekt, der er på spil, for ved første øjekast synes de to kompetencer ikke at have noget med hinanden at gøre. Men når man undersøger det nærmere, så giver det mening, at for at man som leder kan bevare en høj grad af integritet, så kræver det, at man tør stille de svære spørgsmål, hvilket også indbefatter at få andre til at sige sandheden og stille spørgsmål til andre som sikrer, at de overholder deres forpligtelser. En person, som ikke er assertiv, lader ting passere uden at stille spørgsmål. En person med en høj grad af integritet siger noget, når han/hun oplever noget, der ikke er etisk eller gjort godt nok. Det kræver, at man kan være assertiv i sin kommunikation.

Krydstræning betyder kort sagt, at man træner en komplementær kompetence – altså en kompetence, hvor der er påvist en høj interaktionseffekt. På samme måde som løberen træner svømning, så træner lederen assertiv kommunikation for at blive bedre til at vise sin høje integritet.

4.3 Udvikling af styrker foregår "on-the-job"

Udvikling af styrker foregår primært som læring på jobbet

At udvikle en styrke med krydstræning kræver noget specielt. Krydstræning lægger i høj grad op til læring på jobbet og er derfor en slags "on-the-job" træning. Det stemmer godt overens med den seneste forskning inden for effektiv ledelses-udvikling, som understøtter den udbredte 10-20-70 tommelfingerregel, som foreskriver, at 10% af læring bør foregå via klasseundervisning, ved at læse bøger og/eller e-learning, 20% bør foregå gennem observationer af rollemodeler eller andre personer omkring sig og 70% ved at øve det på job i ens reelle kontekst.

Styrkebaseret lederudvikling forudsætter at man gør tingene på en ny måde

Styrkebaseret udvikling af ledere er altså ikke bare at finde det, som man er god til, og så gøre det noget mere. Det er en udbredt misforståelse. Det er derimod at ville bringe den kompetence, som man scorer rigtig højt på, op til et endnu højere niveau ved at arbejde med komplementære kompetencer. Lineær træning på styrker virker faktisk ikke.

5. Konklusion

Styrkebaseret lederudvikling er banebrydende nytænkning

Styrkebaseret lederudvikling et det mest genuint nytænkende indenfor ledelsesudvikling de seneste 25 år. Ændringen består i den grundlæggende tankegang for, hvordan man anskuer at ledere udvikles mest effektivt. Modsat traditionel lederudvikling, der fokuserer på forbedring af svagheder, argumenterer den styrkebaserede tilgang for, at man skal arbejde med at styrke kompetencer man allerede mestrer.

360º evaluering er det mest optimale måleværktøj

Fundamentalt for udformning af ethvert lederudviklingsprogram, er antagelsen om hvordan ledelse vurderes. Ledelseskompetencer afdækkes bedst gennem en 360 graders evaluering. Dette værktøj er ikke nyskabende, men består af en gennemprøvet og veldokumenteret metode, der sikrer et nuanceret og objektivt billede af lederen. 360 graders evalueringer kan være tidskrævende, men det er en investering, der i sidste ende gør den samlede lederudvikling mere målrettet og dens effekt mere forudsigelig.

Forskning viser øget effektivitet ved fokus på styrker

Et omfattende studie, hvor data fra mere end 20.000 ledere blev indsamlet og analyseret konkluderede, at der er 16 kompetencer, som adskiller de bedste ledere fra de dårligste. Derudover viser undersøgelser, der sammenligner forskellige tilgange til lederudvikling, at ved udvikling af disse kompetencer er det langt mere effektivt at fokusere på styrker fremfor svagheder.

Valget af kompetenceområde en leder skal udvikle sig indenfor, bygger på tre kriterier:

- Lederen besidder allerede gode evner indenfor området
- Det er noget lederen er passioneret omkring
- Organisationen har brug for, at lederen er god på dette område

Udvikling af styrker kræver arbejde med krydstræning

Når et kompetenceområde er valgt, skal udviklingen forgå på en helt anderledes måde, end hvis man udvikler svagheder. Metoden der i stedet anvendes hedder krydstræning. Her arbejder man ikke lineært indenfor rammerne af den kompetence der ønskes udviklet, men søger efter at skabe interaktionseffekter ved at fokusere på udviklingen af komplementære kompetencer.

Litteratur:

Andersen, M. (2013). Assessment Center – Best Practice. proacteur White Paper. www.proacteur.com

Andersen, M. (2014). Strategisk Talent Management. proacteur White Paper. www.proacteur.com

Burkus, D. (2011). Building the Strong Organization: Exploring the Role of Organizational Design in Strengths-Based Leadership. *Journal of Strategic Leadership, Vol. 3 Iss. 1, 2011, pp. 54-66*

Chappelow, C.T. (2004). “360-Degree Feedback.” In McCauley, C.D. & VanVelsor, E. (eds.) Handbook of Leadership Development (3rd ed.). San Francisco: Jossey-Bass, 58-84.

Clifton D. & Nelson, P. (1992). Soar with Your strengths. New York: Dell Trade Paperbacks

Ericsson, K.A. & Charness, N. (1994). ”Exert Performance: Its Structure and Acquisition” *American Psyckologist, vol 49. no. 8*

Hubbard, D.W. (2010). How to Measure Anything - finding the value of ”intanbibles” in business. Wiley

Isaacson, W. (2011) Steve Jobs - The Exclusive Biography. Little, Brown Book Group

Kaplan, R.E. & Kaiser, R.B. (2009). Stop Overdoing Your Strengths. *Harvard Business Review vol 87, no 2, pp. 100-103*

Waldman, D. A., Atwater, L.E. & Antonioni, D. (1998). Has 360 degree feedback gone amok? Academy of Management Executive, 1998, Vol. 12, Nr. 2

Zenger, J.H., Folkman (2009). The Extraordinary Leader – turning good manager into great leaders. McGraw Hill

Zenger, J.H., Folkman, J.R., Sherwin, R. H., Steel, B.A. (2012.) How to be exceptional. McGraw Hill

Zenger & Folkman (2011). Make Yourself Indespensable. Harvard Business Review

Om proacteur

proacteur er en konsulentvirksomhed, der arbejder med Human Capital, forandringsledelse samt projektledelse. Fællesnævneren for vores virke, er, at vi får ting til at ske. Vi tror på, at en stor del af værdien af strategier, processer, budgetter og planer ligger i eksekvering, og vi er derfor kompromisløse i en stræben efter at hjælpe vores kunder med at få deres mål og strategier omsat til virkelighed.

proacteur blev grundlagt i 2006 og har i dag ca. 20 konsulenter. Vores værdigrundlæg, vores ambition og vores vision er uændret siden vores grundlæggelse; vi vil være de bedste i Norden til at få projekter til at lykkes.

Om Morten Kamp Andersen

Erhvervspsykolog (Cand.Psych.) & Partner

Morten løser strategiske ledelsesmæssige og HR-relaterede opgaver for danske og udenlandske organisationer. Mortens mission er at gøre HR til en vigtig og nødvendig del af virksomheders forretningsstrategi. Hans primære fokusområder er at arbejde med at skabe de bedste ledere og nøglemedarbejdere, at vise HR's påvirkning på bundlinjen, at optimere processer samt strategisk ledelsessparring. Opgaverne kræver ofte et samspil mellem direktionen og HR.

Morten har tidligere arbejdet som finansanalytiker i London i 11 år, hvor han analyserede virksomhedsstrategier og værdiansatte virksomheder hos Merrill Lynch og Deutsche Bank. Morten var leder af eget team i 5 år med titlen Vice President, og blev hædret flere gange. Han blev blandt andet valgt til Årets Analytiker i Europa i 2001 inden for 'Ny Medie og Internet' sektoren.

Den viden og erfaring bruger Morten i dag til at rådgive organisationer omkring deres Human Capital strategi. Hans tilgang bærer præg af både at være erhvervspsykolog og finansanalytiker - en kombination af 'det hårde' og 'det bløde'

For mere information kontakt venligst:
Morten Kamp Andersen

t: 25 53 27 39
e: mka@proacteur.com
www.proacteur.com

proacteur aps
Vadstrupvej 53, 1
2880 Bagsværd