



## LEDERUDVIKLING I VIRKSOMHED XX AUGUST 2008 – JANUAR 2010

I tidsrummet august 2008 - januar 2010 har virksomhed XX i samarbejde med konsulentfirmaet PROCES ApS, København, gennemført et internt lederudviklingsprogram i tæt sammenhæng med XX's formulering af en ny strategi.

Ledere ved virksomhed XX's selskaber har deltaget i programmets forskellige moduler og medvirket i løsningen af de opgaver, som var lagt i og imellem programmets i alt 10 moduler.

### Kort omtale af det gennemførte program

#### Programmets primære opgave

Programmet, som havde deltagelse af XX's samlede ledelsessystem (koncernledelsen, selskabsdirektører, afdelingsledere og gruppeledere) havde følgende primære opgave:

*- at lederne får fælles fokus på XX's hovedopgave samt en fælles forståelse for, at de ændrede omverdensbetingelser vil stille krav om udvikling af nye produkter, at indtægterne øges og omkostningerne reduceres.*

Centrale delopgaver i denne primære opgave er

- fokus på XX's ledelse og ledelseskultur
- fokus på XX's organisering med det sigte at gøre organisationen effektiv, sammenhængende og serviceorienteret i arbejdet med XX's primære opgave.

Kompetente ledere er en forudsætning for at XX skal lykkes med sin hovedopgave. Udviklingsprogrammet bør derfor være fokuseret på at udvikle lederens

- Rolleforståelse
- Forståelse for afdelingens bidrag til helheden
- Evne til at tage ansvar
- Evne til at skabe resultater gennem andre

#### Programmets arbejdsstrukturer

Et gennemgående drivkraft i programmets gennemførelse har været at skabe en tæt forbundethed mellem ledelsessystemets kompetenceudvikling og udvikling/tilpasning af organisationen og vice versa.

---

### PROCES ApS

Herstedvester Kirkevej 6, DK-2620 Albertslund tlf. + 45 70276087 [www.proces-aps.dk](http://www.proces-aps.dk)  
 Zanne Lorenzen, org. psykolog, Valnøddegården 23, 2620 Albertslund tlf. +45 43644402 [procesz1@post7.tele.dk](mailto:procesz1@post7.tele.dk)  
 Jørgen S. Christensen, org. psykolog, Herstedvesterstræde 64, 2620 Albertslund, tlf. +45 43644492 [proces@post10.tele.dk](mailto:proces@post10.tele.dk)

**Følgende tre arbejdsstrukturer var været bragt i anvendelse:**

### **1. Arbejdskonferencer**

Projektets organisatoriske ramme har været afviklingen af en række 2 dages arbejdskonferencer i alt 4, med en fælles overskrift ”Ledelse og organisationsudvikling i XX”.

Under denne overskrift formuleredes en primære opgave for den enkelte arbejdskonference, der lå inden for lederudviklingsforløbets overordnede formål og var i overensstemmelse med koncernledelsens udmeldte strategiske overvejelser for forløbet og perioden. Hver arbejdskonference fik således sin egen delopgave indenfor helheden.

#### **1. arbejdskonference (august 08)**

*- at give den enkelte leder i det samlede ledelsessystem mulighed for at undersøge og reflektere over egen opfattelse og forvaltning af sin lederrolle - med særlig fokus på:*

- Rolleforståelse,
- Forståelse af afdelingens bidrag til helheden,
- Evne til at tage ansvar og evne til at skabe resultater gennem andre - set i relation til XX's hovedopgave

#### **2. arbejdskonference (januar 09)**

*- at give den enkelte leder og det samlede ledelsessystem mulighed for at undersøge og arbejde med aktuelle udfordringer i ledelsessystemet og i XX som helhed – med særlig fokus på:*

- grænseflader mellem de enkelte selskaber
- opfølgning på formulerede miniprojekter
- individuelle udviklingsmål

#### **3. arbejdskonference (august 09)**

*- at give den enkelte leder og det samlede ledelsessystem i XX mulighed for at undersøge, reflektere over og fremsætte forslag til prioriterede indsatsområder i eget ledelsessystem og i XX som helhed.*

*samt*

*- at give den enkelte leder mulighed for at undersøge eget ledelsesansvar i ovenstående proces.*

Arbejdet skete med udgangspunkt i koncernledelsens og bestyrelsens formulerede vision, mission (primære opgave) og strategi for XX.

#### **4. arbejdskonference (januar 2010).**

*at give den enkelte leder og det samlede ledelsessystem mulighed for at afslutte lederudviklingsforløbet samt at fokusere på aktuelle og fremtidige udfordringer som leder i XX. Dette indebærer at*

- *evaluere lederudviklingsforløbet i forhold till forløbets primære opgave*
- *undersøge og arbejde med aktuelle og fremtidige udfordringer i ledelsessystemet og i XX som helhed – med særlig fokus på samarbejdet i og på tværs af selskaberne*
- *følge op på arbejdet med implementeringen af XX's strategi*

---

#### **PROCES ApS**

Herstedvester Kirkevej 6, DK-2620 Albertslund tlf. + 45 70276087 [www.proces-aps.dk](http://www.proces-aps.dk)

Zanne Lorenzen, org. psykolog, Valnøddegården 23, 2620 Albertslund tlf. +45 43644402 [proceszl@post7.tele.dk](mailto:proceszl@post7.tele.dk)

Jørgen S. Christensen, org. psykolog, Herstedvesterstræde 64, 2620 Albertslund, tlf. +45 43644492 [proces@post10.tele.dk](mailto:proces@post10.tele.dk)

- *etablere af et antal erfagrunder til understøttelse af den fortsatte udvikling*

## **2. Udviklingsforløb med enkelte enheder eller på tværs af disse**

Efteråret 2008 blev der afviklet 2 x 3 dage

*Den første samling* var der fokus på arbejdet i de på 1. arbejdskonference dannede mini-projektgrupper. Disse grupper, i alt 7, blev dannet på tværs af XX's selskaber, men indenfor rammerne af den samlede organisations tre ledelsesniveauer (1/2 dag til hver miniprojektgruppe).

Udgangspunktet for gruppedannelsen var den enkelte leders individuelle arbejde med følgende opgave:

”En ledelsesmæssig udfordring som jeg står i lige nu – og som jeg ønsker at arbejde med/gøre noget ved nu og i den nærmeste fremtid”.

*Den anden samling* havde fokus på de enkelte selskabers interne grænseflader, samarbejdsdynamik og selvforståelse. De enkelte selskaber havde én dag til rådighed.

Foråret 2009 blev der afviklet 2 x 2 dages workshops.

*Den første workshop*, (2 hold á ca. 15 deltagere med én dag hver), som primære bestod af afdelingsledere og gruppeledere på tværs af den samlede organisation, havde følgende overskrift: At lede – at lede gennem andre – at blive ledet

Den primære opgaven var:

*at give den enkelte leder mulighed for at undersøge, reflektere over og arbejde med, hvorledes den enkelte forvalter sin lederrolle i XX – med særlig fokus på*

- person - lederrolle - organisation
- at lede gennem andre ex. gennem mødevirksomhed
- at blive ledet – herunder forskellige autoritetsforhold

*Den anden workshop* blev afviklet med de samme grupper og fortsat samme primære opgave. Fokus var en refleksions- og coachingøvelse anvendt på de ”hjemmeopgaver”, som de enkelte medlemmer havde arbejdet med siden forrige workshop.

*Efteråret 2009* bestod også af to 3 dages samlinger, som kan ses i direkte forlængelse af arbejdet på den 3. arbejdskonference, hvor der blev nedsat en række grupper, som fik til opgave at arbejde videre med implementering af mål og strategi.

Den første dag arbejdede gruppelederne, anden dagen afdelingslederne og den 3. dag var alle tilstede.

Den primære opgave var

*at give gruppen af afdelingsledere/gruppelederne/helheden mulighed for at fokusere på og arbejde med omsætningen og formidlingen af XX's strategi og værdier i forhold til beslutninger på den 3. arbejdskonference.*

## **3. Konsultationer (Coaching) med enkelte ledere efter ønske**

Der har været afviklet nogle coachingsforløb inden for rammerne af det samlede program. Disse har imidlertid oftest ligget inden for programmets tidsmæssige rammer for de fastlagte samlinger.

Den enkelte leder har optimalt deltaget i programmets samlinger svarende til 90 timer.

---

### **PROCES ApS**

Herstedvester Kirkevej 6, DK-2620 Albertslund tlf. + 45 70276087 [www.proces-aps.dk](http://www.proces-aps.dk)

Zanne Lorenzen, org. psykolog, Valnøddegården 23, 2620 Albertslund tlf. +45 43644402 [procesz1@post7.tele.dk](mailto:procesz1@post7.tele.dk)

Jørgen S. Christensen, org. psykolog, Herstedvesterstræde 64, 2620 Albertslund, tlf. +45 43644492 [proces@post10.tele.dk](mailto:proces@post10.tele.dk)

## Teori

Programmets koncept har tilstræbt størst mulig arbejdspladsrelevant læring. Det har betydet, at teori, givet som egentlige oplæg fra konsulenternes side, kun er sket i begrænset omfang. Når der er blevet fremlagt teori er det altid søgt givet i forlængelse af konkrete udfordringer, hændelser eller erfaringer fra organisationens dagligdag og den eksisterende dynamik på det forløbne modul.

De anvendte indfaldsvinkler er forankret i psykodynamisk systemteori og inspireret af aktionsforskningsmetoder med rødder i Tavistock-traditionen i London og National Training Laboratories (NTL-traditionen) i USA.

### Eksempler på fremlagt teori (oftest med litteraturhenvielse/trykt bilag):

- Teori om ”Den primære opgave” som ledelsesværktøj
- Den organisatoriske rolle, autoritet og ledelse
- Aspekter af ledelse: Magt, kontrol, tillid og hjælp
- Videndeling og metoden ”kompetencetorvet”
- Projektledelse, den lille gruppes dynamik og organisationens intergruppedynamik
- Grupper udvikling
- Situationsbestemt ledelse set i et systemisk perspektiv.
- Organisationsanalyse, at arbejde med arbejdshypoteser
- Beslutningsprocedure og –processer i den lille gruppe
- Ledelse: Lederskab – følgeskab
- Det relationelle aspekt af ledelse: At læse, forstå og handle og se sig selv som en del af dynamikken – psykodynamisk systemteori
- Ledelse af forandring: At tilrettelægge organisatoriske design bl.a. aktionsforskningsdesigns, som rummer ledelsens ønskede mål/muligheder.
- Mødeledelse

## Ledelse af programmets 10 moduler

Zanne Lorenzen, Aut.psych. organisationspsykolog, partner, PROCES ApS

Jørgen Steen Christensen, Aut.psych. organisationspsykolog, partner, PROCES ApS

### Kort om PROCES ApS

Proces ApS blev etableret 1989 med den særlige primære opgave at introducere grupperelationskonferencer (Tavistock-traditionen) i Danmark samt udforske psykodynamisk systemteoriens anvendelighed i arbejdet med organisationsudvikling, forandringsledelse og kompetenceudvikling. Siden 1995 har firmaet haft to af sine tre grundlæggere ansat som fuldtidskonsulenter.

PROCES har op igennem årene etableret og arbejdet i forskellige internationale netværk primært i Skandinavien, England og Holland.

For yderligere præsentation se: [www.proces-aps.dk](http://www.proces-aps.dk)

Obs!

Virksomhed XX har givet tilladelse til, at interesserede ved henvendelse til PROCES ApS kan få oplyst virksomhedens navn.

### PROCES ApS

Herstedvester Kirkevej 6, DK-2620 Albertslund tlf. + 45 70276087 [www.proces-aps.dk](http://www.proces-aps.dk)

Zanne Lorenzen, org. psykolog, Valnøddegården 23, 2620 Albertslund tlf. +45 43644402 [procesz1@post7.tele.dk](mailto:procesz1@post7.tele.dk)

Jørgen S. Christensen, org. psykolog, Herstedvesterstræde 64, 2620 Albertslund, tlf. +45 43644492 [proces@post10.tele.dk](mailto:proces@post10.tele.dk)