



Som virksomhedsrådgiver taler jeg ofte med erhvervsledere, som ønsker at løfte ledelseskvaliteten og tilføje ledergruppen et ekstra gear. Ikke fordi ledergruppen ikke fungerer, men fordi den benhårde konkurrence nødvendiggør, at ledelsesressourcerne udnyttes optimalt. Af og til nævner de pågældende ledere, at de allerede har gennemført lederudviklingsforløb, men at den forventede effekt er udeblevet.

Når man så går de pågældende direktører eller chefer lidt på klingen, viser det sig ikke sjældent, at den udeblevne effekt og værdiskabelse skyldes det psykologiske eller organisatoriske fænomen, jeg kalder **"FAKE WANTS"**.

FAKE WANTS handler grundlæggende om diskrepansen mellem ord og gerning.

Det betyder eksempelvis, at man på den ene side tilkendegiver, at man vil løfte ledelseskvaliteten, forbedre samspillet og styrke ledergruppens eksekveringsevne. Men på den anden side ikke rykker ret meget. Måske fordi ikke alle i ledergruppen er indstillet på at tage konsekvensen af et ændret samspil.

Dermed risikerer processen at få karakter af pseudo-udvikling, rollespil og akademisk studiekreds. Det kan være hyggeligt og inspirerende, men har kun begrænset ledelsesmæssig og forretningsmæssig effekt og nytte.

I sådanne situationer bliver ønsket om udvikling til **FAKE WANTS**, fordi viljen til udvikling ikke bliver omsat i vedvarende adfærdsændring. Man siger ét, men gør noget andet. Ikke af ond vilje eller manglende interesse men snarere fordi forandring af mindset og adfærd kan være svært. Det er ligesom en drøm eller nytårsforsæt. De er lettere at skabe end at realisere.

En af vanskelighederne ved forandringer af samspillet i ledelsen er, at de enkelte ledere skal gøre op med indgroede vaner og adfærd, som måske hidtil har virket tilfredsstillende. Gøre noget nyt. Gøre noget anderledes. Billedligt talt handler det om at få lederne til at gøre tingene anderledes på fredag, end de gjorde i mandags.

Det kan være en udfordring, fordi vi som mennesker typisk finder komfort i at gøre det, vi kender og det, som vi er gode til. Vi finder en indre - ofte ubevidst - glæde ved at gøre og gentage de ting, vi har det godt med. Vi vil tilsyneladende gerne, bare det ikke "gør ondt" - og det gør forandringer.

At styrke en ledergruppes handlekraft kræver både udvikling og afvikling. Læring og aflæring. Afvejning af, hvad den vinder vs., hvad den mister ved ændringen. Samspillet skal tilføjes nye dimensioner, spilleregler og adfærd, mens fordums samarbejdsform måske skal parkeres, fordi den ikke længere er optimal og ikke understøtter eksekveringen af virksomhedens strategi.

Start derfor med at afstemme forventninger og skab en reel vilje til forandring. Skab fra starten et fælles commitment om at rykke endnu tættere sammen for at kunne realisere gruppens fælles mål. Samt om at tage de konsekvenser, forandringen måtte have. Ellers ender intentionerne måske som **FAKE WANTS**.

Tidligere adfærd i ledergruppen er et godt signal om fremtidig adfærd. Derfor bør ledergruppen fra starten stille sig selv spørgsmålene: Hvis det ikke er sket før, hvorfor så nu? Og er et styrket samspil noget, vi vil eller er det noget, vi virkelig vil?

Ledelsesudvikling kræver mod. Det kræver parathed. Det kræver, at man er klar. Som gruppe og som individ. Det personlige mod og den ledelsesmæssige forandringsvillighed er en nødvendig forudsætning for forbedring. Ikke blot i ord, men i gerning.

Er I klar?