

Lederens versatilitetsindeks

– udvikling af lederens handlingsrepertoire

Mange ledere har en naturlig tendens til at overgøre en ledelseskompetence på bekostning af den modsatrettede ledelseskompetence. Et eksempel er den autoritære leder, der har sværere ved at agere understøttende ift. sit team. Forskningsundersøgelser har vist, at en ubalanceret ledelsesstil kan have en direkte negativ påvirkning på lederens effektivitet (se Kaplan & Kaiser, 2003).

I takt med at ledelsesopgaverne bliver mere komplekse og hastigheden højere for lederen, bliver det nødvendigt, at lederen udvikler sig i retning mod at blive mere versatil. Versatil ledelse handler om evnen til at kunne tilpasse ledelsesadfærd ift. den konkrete ledelsesopgave ved at balancere mellem brugen af forskellige og modsatrettede ledelseskompeter. Udviklingen af versatil ledelsesadfærd kræver, at lederen gør sig bevidst om sit handlingsrepertoire i lederrollen og er i stand til at udvide dette.

Lederens brug af versatilitetshjulet (du finder hjulet på side 2)

Versatilitetshjulet er et værktøj, lederen kan bruge til at reflektere over og opdage, hvilke kompetencepar vedkommende er god til at balancere imellem i sin ledelsesadfærd, samt hvor der er mulighed for justering.

Hjulet er bygget op af to overordnede kompetencepar - *strategic* og *operational* (hvad der ledes) og *forceful* og *enabling* (hvordan der ledes). De underlæggende kompetencer danner ligeledes par med kompetencen overfor.

Når lederen skal vurdere sit nuværende handlingsrepertoire i lederrollen ud fra hjulet, er det vigtigt at erkende, at alle ledere har præferencer for én ledelsesstil og fordomme mod en anden. Som oftest vil lederen overgøre de ledelseskompeter, vedkommende har præferencer for og undergøre den modsatrettede kompetence. Pointen er her, at trods præferencer må lederen være i stand til at kunne balancere sin adfærd ift. den konkrete ledelsesopgave.

Her er vores forslag til brugen af versatilitetshjulet:

1. Reflektér over og vurder med en vis portion selvkritik, hvorvidt du benytter de 12 ledelseskompeter for lidt, lige tilpas eller for meget i din lederrolle. Markér i hjulet hvor du befinder dig på kontinuummet.
 - a. Det er her vigtigt, at du tager udgangspunkt i din konkrete ledelseskontekst. Fx skal ledere højere oppe i ledelseskæden i højere grad udøve strategisk ledelse frem for operationel ledelse.
 - b. Det kan være en idé at udfylde hjulet i dialog med kollegaer for at få et udefrakommende blik på din ledelsesadfærd. Som leder vil man oftest have nogle 'blind spots' grundet ens præferencer for en bestemt ledelsesstil.
2. Når du har markeret punkter i hjulet, kan du trække en streg fra punkt til punkt, så der dannes en cirkellignende figur. Jo tættere figuren er på at ligne en cirkel, jo mere versatil har du vurderet din ledelsesadfærd til at være.
 - a. Der vil ofte kunne ses en sammenhæng mellem vurdering af et kompetencepar –hvis du gør 'lidt for meget' af den ene kompetence, vil du ofte gøre 'lidt for lidt' af den modsatrettede kompetence.
3. Når du har identificeret dit handlingsrepertoire, vil du få øje på, hvilken adfærd du kan skrue op eller ned for i din lederrolle. De punkter på hjulet, der enten ligger tæt på midten eller yderligt, indikerer de udviklingsområder, du kan arbejde med mod at blive en mere versatil leder.
 - a. Du skaber en bedre balance mellem to kompetencepar ved enten at fokusere på at gøre mindre af det, du gør for meget. Eller at gøre mere af det, du gør for lidt. Pointen er, at en justering af

din adfærd ift. den ene kompetence oftest automatisk medvirker til en justering af den modsatte rettede kompetence i den ønskede retning.

Versatilitetshjulet



Referencer:

Kaplan, R E., & Kaiser, R.B. (2003). Developing versatile leadership. MIT Sloan Management Review, 44(4), 19-26. Voted runner-up for Article of the Year by MIT/PricewaterhouseCoopers.

Dette værktøj er udarbejdet af LEAD til DANSK HR

LEAD er et fagligt konsulenthus specialiseret i at udvikle og styrke ledere og organisationer i lyset af de aktuelle udfordringer. LEADs arbejdsform er aktionsforskning og consulting, hvor vi med udgangspunkt i egen og nyeste internationale forskning om, hvad der virker, kobler denne viden med rådgivning og stærke, effektiviserende læreprocesser. Alle ydelser skræddersyes til den enkelte organisations mål og behov for at sikre den mest optimale effekt.

LEAD+