

## Lederutvikling eller ledelsesutvikling

Det er viktig å klargjøre hva slags perspektiv en har på ledelse når en investerer i et lederutviklingstiltak. Grovt sett kan vi snakke om to perspektiver på lederutvikling. Disse er ikke nødvendigvis i motsetning til hverandre, men heller overlappende og komplementære:

- Individuell lederutvikling
- Ledelsesutvikling

**Individuell lederutvikling:** Dette har vært og vil antakelig fortsatt være den tilnærmingen for de fleste lederutviklingstiltak. Det handler om å utvikle den enkelte leders egenskaper og fokus er på individuelle kjennetegn som kunnskaper og ferdigheter, personlighet og tidligere erfaringer. Utover dette handler lederutvikling om (D. Day, 2001):

1. Å øke selvforståelse, eksempelvis om hvordan en virker på andre.
2. Det kan handle om å øve opp selvregulering, herunder tilpasningsevne og personlig ansvar.
3. Det kan handle om motivasjon; om initiativ eller om hvordan en engasjerer i lederrollen. Å utvikle den enkelte leder og dennes kunnskaper og ferdigheter er en logisk tilnærming. I dette perspektivet snakker vi om å bygge human kapital.

**Ledelsesutvikling:** En svakhet ved det individuelle perspektivet på lederutvikling er at det i liten grad gjør rede for at ledelse er en kompleks, interaktiv prosess mellom mange aktører (DeRue, 2011). De relasjoner som skapes og vedlikeholdes i en sosial kontekst har en sterk innflytelse på hvordan lederskapet oppstår og utvikles. Et ledelsesutviklingsperspektiv har et større fokus på individers og gruppers kapasitet for ledelse, og der ledelsesmodellen er relasjonell. I denne modellen er ferdighetene rettet mot (D. Day, 2001; D. V. Day, Fleenor, Atwater, Sturm, & McKee, 2014):

1. Sosial oppmerksomhet, som innbefatter empati, service orientering og bevissthet på «politiske prosesser» i og utenfor organisasjonen («political awareness»).
2. Sosiale ferdigheter, som å bygge bånd og nettverk, utvikle en team orientering, være en katalysator for endring, og å kunne håndtere konflikter.

Utvikling av ledergrupper kan som regel karakteriseres som ledelsesutvikling, der fokuset i stor grad handler om utvikling av relasjonen mellom medlemmene, tryggheten i gruppen, og der oppmerksomheten dreies fra hva «jeg» oppnår til hva «vi oppnår» som ledergruppe. Evnen til team eller gruppelæring er sentral for utvikling av en ledergruppe (se for eksempel Bang & Midelfart, 2012). Andre konkrete eksempler på ledelsesutvikling kan være å utvikle og implementere lederkrav/-forventninger i organisasjonen, utvikle systemer for bedre ledelsesdialog mellom ledernivåene, etablere en felles ledelsesplattform i organisasjonen.