

Personlig ledelse

Af Erik Johnsen*)

Resumé

En ledelseslære baseret på dansk erfaringsmateriale blev lanceret i Erhvervsøkonomisk Tidsskrift nr. 4, 1978. Lederadfærd blev her defineret som et målformulerende og problemløsende samspil med andre. Idet disse tre hver for sig nødvendige og tilsammen tilstrækkelige dimensioner blev beskrevet med hver tre egenskaber, kom man frem til $3 \times 3 \times 3 = 27$ »rene« lederroller. Disse kan sammensættes til en »profil« der beskriver den enkeltes lederadfærd, som han måtte blive enig med »de andre« om at udøve. Summen af lederprofiler giver virksomhedens totale lederadfærd.

En egenskab ved lederrollen er at den kan udvikles, ganske simpelt ved at lederadfærden bevidstgøres. I praksis betyder dette at den fortløbende evaluering af selve ledelsesprocessen i sig selv gerne skulle medføre ledelse af ledelsen, herunder både ledelse af den daglige drift, ledelse af den løbende tilpasningsaktivitet og ledelse af udviklingsprocessen.

Det er derfor nærliggende at forsøge at tolke de senere års arbejde og litterære frembringelser om »personlig udvikling« som en bedre og bedre udøvelse af de professionelle lederroller også på éns egen adfærd.

*) Professor, ekon. dr., Metodeforskningsgruppen, Handelshøjskolen i København. Artiklen modtaget maj 1980.

Personlig ledelse

Af Erik Johnsen*)

Resumé

En ledelseslære baseret på dansk erfaringsmateriale blev lanceret i Erhvervsøkonomisk Tidsskrift nr. 4, 1978. Lederadfærd blev her defineret som et målformulerende og problemløsende samspil med andre. Idet disse tre hver for sig nødvendige og tilsammen tilstrækkelige dimensioner blev beskrevet med hver tre egenskaber, kom man frem til $3 \times 3 \times 3 = 27$ »rene« lederroller. Disse kan sammensættes til en »profil« der beskriver den enkeltes lederadfærd, som han måtte blive enig med »de andre« om at udøve. Summen af lederprofiler giver virksomhedens totale lederadfærd.

En egenskab ved lederrollen er at den kan udvikles, ganske simpelt ved at lederadfærden bevidstgøres. I praksis betyder dette at den fortløbende evaluering af selve ledelsesprocessen i sig selv gerne skulle medføre ledelse af ledelsen, herunder både ledelse af den daglige drift, ledelse af den løbende tilpasningsaktivitet og ledelse af udviklingsprocessen.

Det er derfor nærliggende at forsøge at tolke de senere års arbejde og litterære frembringelser om »personlig udvikling« som en bedre og bedre udøvelse af de professionelle lederroller også på éns egen adfærd.

*) Professor, ekon. dr., Metodeforskningsgruppen, Handelshøjskolen i København. Artiklen modtaget maj 1980.

1. Problemstilling

Grundlaget for en ledelseslære er følgende.

Man tager udgangspunkt i individets livssituation og beskriver den ved en række funktioner, der skal udføres for at leve, overleve og udvikle sig som menneske. Man taler om at forskellige roller skal spilles, således de roller der knytter sig til familien, de der knytter sig til arbejdslivet og de der knytter sig til samfundslivet, familierollen, arbejdsrollen og samfundsrollen. Man kan tage de »roller« op, som man mener er hver for sig nødvendige og tilsammen tilstrækkelige til at beskrive et enkelt individs adfærd.

I relation til ledelsesfunktionen tager man normalt arbejdsrollen ud af sammenhængen og beskriver den ved individets faglige adfærd, individets specielle personlige adfærdsmønster og individets lederadfærd.

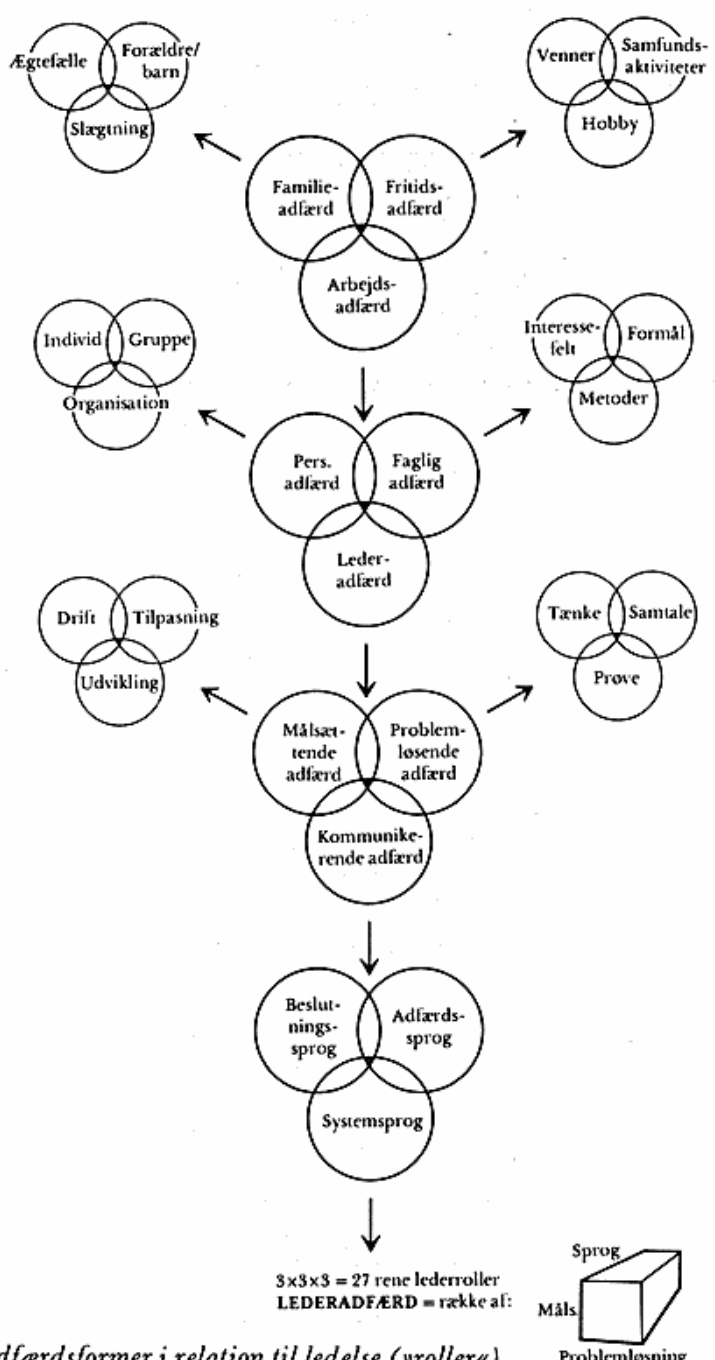
Mens man traditionelt taler om en »leder« som en person der har en bestemt ønsket kombination af faglige og personlige egenskaber, så er begrebet lederadfærd adskilt herfra.

En individ udøver lederadfærd når han i samspil med andre formulerer ønskede målsætninger og sammen med de andre løser de problemer der er forbundet med at nå målene.

Lederadfærd er – som det også fremgår af omstående figur 1 – trukket ud som en delmængde af det såkaldte hele menneskes totale adfærd. Men da lederadfærd defineres som et målsættende, problemløsende samspil med andre, vil det være logisk at anvende netop denne form for adfærd som middel til at udvikle også individets totale adfærd.

Klart er det i hvert fald at individet kan lede sin faglige udvikling, hvor et fag igen kan karakteriseres som et interessefelt hvor visse veldefinerede metoder anvendes til at opnå velspecificerede formål. På tilsvarende måde er der evidens for, at den personlige adfærd i jobbet kan ledes, traditionelt sådan at adfærden bliver mere hensigtsmæssig både i individuel –, gruppemæssig – og organisationsmæssig sammenhæng. Omvendt er det klart at visse personlige egenskaber og visse tillærte faglige egenskaber af individet vil blive anvendt når dette udøver lederadfærd, jvf. figur 1.

Lederadfærd er altså tre-dimensional: den er målsættende, den er problemløsende og den er samspillende (kommunikerende, konsulentagtig).



Figur 1. Adfærdsformer i relation til ledelse (»roller«).

Figur 2. Lederroller.

Udviklingsroller

System-sprog	Filosof	Kommunikator	Politisk leder
Adfærds-sprog	Interessent-analytiker	Elev	Strateg
Beslutnings-sprog	Strategisk planlægger	Organisator	Iværksætter

Analytisk/syntetisk aktivitet Interaktiv adfærd Søger-læreproces

Tilpasningsroller

System-sprog	Reorganisator	Interessentkonsulent	Underviser
Adfærds-sprog	Proces-taktiker	Proceskonsulent	Miljøskaber
Beslutnings-sprog	Koordinator	Politiker	Idéskaber

Analytisk/syntetisk aktivitet Interaktiv adfærd Søger-læreproces

Driftsroller

System-sprog	Systemør	Samaleder	Eksperimentator
Adfærds-sprog	Diagnostiker	Samlepartner	Formidler
Beslutnings-sprog	Administrator	Gruppenleder	Kontroller

Analytisk/syntetisk aktivitet Interaktiv adfærd Søger-læreproces

Definerer man tre typer af målsættende adfærd ud fra den ydre situation, man oplever at skulle effektuere sine ønsker i, får man målsættende adfærd i den stabile situation (driftssituationen), målsættende adfærd i den situation hvor omverdenen ændrer sig og kræver tilpasning af éns adfærd (tilpasningssituationen) eller den adfærd hvor man selv forsøger at ændre sine omgivelser (udviklingssituationen).

Definerer man videre problemløsende adfærd som enten dette at tænke sig om (analysere og opbygge synteser), dette at samtale (interagere) eller dette at prøve sig frem (gennemføre en løbende søge-læreproces), så må man vælge et sprog for at kommunikere målsætning og problemløsning med sig selv og med andre. Man taler her om de sprog der knytter sig til at træffe beslutning, beslutningssprogene, man taler om de sprog der knytter sig til beskrivelse af hensigtsmæssig adfærd, adfærdssprogene, og man taler endelig om de sprog der sætter os i stand til at sætte et vist system i en ellers uoverskuelig situation (systemsprogene).

Dette afføder $3 \times 3 \times 3 = 27$ kombinationer. Hver af disse betegnes en lederrolle.

Jeg spiller en lederrolle når jeg samtidig sætter mål, løser problemer og kommunikerer. Lederrollen er en tre-dimensional adfærd.

De 27 således fremkomne lederroller er navngivet i omstående figur 2. Disse lederroller beskriver hver for sig en bestemt type lederadfærd og tilsammen giver de mulighed for gennem kombinationer at beskrive næsten enhver tænkelig individuel lederadfærd, idet man kan sætte de forskellige roller sammen til en »profil« og man kan kæde flere profiler sammen i en rækkefølge, og endelig kan man som individ ændre en kompleks lederadfærd over tiden.

Normalt sættes lederrollespillet i relation til arbejdsrollen, man finder sammen med de andre ud af hvilke lederroller hver enkelt skal spille for at få en total ledelse på organisationen.

Hvis – imidlertid – ledelsesteorien er tilstrækkelig generel, må den også gælde for hver enkelts egen adfærd. Man må i en vis udstrækning kunne lede sin faglige adfærd og faglige udvikling, ligesom man til en vis grad må kunne lede sin egen personlige udvikling. Ligesåvel som man den anden vej i sin lederadfærd naturligvis er afhængig af de personlige egenskaber individet er udstyret med og det faglige grundlag individet har erhvervet sig.

Formålet med det følgende er at diskutere individuel lederadfærd anvendt på det ledende individ selv.

Diskussionen skal følge opdelingen i driftsroller, tilpasningsroller og udviklingsroller, jvf. figur 2.

For en nærmere argumentation for denne klassifikation af lederadfærd henvises til Erhvervsøkonomisk Tidsskrift nr. 4, 1978.

2. Driftsrollerne

Driftssituationen er kendetegnet ved at være stabil, man har så meget kendskab til inputprocessen, transformationsprocessen og outputprocessen at man kan arbejde på at effektivisere forholdet imellem output og input. Dette gælder også hvor disse størrelser ikke kan fastlægges med fuld sikkerhed, men hvor man istedet må arbejde med variationer, herunder prognosticerede sådanne.

Målsætningen i denne situation er effektivisering af éns adfærd i en eller flere dimensioner. Driftsrollerne er illustreret i omstående figur 3.

System- sprog	<i>Systemer</i> Skabe et realistisk billede af daglig tilværelse, væsentlige forhold til omgivelser.	<i>Samtaleleder</i> Bidrag til at »nærmiljøets« opnår gensidig accept af samme (fælles) eksistensgrundlag	<i>Eksperimentator</i> Hvilke risici skal jeg udsætte mig for for at blive klogere, lære
Adfærds- sprog	<i>Diagnostiker</i> Min adfærd i forhold til støttes personers adfærd: • Individ • Gruppe • Organisation • Magt • Etik • Samfundsfilosofi	<i>Samtalepartner</i> Erkende problemsituationen • Intellektuelt • Motivationelt • Følelsesmæssigt	<i>Formidler</i> Arbejde med • Holdninger • Værdier • Følelser • Kreativitet • Ændringsberedskab
Beslutnings- sprog	<i>Administrator</i> Udformning af regler for egen daglig adfærd. »Hovedroller«, »Tidsanvendelse«	<i>Gruppenleder</i> Hvad skal mit bidrag være til vor fælles effektivitet og trivsel	<i>Kontrollør</i> Holde forskellige typer af min adfærd indenfor acceptable grænser
	Tænke	Samtale	Prøve

Figur 3. Driftsroller. (Analyser/syntesere)(Interagere) (Søge-lære)

2.1. Administratorrollen

En administrator administrerer et regelsæt. Nu og da optræder han som sagsbehandler og analyserer en situation igennem med henblik på at træffe en beslutning, der afføder nye regler.

I nærværende forbindelse behandler man sin egen sag, og man beslutter sig til at overholde et sæt beslutningsregler som man oparbejder for sin egen adfærd. Dette kan være helt skematisk, skemalagt, hvor de forskellige ønskede aktiviteter får deres plads, eller det kan være mere kvalitativt hvor man beslutter sig til at tildele nogle få aktiviteter hovedrollerne i den daglige adfærd.

Skabelonen er altså: input, tids- og ressourceplanlægning, udførelse af opgaven, afvikling af denne, herunder arkivering af visse data. Checkspørgsmål: bruger jeg min tid rigtigt i dette (hellige) øjeblik?

2.2. Diagnostikeren

I denne rolle diagnosticerer man sin adfærd i forhold til de personers adfærd, som man er i (tættere) forbindelse med. Man analyserer den gensidige adfærd i flere dimensioner.

Man kan således spørge sig selv hvorledes egen og andres adfærd ser ud fra et *individualpsykologisk* synspunkt. Hvad er de dominerende motiver for vor adfærd, hvorledes er de dominerende intellektuelle egenskaber og hvorledes er følelsesrelationerne udviklet. Hvorledes fungerer kombinationerne af motivation, kognition og emotion i form af kreative tiltag, i form af holdninger og præferencer og i form af følelsesbestemte motiver.

Eller man kan diagnosticere de typer af *gruppetadfærd*, hvori man er involveret. Det betyder at jeg spørger mig selv, hvad er vor fælles målsætning og er vi på vej til at nå den, hvorledes støtter vi hinanden rent trivselsmæssigt, og hvad er min fortsatte interesse i at være med i tæt samarbejde og hvad er jeres interesse i at have mig med i dette. Det er spørgsmål i relation til familien, vennegruppen, arbejdsgruppen, projektgrupperne, fritidsgrupperne, etc.

Jeg kan også spørge hvad der kendetegner den *organisatoriske* adfærd i virksomheden/organisationen. Hvorledes er den organisatoriske kultur, det organisatoriske helbred? Trækker man nogenlunde på samme hammel i retning af at tilfredsstille de ydre interessenters ønsker og krav, har man fået sig hensigtsmæssigt opdelt således at den organisa-

toriske struktur giver mulighed for en organisatorisk adfærd som både sikrer den daglige drift, den løbende tilpasning og den nødvendige udvikling? Og er den enkelte organisatoriske enhed klar på hvad den skal foretage sig, er den engageret i det og har den eller kan den skaffe sig de midler der skal til for at nå målene på det lokale plan. Hvorledes er min placering i dette spil, kan jeg engagere mig på organisationens præmisser, kan jeg acceptere den måde organisationen internt fungerer, og kan jeg bidrage til at ændre den til det bedre. Og hvad er min personlige rolle i det organisatoriske nærmiljø.

Den *politiske*, magtmæssige adfærd er et fjerde aspekt af vigtighed. Hvorledes er min magtbase, hvad ønsker jeg at opnå af indflydelse på andres målopfyldelse og hvilke politiske beslutningsvariable kan jeg bringe i anvendelse. Det samme spørgsmål kan stilles for de nærmeste medarbejdere og for de interessentgrupper, som iøvrigt eksisterer i foretagendet. Man siger, at der er politik i alt. Det skal forstås sådan, at man altid også kan anlægge en magtmæssig synsvinkel på relationer imellem mennesker. Det gælder naturligvis også familiekredsen, det gælder vennerne og det gælder i udpræget grad græsrødderne. *Etiske* og moralske spørgsmål kommer hele tiden op, og man må gøre op med sig selv om det værdimønster der ligger til grund for at »min« virksomheds, min organisations, min arbejdsgruppes, min familiegruppes, min fritidsgruppes handlinger er i overensstemmelse med det, jeg kan godkende ud fra mit eget værdimønster. Vil jeg være med til at tilgodese den række af krav der kommer udefra, og hvilke krav stiller jeg til selve den arbejdsproces, eller generelt adfærdsproces, som jeg er et led i med henblik på at frembringe ydre resultater.

Sluttelig må jeg tage stilling til de nye spørgsmål der hele tiden melder sig af mere samfundspolitisk, og måske *samfundsfilosofisk* natur. En række stedsegrønne spørgsmål om afbalancering af del og helhed, kaos og system, mindretal og flertal, demokrati og demokratur, dukker op med jævne mellemrum i ny forklædning.

Hvad er mit totale verdensbillede udtrykt i adfærdsterminologi?

2.3. Systemøren

Normalt er éns verdensbillede enten kaotisk eller overforenklet. Kaotisk fordi der er så mange aspekter der skal med, og fordi man ikke

kan finde ud af hvornår man skal holde op. Overforenklet, fordi man mener der er én ting der er den vigtigste, og dermed færdig.

Systemøren forsøger at få et sammenhængende billede af sin daglige tilværelse baseret på de få væsentlige aspekter som regulerer hans adfærd, og som regulerer hans forhold til det han opfatter som sine omgivelser.

2.4. Gruppeleder

Nu kommer den interaktive problemløsningsmetodik ind i billedet.

Gruppelederens spørgsmål er: Hvilke roller skal jeg spille for at de grupper som jeg er medlem af fungerer mere effektivt og mere trivselsfyldt. Altså: Hvad skal min aktive indsats være i relation til andre for at vore gensidige relationer stedse bedres.

Gruppelederens indsats kan også karakteriseres som social kompetence. Han skal ikke være stereotyp »leder« eller stereotyp »følger«, men yde den rigtige situationsbestemte indsats, herunder specielt medvirke til at skabe en situation som giver de enkelte gruppemedlemmer incitament til at spille på deres særprægede kompetence og dermed opleve den form for umiddelbar belønning der anses for vigtig i læreprocessen, også den enkeltes sociale læreproces.

2.5. Samtalepartner

Hvem skal man vælge at tale med for at blive klogere, blive følelsesmæssigt afbalanceret, erkende sin situation og sine muligheder, etc.

Hvad skal jeg gøre når jeg bliver bedt om at optræde som samtalepartner for en anden. I hvilket omfang skal jeg nøjes med at hælde vand ud ad ørerne, i hvilket omfang skal jeg lytte aktivt, respondere, korrigere, og eventuelt gribe ind i den andens situation med henblik på at nå det, der er samtalens mål: En vis erkendelse af en problemsituation.

2.6. Samtaleleder

Man bevæger sig i forskellige miljøer. Hvert miljø skal fungere på dets egne præmisser, undertiden skal præmisserne ændres. Spørgsmålet er hvorledes jeg kan bidrage til at de mennesker som udgør »nærmiljøet« løbende opnår en gensidig accept af et fælles eksistensgrundlag og

lever op til stedse at effektuere dette. Samtalelederens opgave er at bidrage hertil.

Det almindelige er nemlig stadig når man holder møde, familieråd, husmøde, klubmøde, etc. at man dels snakker i munden på hinanden, dels at man ikke forstår hvad man eventuelt måtte få aftalt og navnlig at man under alle omstændigheder glemmer hvad der er aftalt. Enhver mødedeltager har i og for sig pligt til at være medleder af samtalen, således at den bliver meningsfuld.

2.7. *Kontrollør*

Nu arbejder man med søge-læreprocessen som problemløsningsteknik.

Som »kontrollør« arbejder jeg med at holde min adfærd indenfor acceptable minimumskrav og maximumstolerancer i de dimensioner som jeg anser for at være væsentlige. Jeg bruger denne bevidstgørelse af resultaterne af mine anstrengelser for at effektivisere min adfærd. I forlængelse heraf har nogle eksperter arbejdet med to slagord: Kontrolleret fysisk afspænding (meditation, afstressning, hvile) og en gennemtænkt personlig strategi for den situation man skal tackle (psykisk forberedelse, oprustning, forudseenhed).

Det er denne bevidstgørelsesteknik der anvendes i de fleste opskrifter gående på personlig planlægning og personlig effektivitet. Man fører en slags statistisk kontrol med de typer af adfærd, som man ønsker forbedret og slutter hermed når den pågældende adfærd er i kontrol. Det gælder kalorier, kondi, alkoholindtag, fysisk hvile (afslapning, meditation). Det gælder tidsanvendelse på nødvendige aktiviteter, ikke strengt nødvendige aktiviteter og afbrydelser. Det gælder familielivet, fritidslivet, arbejdslivet. Det gælder også til eksempel det såkaldte karrierhjul (Souerwine, 1979), der består af mine relationer til mig selv, til mit arbejde, til min chef, til mine medarbejdere, til mine kolleger, til min organisation, samt til min familie og til samfundet. Og sådan kan man blive ved.

Det afgørende ved kontrollørens aktivitet er selve læreprocessen. De fleste er enige om at hurtige, positive belønninger fremmer indlæring sammen med fjernelse af det, der opleves som negativt. Selve læreprocessen er kendetegnet ved visse fremskridt og stagnationer blandet med tilbageslag og nye fremskridt indtil man når det niveau hvor den

ønskede adfærd etableres som et harmonisk led i den øvrige adfærd. Der er herefter noget der hedder vedligeholdelse og eventuel retablering såfremt den oplærte adfærd ikke udnyttes en tid lang. Med en analogi fra den statistiske kontrol kan man tale om forskydninger i minimumskravene og maximumstolerancerne efterhånden som man lærer at beherske den type adfærd man interesserer sig for at blive bedre til.

2.8. Formidler

Formidling er en søge-læreproces i adfærdsterminologi. Man forsøger at arbejde aktivt med holdninger, præferencer, kognitive motiver og emotionelle motiver med henblik på en løbende holdningsændring, en løbende følelsesudvikling, en løbende kreativitetsudvikling og med henblik på at skabe et personligt ændringsberedskab. Begrundelsen herfor er at normale mennesker har en række såkaldte fordomme og normalt gennem deres livsforløb har oparbejdet angst, som giver sig udslag som en aversion mod ændringer, selvom disse potentielt skulle give bedre livskvalitet.

2.9. Eksperimentator

At eksperimentere betyder at prøve noget nyt, prøve noget andet, man tager en aktiv risiko med henblik på at lære sig noget, man ellers ikke ville kunne lære.

Det er hele ens eget »system« som er med i denne læreproces. Hvis eksperimentet udføres rigtigt skulle ens totale adfærd blive bedre i en eller flere dimensioner, men der er en risiko for dels at eksperimentet udføres forkert, dels at det ikke svarer til den virkelighed som det skulle repræsentere. Det afgørende ved den eksperimentelle tankegang er at man hele tiden anser sin adfærd for at være en løbende forsøgsvirk-somhed – og tager konsekvenserne heraf.

Mange eksperimentelt indstillede mennesker skriver dagbog, man spørger: Hvad har jeg lært idag? Man anser hver dag for at være et eksperiment i sig selv.

Dagbog eller ikke dagbog, refleksionen – navnlig over det ikke forventede, det overraskende – synes at være et nødvendigt led i en fortløbende eksperimentering.

3. Tilpasningsledelse

Her er situationen den at omverdenen har ændret sig med uafviselige krav om adfærdsændring til følge. Spørgsmålet er derfor, hvorledes leder man selv en ændring af sin egen adfærd, hvorledes former man tilpasningsprocessen så den bliver mest hensigtsmæssig set ud fra sin egen værdistruktur. Tilpasningsrollerne er gengivet i omstående figur 4.

Figur 4. Tilpasningsroller.

System-sprog	<i>Reorganisator</i> Reorganisering (justering) af min samlede adfærd i en ændret omverden	<i>Interessenthkonsulent</i> Justering af forventninger til og fra nære, væsentlige interessenter	<i>Underviser</i> Udsætte sig for udfordringer m.h. på at forbedre sin evne til problemløsning
Adfærds-sprog	<i>Procestaktiker</i> Komme til klarhed over nødvendig (hensigtsmæssig) manipulation med/lra omverdenen	<i>Processkonsulent, konfliktkonsulent</i> Medvirke til at fjerne blokeringer for ønskede adfærdsændringer	<i>Miljøkaber</i> Selv frembringe ydre påvirkninger der ændrer min adfærd i overensstemmelse med omverdenen
Beslutnings-sprog	<i>Koordinator</i> Stedse ny prioritering over nødvendig (hensigtsmæssig) manipulation med/lra omverdenen	<i>Politiker</i> Selvovervindelse - Lyddighedsrefleks - Mgl. målbevidsthed - Psykol. forsvær • Projicering • Provocering • Rationalisering Magt	<i>Idékaber</i> Hvilke incitamenter skal jeg have for at frembringe nye idéer
	Tænke (Analysere/syntesere)	Samtale (Interagere)	Prøve (Søge-lære)

3.1. Koordinator

Koordinering er en analytisk problemløsningsaktivitet som sættes ind for at reformulere éns eget beslutningsgrundlag for de daglige aktiviteter.

Med henblik på at udnytte sin tid optimalt taler man nu og da i den personlige tidsplanlægning om A, B og C-aktiviteter, dvs. opgaveområder der er prioriteret i nævnte rækkefølge.

Opgaver af A-natur har første prioritet og dette at man har sådanne opgaver der ikke er løst, afgiver beslutningskriterium for først af afvikle netop disse opgaver osv.

Koordinatorrollen forsøger altså at prioritere, dvs. reformulere de hidtidige planlægningskriterier under hensyntagen til den nye situation.

Det er klart at disse kriterier må tage udgangspunkt i den personlige præferencestruktur, dvs. det værdimønster som man har udarbejdet på grundlag af egne ønsker til omverdenen og omverdenens ønsker til én selv. Det er navnlig i såkaldte kritiske situationer man forsøger at koordinere sine ressourcer på en anden måde, dette uanset om den nye situation vedrører arbejdsrollen, familierollen eller fritids/samfundsrollen.

Af de mange gennemprøvede fremgangsmåder til at prioritere kan nævnes Folmann (1978), Souerwine (1979), Sharpe og Lewis (1977) og Wiberg (1979). Det afgørende er i og for sig at man får ført en samtale om disse prioriteringsspørgsmål med de personer, der af afgørende betydning for éns egen ressourceanvendelse.

3.2. Procestaktiker

Procestaktik er et pænere ord for manipulation. Det, der er procestaktikerens opgave, er at analysere sig frem til hvilken adfærd man skal udvise for at fremkalde en ønsket form for adfærd enten hos sig selv eller hos andre.

Forsvaret for manipulation er, at hvis man inderst inde har et ønske om at overleve som vitalt individ, men er sig en række hæmninger og hurdler bevidst, så kan det være nødvendigt at lade sig »manipulere« for at slippe levende igennem den situation, der ex definitione er umulig for én selv at overvinde.

Problemet for mig er naturligvis at blive klar over, hvornår der manipuleres med mig, og herunder specielt komme til klarhed over hvornår denne manipulation er ønsket af mig, og hvornår den er uønsket. Den første situation vil man normalt acceptere som hensigtsmæssig, mens man vil modvirke den sidste.

En speciel form for manipulation består i at man hele tiden er udsat for ydre stimuli der påvirker éns adfærd. Det er muligt at de er »afsendt« for at virke styrende, det er også muligt at de virker styrende uden at ville det, som det er tilfældet for en stor del af massekommu-

nikationsmedierne. I manipulationsterminologi kan man sige at man kan vælge at lade sig påvirke og dermed legitimere en vis form for adfærd, ligesom man kan vælge det modsatte. Den ubevidste påvirkning er naturligvis vanskeligere for det enkelte individ at kontrollere.

3.3. Reorganisator

Den nye ydre tilstand har en række konsekvenser for mig, og det jeg forsøger som reorganisator, er at analysere de multi-dimensionale konsekvenser for min løbende målopfyldelse og dermed hvilke konsekvenser ændringen i de ydre omstændigheder tilsammen har for min adfærd.

Jeg må altså reorganisere min samlede adfærd under hensyntagen til omverdenen, men det medfører at jeg må foretage en lang række sammenhængende justeringer.

Det er vel lettest at iagttage den reorganiserende aktivitet ud fra et blik på figur 1. Sker der en ændring i ens arbejdsrolle, vil familie- og fritidsaktiviteterne normalt blive berørt, hvad der kræver aktiv tilpasning også af disse, etc. Videre kan man sige at en overdimensionering af én type adfærd vil føre til svækkelse af andre, måske nødvendige relationer, systemet kommer i ubalance og fungerer ikke. Det er reorganisators opgave at sørge for en harmonisering af de typer adfærd som anses som nødvendige for en ønsket total livskvalitet.

3.4. Politiker

Nu interagerer man igen med omverdenen med henblik på at løse tilpasningsproblemet.

Politik har at gøre med magt. Man ønsker magt dels for magtens egen skyld, dels for at anvende den i målopfyldelsesøjemed. I dette tilfælde kan man ikke kæmpe mod omverdenen, idet det er givet i forudsætningerne at den ikke kan ændres. Det medfører rent logisk at man derfor må kæmpe mod sig selv og vinde slaget for at overleve. Man kunne kalde dette selvovertagelse baseret på nye vægte i sit værdimønster. Omverdenens ændring har gjort nogle værdier, dvs. ønskede målop-

fyldelser, vigtigere og andre mindre vigtige. Jeg skal overvinde mit gamle præferencemønster og arbejde efter et nyt.

Når dette er sket kan man starte en kamp mod omverdenen for at realisere sin nye præferencestruktur. Men det er et udviklingsproblem, ikke et tilpasningsproblem.

I praksis har man ofte svært ved at overvinde de såkaldte gamle dyder. F.eks. dette aldrig at sige nej (lydighedsrefleksen), mangel på eksplícitte mål (man er sig ikke bevidst hvad man ønsker og ikke ønsker, og tager ikke konsekvensen af det) og de psykologiske forsvarsmekanismer. Særlig dagligdags er det at projicere sine nederlag over på en anden person som værende »hans skyld«, at lade sig provokere (som indebærer at man lader de krav, som man selv tror omverdenen stiller til én, dominere éns handlinger) og rationalisere, dvs. at man finder en fornuftig forklaring på de ting man foretager sig uanset om man opfatter dem som fornuftige eller ej, søge rationelle argumenter for irrationelle handlinger.

For folk med dominerende magtmotiv (magtmennesker) drejer det sig om at beholde magten over »systemet« selvom dette er under ændring og eventuelt under opløsning. I masser af sociale sammenhænge, ikke mindst de såkaldte »nære«, ser man eksempler på at nogle mennesker hellere vil have en dominerende rolle i en proces der opløser de sociale relationer end at de pågældende vil spille en mindre dominerende rolle og herfor modtage en belønning bestående en mindre voldsom opløsningsproces.

Relateret til selvledelse vil en sådan udpræget én-dimensional adfærd normalt føre til en meget lille platform for fortsat overlevelse.

3.5. Proceskonsulent/konfliktkonsulent

Proceskonsulentens opgave er at medvirke til en adfærdsændring, hvor den naturlige mulighed herfor på en eller anden måde er blokeret.

Da man ikke kan være proceskonsulent eller konfliktkonsulent for sig selv må man vælge en eller flere »terapeuter« med henblik på at deres samspil med éns egen personlige adfærd giver sig udslag i de af én selv ønskede ændringer eller den ønskede ændringsvillighed.

I praksis er der tale om en justering af information og af følelser sådan at den naturlige motivation kan virke i de ændrede omgivelser. I daglige tale udtrykker man det som »at kunne begå sig«.

3.6. Interessentkonsulent

Hvem er éns interessenter? Det er de personer og grupper der bidrager til at holde éns aktivitet igang for derved at opnå en række ønskede modydelser.

Det er derfor naturligt at stille spørgsmålet i den ændrede situation: Hvad vil I nu med mig og hvad vil jeg nu med jer? Der skal information på bordet således at de gensidige forventninger justeres til realisable tilstande.

Denne løbende samtale med de nære og væsentlige omgivelser er altid vigtig for at gøre omverdenens forventninger realistiske. Samtale kan føres åbent eller lukket. Tendensen går i retning af større åbenhed, men folk der er bevidste på det såkaldte kropssprog og som iøvrigt er opmærksomme på »transaktionerne« imellem samtalende vil ofte kunne afsløre at en åben samtale kan være »pseudo-åben« og at en lukket samtale via kropssprog kan afsløre væsentligt flere informationer. Det er op til en selv at finde ud af hvordan man »kommer ind under huden« på sine interessenter. Antallet af velbeskrevne teknikker hertil er legio.

3.7. Idéskaber

Idéer kommer ikke flyvende som stegte duer ind i gabet på folk. De skal skabes i et miljø som stimulerer den idéskabende på hans egne præmisser.

Spørgsmålet er derfor hvorledes udsætter man sig for de incitament, der er bedst for én selv, hvorledes skaber man sig et miljø omkring sig selv hvori man får de incitament der gør, at man kan skabe nye idéer, dvs. se problemerne udfra nye synsvinkler og tolke situationen på en kreativ måde.

Det er sjældent noget skabes af ingenting. Idéskabelse, kreativitet, er normalt at kombinere kendte elementer på nye utraditionelle måder. Nogle skal stresses for at komme hertil.

3.8. Miljøskaber

Miljøskabelse er en løbende læreproces med henblik på at menneskelig adfærd hele tiden tilpasser sig til nye ydre uomstødelige vilkår.

I dette tilfælde drejer det sig om at frembringe en række incitamenters via primært andre mennesker, men også via udfordringer givet af den tekniske udvikling m.v. Man organiserer et miljø der ændrer sig på en »passende« måde og stiller »passende« krav om ændring af éns egen adfærd, således at den hele tiden er i nogenlunde harmoni (subs. akseptabel disharmoni) med de ændrede ydre vilkår. Efteruddannelse og videreuddannelse er de normale midler hertil og miljøskaberens sørger altså for at hans nære omgivelser er venligt stemt overfor en fortsat læreproces.

3.9. Underviser

I søge-læresammenhæng betyder undervisning at man tager handsken op og lærer sig ved at tackle problemerne under de nye vilkår. Derved opnår man – erfaringsmæssigt – en bedre og bedre problemløsnings-evne.

Nøglen er, at man udsætter sig for situationer som man hidtil ikke har haft kendskab til hvorledes skal løses. Man ser det som en udfordring, som en »foræring« at få lov til at være med til at tackle nye problemer på nye måder.

Man har forsøgt at simulere nye situationer og udsætte folk for opgaver som de ikke har prøvet at løse før, både individuelt og i mindre grupper. Man skal ikke underkende betydningen af den oplevelse der ligger i »sensi-kurser« og »walking rallies«, de skaber en hurtig bevidstgørelse af hvor vigtigt det er at være vågen overfor det ukendte og det uventede. På den anden side giver dagligdagen i virksomheden så mange incitamenters til at tackle problemer på en ny måde, at virksomheden kan opfattes som et eksperimental-værksted eller et slags universitet parallelt med den mere produktive aktivitet der finder sted. Det drejer sig altså om at benytte enhver lejlighed til at undervise sig selv gennem løsning af udefra givne problemer på en ny måde.

4. Udviklingsledelse

Udviklingsledelse er karakteriseret ved at man selv forsøger at influere således på sine omgivelser at disse bliver bedre indrettet på at modtage den særprægede kompetence man selv mener at have udviklet. Udviklingsrollerne er gengivet i figur 5.

Figur 5. Udviklingsroller.

System- sprog	<i>Filosof</i> Hvad er min specielle funktion (eksistensberettigelse) og hvad ønsker jeg den bør være?	<i>Kommunikator</i> Påvirkning af og fra omgivelserne m.h. på gensidig adfærdsjustering	<i>Politisk leder</i> Etablering af troværdighed indadtil og udadtil, skabe resultater i overensstemmelse med det man står for
Adfærds- sprog	<i>Interessentanalytiker</i> Hvad vil I med mig og hvad vil jeg med jer?	<i>Elev</i> Udsætte sig for mange forskellige typer af stimuli for at skabe et differentieret verdensbillede	<i>Strateg</i> Opretholde en dynamisk balance mellem interessenters krav og ydelser til mig
Beslutnings- sprog	<i>Strategisk planlægger</i> Baseret på livsmål organisere egne ressourcer (personlighed + adfærd) og vælge miljøbetingelser	<i>Organisator</i> Opbygning af de nærmiljøer der er nødvendige for at jeg kan spille de roller der gør mig til et »helst« menneske.	<i>Iværksætter</i> Algørende beslutninger for ændring af livsforløb: - Primærgrupper - Præferencer - Etik - Ressourceindsats
	Tænke (Analyserer/syntesere)	Samtale (Interagere)	Prøve (Søge-lære)

4.1. Strategisk planlægger

Den strategiske planlægger udformer det sæt af mål som anses for at være essentielle for at man overhovedet kan sige at man lever. I personlig terminologi taler man somme tider om »livsbudgettet« eller om at opstille en række væsentlige personlige fremtidige ønsker, altså stille krav til den måde man ønsker at leve på. Den strategiske plan-

lægger arbejder videre med hvilke typer af problemer der er forbundet med at nå disse mål og med forslag til hvordan man på kortere eller længere sigt vil ændre sin struktur (personlighed) eller funktion (totale adfærd) for at nå de mål eller intentioner man tilstræber.

Disse overvejelser medfører normalt en slags »ideal-organisation« af ens livsbetingelser, dvs. udnyttelse af egne ressourcer, samspil med hvilke andre og hvordan, valg af nærmiljø og fjernmiljø.

Den strategiske planlægger befinder sig på det beslutningstagende stadium og arbejder med ren tankevirksomhed som problemløsningsmiddel.

4.2. Interessentanalytiker

Dette er atter spørgsmålet om at skabe basis for et samspil med de omgivelser som man ønsker at påvirke samtidig med at man ønsker at inddrage dem i sin egen »sfære«. Spørgsmålet går generelt på: Hvad vil I med mig og hvad vil jeg med jer?

Skal man opbygge noget nyt, må interessenterne engagere sig i det på egne præmisser og det er evnen og viljen og motivationen hos den samlede interessentgruppe det her drejer sig om at få frem.

Det betyder i praksis at man må ind under huden på sine primære grupper, dvs. familien, dvs. arbejdsgrupperne, dvs. dem man står i privat forretningsforbindelse med, dem man er kolleger og/eller konkurrenter med, vennerne, de forskellige komiteer man er medlem af, etc. På den ene side er der noget om at enhver af os kan undværes, og at de færreste derfor har en genuin interesse i én selv. På den anden side ses der mange eksempler på at tingene ikke fungerer så godt som før, hvis en enkelt person forsvinder ud af en sammenhæng. Det drejer sig om at få en realistisk bedømmelse frem om, hvad de forskellige »interessenter« rent konkret vil yde og i hvilke dimensioner ydelserne skal være for herfor at modtage de belønninger, som man selv er i stand til at præstere. Det er vigtigt at gøre opmærksom på at interessenternes interesse i én dels er meget svingende, dels også udvikler sig og ændrer sig med tiden, ligesom det omvendte naturligvis er tilfældet. Det er vigtigt hele tiden at have en ajourført diagnose på hvad man kunne betegne som ægte interesse.

4.3. Filosof

Filosoffens opgave er at finde ud af: Hvad er min specielle funktion i omgivelserne, hvad er det der gør at jeg ikke kan undværes/kan undværes? Videre: Hvad vil jeg nå, hvad kan jeg nå, hvorledes skal jeg betjene mine interesser og hvorledes skal jeg få dem til at betjene mig således at bidrags-belønningsstrømmen er i balance.

Der er altså tale om at man her tager hele sit »system« op til overvejelse, og det gør man engang imellem. Eller rettere: Bør gøre det. Specielt sammen med sine primære grupper. Det er her den fælles livskvalitet man drøfter, samt specielt »min« andel i denne.

4.4. Organisator

Vi er atter ovre i den interaktive problemløsningsmetodik.

Organisatoren har til opgave at opbygge forskellige nærmiljøer, hvor man i hver af disse kan spille en forskellig (organisatorisk) rolle.

Altså: Med hvem skal jeg spille de af mig ønskede roller, med hvem skal jeg udøve de forskellige former for adfærd, som jeg mener er afgørende for at jeg kan leve som et såkaldt helt menneske.

Man taler til daglig om at have forskellige hatte på, idet man vælger den der passer til lejligheden. I overført betydning kan man sige at de andre skal have samme slags hat på, således at den fælles ønskede adfærd fungerer. Man skal så at sige have én hat for hver rolle man spiller. Det kræver at man selv er i stand til at ikke alene organisere sin adfærd, men også være medorganisierende for den ønskede sociale adfærd.

4.5. Elev

Eleven udsætter sig for mange forskellige former for stimuli, incitamenter, for at få en bedre og bedre fornemmelse af den omverden, han lever i. Hans intuitive verdensbillede forbedres ved at udsætte sig for de for ham rigtige typer af stimuli.

Man kan arbejde med et statisk forenkelt eller et dynamisk forenklet verdensbillede. Man kan arbejde med et statisk anvendeligt og et dynamisk realistisk verdensbillede. Det sidste er nødvendigt for aktivt at drive udviklingsaktivitet.

4.6. Kommunikator

Kommunikatoren henvender sig til de relevante andre og modtager svar fra disse.

Kommunikatoren interagerer med hele systemet, dvs. at han står i sådanne informatoriske samspil med omverdenen at han via den information han afgiver kan påvirke omverdenen og via den information, han modtager, kan påvirke sig selv. Kommunikation er gensidig påvirkning, dvs. incitamentet til gensidig adfærdsjustering.

Det er derfor væsentligt at man meddeler sig til de andre som er relevante for ens egen måde at fungere på og at man fra samme relevante andre får information om deres opfattelse, deres oplevelse af ens måde at fungere på.

Personlig planlægning er altså ikke et spørgsmål om planlægning i et vakuum, det er et spørgsmål om at komme til at fungere på en måde, hvor man har aftale eller forståelse med andre om, hvad der er hensigtsmæssig adfærd for dem og for mig.

4.7. Iværksætter

Iværksætteren tager de store beslutninger med henblik på at sætte noget nyt igang, med henblik på at ændre det bestående.

I relation til personlig ledelse er iværksætterrollen at foretage afgørende beslutninger for ændringer af ens livsforløb. I praksis er det skift af primærgruppe som familiegruppe, arbejdsgruppe og vennergrupper, det er bevidste ændringer af præferencer, etik, holdning, det er ændringer af den måde man bruger sine kræfter på helt generelt, og det er ændringer i det man tilstræber.

4.8. Strateg

Strategens opgave er at afbalancere de forskellige interessenters krav til mig på den ene side og ydelser til mig på den anden side.

Denne bidrags-belønningsbalance er under stadig udvikling, derfor taler man om en dynamisk balance.

Da de forskellige interessenter indbyrdes ikke altid har samme interesse i at samarbejde indbyrdes, som de har i hver for sig at samarbejde med »mig«, vil der i praksis altid være en løbende strøm af konflikter og ubalancer der skal afbalanceres, eller egentlige krige der skal udkæmpes. Det er strategens opgave at sørge herfor.

I relation til virksomheden, hvor denne begrebsdannelse er vel udarbejdet, taler man om en række interessenter som medarbejdere, kunder, leverandører, ejere og finansieringskilder, konkurrenter eller kolleger og den politiske sektor (uanset om den er offentlig eller privat). Overført til individet bliver interessenterne de forskellige familierelationer, de forskellige arbejdsrelationer, de forskellige fritidsrelationer, ...

Generelt kunne man sige at strategens rolle er at holde alle de konflikterende muligheder, krav, ydelser i en eller anden form for balance, hvor den oplevede balance overstiger det oplevede kaos, hvor den oplevede ledelse overstiger den oplevede mangel på ledelse, osv.

Man taler om at en person kan »have systemet på rygmarven«, menende at man kan leve så længe i en virksomhed eller i nogle omgivelser at man »svinger« med dem uden selv at bemærke det synderligt. Man har så at sige en intuitiv styring på omgivelserne i form af de forskellige interessenter. Selvom man ikke skal kimse ad intuitiv systemforståelse, skal man heller ikke afvise det mere bevidste arbejde der består i at få en klar forståelse med de forskellige interessenter for at opnå en ønsket social integration, dvs. at »jeg« lever i en samlet harmoni med samtlige de personer der omgiver mig. Hvor nogen naturligvis godt kan have den rolle at irritere mig; det hører jo med til at fornemme at man er levende.

4.9. Politisk leder

En politisk leder er en person der opleves som troværdig af sine omgivelser og som hele tiden kan skabe resultater, som tæller i retning af det, han går ind for.

Overført til personen har denne rolle noget at gøre med at være troværdig overfor sig selv, altså at erkende hvad man generelt står for, artikulere det overfor omverdenen, forsøge at leve op til det man postulerer at man står for, og forsøge at skabe resultater som af én selv op-

leves som stedse belønnende, og som omgivelserne opfatter som i overensstemmelse med det personen står for. Altså troværdighed udadtil og indadtil.

5. Konklusion

Når man beskæftiger sig med personlig ledelse er der en lang række både grove og hårfine forudsætninger som implicit eller eksplicit må være opfyldt for at der skal være mening i problemstillingen.

Man må således forudsætte at det er muligt aktivt at gøre noget for at forbedre sin egen adfærd i en eller flere dimensioner.

Man må videre acceptere at adfærdsændringer ikke kan effektueres i et vakuum, det må altid foregå i samspil med andre.

Man må videre sammen med de andre have den opfattelse at det kan nytte noget at forsøge at ændre fælles miljøbetingelser, og at ikke alt er bestemt udefra.

Samtidig med at man erkender at der er en række faktorer der er udefra bestemte og som man ikke har nogen mulighed for selv at øve indflydelse på, men hvor man kun kan effektivisere sin ændringsproces.

Endelig, at man på en eller anden måde skelner væsentligt fra uvæsentligt, eller som Piet Hein siger: Den som ved små ting hæfter sig, lar store ugjort efter sig. Det betyder i nærværende forbindelse at man må kunne tage de driftsmæssige ting fra dagligdagen op til én form for behandling, man må kunne tage de løbende tilpasningsaktiviteter op som noget andet, og endelig må man kunne arbejde med de afgørende store problemer, som normalt er spørgsmålet om hvorledes man aktivt skal udvikle sig i samspil med sine omgivelser, og hvordan får man en bedre og bedre ledelse også på denne proces.

Den omfattende erfaring man i den sidste snes år har oparbejdet med hensyn til personlig ledelse og den enorme litteratur der findes om disse emner kan hensigtsmæssigt sættes i relation til selve læren om ledelse. En gennemgang af de 27 rene lederroller anvendt på ledelse af min og vor personlige lederadfærd synes umiddelbart at give de hver for sig nødvendige og tilsammen tilstrækkelige aspekter også på personlig ledelse.

6. Litteratur

Ebbe Folmann, Personlig udviklingsplanlægning, Danske Ingeniørers Efteruddannelse, Kbh. 1978.

Robert Sharpe og David Lewis, Nøglen til personlig udvikling, Institut for Lederskab og Lønsomhed, Kbh. 1977.

Andrew H. Souerwine, Livsstil, utveckling, karriärstrategi, MI-Education, Göteborg, 1979.

Lars Wiberg, Vilja, värklighet, en bok om personlig effektivitet, Studentlitteratur, Lund, 1979.