

Erhvervsøkonomisk kommentar

Erik Johnsen,

Operationel ledelseslære

Nyt Nordisk Forlag, 1981

Af Flemming Agersnap*)

Den foreliggende bog har i sin struktur den samme opbygning som den tidligere bog »Ledelseslære – baseret på dansk erfaringsmateriale« fra 1978 (ET nr. 4). Det er en gennemgang af de 27 ledelsesroller. I denne bog er hovedvægten lagt på en systematisk beskrivelse ud fra hovedopdelingerne: målsætning, problemløsning og sprog, modsat den tidligere bog, hvor beskrivelsen overvejende baserede sig på eksempler.

*) Professor, Institut for organisation, Handelshøjskolen i København. Artiklen modtaget modtaget juli 1981.

Erhvervsøkonomisk kommentar

Erik Johnsen,

Operationel ledelseslære

Nyt Nordisk Forlag, 1981

Af Flemming Agersnap*)

Den foreliggende bog har i sin struktur den samme opbygning som den tidligere bog »Ledelseslære – baseret på dansk erfaringsmateriale« fra 1978 (ET nr. 4). Det er en gennemgang af de 27 ledelsesroller. I denne bog er hovedvægten lagt på en systematisk beskrivelse ud fra hovedopdelingerne: målsætning, problemløsning og sprog, modsat den tidligere bog, hvor beskrivelsen overvejende baserede sig på eksempler.

*) Professor, Institut for organisation, Handelshøjskolen i København. Artiklen modtaget modtaget juli 1981.

Med denne bog har Erik Johnsen udsendt nok en fremstilling af det, han rigelig flot har kaldt *teorien* om ledelse, men som vel snarere må kaldes hans teori. Jeg har for nylig haft tid og mulighed til at beskæftige mig med en anden ledelsesteori og vil derfor her prøve at sætte EJ's teori lidt mere i perspektiv.

Det er umiddelbart en meget slående forskel, at EJ arbejder med 27 lederroller (og 729 hvis vi tager kombinationerne med hjælperollerne med), medens Miles og Snow i deres bog »Organizational Strategy, Structure, and Process«, McGraw-Hill, 1978 arbejder med 4, hvor de to er mellemformer. En mellemposition indtager Mintzberg, som i sin bog »Lederen og hans job« arbejder med 3, som dog med underopdelinger bliver til 10 lederroller. Medens Miles og Snow kommer frem til en samlet rolle for ledelsen eller for ledergruppen som helhed, går EJ de fleste steder ned til en rollespecifikation, som er formuleret med sigte på een person.

En del af den kritik, jeg i det følgende retter mod EJ's teori, knytter sig muligvis til den kortfattede formulering den har fået i de sidste par bøger. Det er imidlertid netop det kritiske skridt mod en operationel ledelsesteori, hvor vidtgående en forenkling man »tør« gå ud i.

Anvendelse af rollebegrebet

Socialpsykologiens omfattende brug af rollebegrebet, denne metafor fra teaterverdenen, skyldes i høj grad mulighederne for at få frem denne blanding af bindinger og valgmuligheder, en person normalt besidder. I de enkelte livsafsnit, arbejde, familie, vennekreds m.v. presses man frem mod en fast måde at omgås. Man presses til at spille een rolle. Går man uden for den, bliver folk forvirrede, og det bliver svært at sige, hvad der bliver det endelige udfald. Samtidig rummer rolleteorien mulighed for at få frem, hvordan der er visse muligheder for at få komplette skift mellem roller. Når projektørerne tændes, er skuespilleren en anden. (Og det tror vi på, selv om vi godt kan genkende Poul Reumerts majestætiske form i enhver rolle han spiller). Der er således tale om dels en række bindinger i detaillerne og dels en springvis variation.

I EJ's fremstilling af de 27 roller kommer dette element ikke rigtig med. Nogle steder antager han frie og næsten kontinuerte variationsmuligheder som f.eks. side 39: »For en hurtig diagnose af »hvilken rolle spiller jeg/ønsker jeg at spille?«, stiller man først spørgsmålet: »hvilken type målsætning skal jeg nå?«, dernæst »hvad er den adækvate problemløsningsmetode?«, og dernæst »hvilket sprog er hensigtsmæssigt at kommunikere med de ander i?« Dette citat antyder en valgsituation ubundet af, hvilken rolle man tidligere har spillet i lignende situationer. Side 68 bliver der dog anført en reservation over for denne valgfrihed (omend uden nærmere argumentation): »Først skal der peges på, at procestaktikeren påtager sig en *maske*, som er noget andet end at udføre en rolle. Rolleadfærd er mere konstant og den er i overensstemmelse med det man over en længere periode ønsker at gøre. Masken er noget man påtager sig for tilfældet. Man vælger processens sprog, og dermed en maske«. Nu er det imidlertid sådan, at kalder vi alle sprogvælgene for maskevælg, har vi kun 9 (3×3) roller; resten er variationer i masker. Efter behandlingen af lederrolle nr. 11 efterlades vi således med store åbne spørgsmål, men de besvares ikke direkte. Det er så muligt, at den samlede fremstilling skal tages som et tegn på, at det meste er rolleskift, og at der er valgfrihed til stede hele tiden.

Miles og Snows tanke er derimod, at den (måske mere omfattende) rolle, man engang er gået ind i, efterhånden binder. Folk søger ansættelse, kunder vælger (eller afviser) at handle med virksomheden, alt sammen ud fra en forestilling om at vide, hvad virksomheden står for. Bliver man således gennem en analyse mere klar over, hvilken rolle man spiller (anses som god til at spille), kan det føre til flere vigtige erkendelser. Vil man f.eks. pga. fremtidsudsigterne skifte rolle, kan det blive et voldsomt, måske jordskælvagtigt skift. Omvendt kan erkendelsen måske fortælle, hvor (på hvilke scener, markeder) man hører hjemme.

Nu vil en del ledere måske ikke umiddelbart opleve dette problem. De føler sig placeret i en bestemt relation til omgivelserne f.eks. en tilpasningssituation. De behersker kun de mere operationsanalytiske eller tekniske problemløsningsmodeller og taler kun om beslutninger. Så kan de kun spille rolle nr. 10 Koordinatorrollen (T, A/S, B). Nu er omgivelserne ikke noget bestemt. Det kan dels variere, hvordan man tolker,

det man ser foregå der, og der kan dels være mulighed for at fæstne sig ved forskellige dele af omgivelserne og ved den udvikling der foregår der.

Det kan være vigtigt her, som EJ gør, at søge at øge lederes bevidsthed om, hvilken placering, hvilken rolle de har valgt. Jeg finder det imidlertid vildledende at antyde, at de bare kan vælge en anden, hvis de mener, situationen kræver det. Det kan derudover være vigtigt at holde op for lederen, at han også har det valg at finde nogle omgivelser, som passer til den rolle, han kan spille.

Dimensionerne

Den dimension i EJ's teoribygning, det er sværest at få hold på, er sprogene. Det er svært at se, hvordan samspilsadfærden (sprogene) skiller sig fra problemløsende adfærd.

| ADFÆRD: | SPROG: | | |
|-----------------|------------------|--------------|-------------|
| | Beslutningssprog | Adfærdssprog | Systemsprog |
| Analyse/syntese | x | | |
| Interaktion | | x | |
| Søge-lære | | | |

Det er nærliggende, at en regnskabsmand, som mener at stå over for et driftsproblem, han kan behandle med almindelige økonomiske modeller, kan betjene sig af et beslutningssprog til at få debitorer rykket og likviditeten tilpasset o.l. Det er sværere at forstå, at han – sådan som han ser sin situation – skulle kunne betjene sig af adfærdssprog og bruge ord og forestillinger fra psykologi og religion, som foreslået i

rolle 2. Føres han ind i et sådant adfærdssprog af en eller anden grund, er det svært at forestille sig, at han stadig vil se verden som stabil og uforandret og som håndterlig ud fra nogle regnestykker. Det er således svært at forestille sig, at en person kan blive i rollen som Diagnostiker (D, A/S, A). Man vil snarere tro, at han enten føres (tilbage) til rollen som Administrator (D, A/S, B), eller føres over mod rollen som Proces-taktiker (T, A/S, A), omend denne rolle dels er svær at skelne fra og dels formentlig nemt glider over i rollen som Proceskonsulent (T, I, A). Det er svært at forestille sig, at alle roller er »levedygtige« dvs. kan eksistere over længere tid.

Der er hos EJ antydning af en løsning heraf, idet dimensionerne er præsenteret som kinesiske æsker, hvor næste trin foruden det nye også indeholder det foregående trins egenskaber. Den umiddelbare konsekvens heraf er, at man bare skal anskue det hele som værende under udvikling samtidig med, at man lærer at beherske alle problemløsningsmodellerne og alle sprog op til og med det mystiske systemsprog. Kan man det, kan man spille alle roller!

Det fremgår ikke rigtig af bogen, men der må formodentlig være omkostninger eller tab forbundet med at anvende en mere omfattende rolleadfærd end strengt nødvendig. Desuden kan det jo så også være, at man ikke behersker det hele. Her dækker teorien over nogle intrikate problemer for f.eks. psykologer, der nok behersker de nye dele inden for adfærdssprog og interaktion, men næppe beslutningssprogene eller analyse/syntesemodellerne. For dem rummer teorien ingen anvisninger. Teorien tager sigte på personer, der som unge er startet med at lære f.eks. økonomiske modeller med tilhørende sprog og har fået lov at arbejde med velafgrænsede problemer. Teorien søger da at vise, hvordan man ad forskellige veje kan udvikle sig. Medens modellen således kan give økonomer og ingeniører god inspiration til selvudvikling mod mere og mere kompetent lederadfærd, er det mere tvivlsomt, om den er vejledende for personer, som starter andre steder i terningen. En »praktiker« starter måske netop med at beherske en søge-lære problemløsningsadfærd og med gode sociale evner dvs. at beherske adfærdssprog. Skal teorien tages bogstaveligt, bør en sådan person indhente den manglende viden om analysemodeller og beslut-

ningssprog. Det er dog mere sandsynligt, at det for en sådan person er mere relevant at finde andre måder at kompensere for de manglende færdigheder.

Det er således mit samlede indtryk, at teorien er for ambitiøs og ufuldstændig til at forklare lederadfærd, men at den er nyttig for mange til at indlede en bevidst lederudvikling af sig selv. I stedet for *kun* at lære lederadfærd ud fra imitation af andre ledere, kan teorien f.eks. vise hen til veje, hvormed man kan få hold på, hvad forskelle på egen og andre ledes situation betyder for den ønskelige lederadfærd.