

Ledelseslærens rødder

Af Erik Johnsen*)

Resumé

Ledelsesfunktionen kom i fokus, da virksomheders og forvaltningers ydre vilkår ændredes i begyndelsen af halvfjerdserne. Ledelsesteorier studeres intenst, specielt de mere enkle. Og allermest de, der lancerer trylle-ordet. Og dem er der efterhånden mange af.

Går man ledelsesteoriene igennem finder man en række stedsegrønne elementer, som tilsammen danner grundstammen i en egentlig videnskabelig disciplin kaldet ledelseslæren.

Det er forfatterens synspunkt at folk, der seriøst driver ledelse i praksis, må have så megen indsigt i almen ledelseslære, at de kan lave en lokal ledelsesteori for deres virksomhed som led i udvikling af den lokale ledelsesproces.

Ledelseslærens formål er at medvirke aktivt hertil.

*) Professor, ekon. dr., Metodeforskningsgruppen, Handelshøjskolen i København. Artiklen modtaget februar 1984.

Ledelseslærens rødder

Af Erik Johnsen*)

Resumé

Ledelsesfunktionen kom i fokus, da virksomheders og forvaltningers ydre vilkår ændredes i begyndelsen af halvfjerdserne. Ledelsesteorier studeres intenst, specielt de mere enkle. Og allermest de, der lancerer trylle-ordet. Og dem er der efterhånden mange af.

Går man ledelsesteoriene igennem finder man en række stedsegrønne elementer, som tilsammen danner grundstammen i en egentlig videnskabelig disciplin kaldet ledelseslæren.

Det er forfatterens synspunkt at folk, der seriøst driver ledelse i praksis, må have så megen indsigt i almen ledelseslære, at de kan lave en lokal ledelsesteori for deres virksomhed som led i udvikling af den lokale ledelsesproces.

Ledelseslærens formål er at medvirke aktivt hertil.

*) Professor, ekon. dr., Metodeforskningsgruppen, Handelshøjskolen i København. Artiklen modtaget februar 1984.

1. Ledelseslære som selvstændig disciplin

Populære opfattelser af *ledelse* er for eksempel planlægge, gennemføre og kontrollere, samarbejde, kommunikere, udføre arbejde gennem andre, give besked, give ordre, udøve magt, delegere, lade sig selv lede, tage imod ordre, træffe beslutninger, tage initiativ, få tingene til at køre, sørge for at folk fungerer, manipulere, sørge for at interessenterne er tilfredse, forhandle (slås) med kolleger, konkurrenter og repræsentanter for modstridende interesser, optræde som politiker, sælge, skabe forbindelser, beskæftige sig med fremtiden, løse kriseagtige problemer, tage sig af varme sager, holde møder, repræsentere virksomheden over for omverdenen, fungere som en slags talsmand, være symbol, problemløser og feltherre.

Blot for at nævne nogle få opfattelser.

Det karakteristiske ved den populære opfattelse er at det essentielle i ledelse kan karakteriseres ved et enkelt nøgleord. Som *varierer* fra person til person.

Men den anden karakteristik, som normalt kommer på bordet, når man taler med folk, er, at ledelse er et uhyre kompliceret fænomen, så kompliceret at det stort set er umuligt at få ledelse til at fungere i praksis.

Det er klart, at hvis man krydser et almindeligt ønske om at få bedre ledelse på sin virksomhed med erkendelsen af at det er meget svært, så opstår behovet for en selvstændig disciplin, hvis formål det må være at undersøge de forskellige aspekter af ledelsesprocessen med henblik på at skabe teoridannelser, som kan være nyttige elementer i den praktiske ledelsesproces.

Et hurtigt *historisk overblik* aftegner en række sådanne selvstændige teoridannelser.

1900-1910:

Ejeren og lederen er én person. Han har iværksætteregenskaber og har i kraft af ejerskab og initiativ autoritet. Teknikeren og bogholderen (regnskabschefen) bliver baseret på deres faglige know-how nødvendige medledere i større virksomheder. Ledelsen i *offentlige hierarkiske systemer* bygger på magt.

1910-1920:

Teknisk effektivitet baseret på *scientific management*-bevægelsen og

administrativ effektivitet baseret på »den administrative skole«. Virksomheden opfattes som et lukket system, hvis drift skal effektiviseres.

1920-1930:

Human relations-bevægelsen sætter menneskelig adfærd i fokus og virksomheden betragtes som et lukket system, hvor både trivsel og effektivitet skal udøves. Samtidig udvikles en egentlig driftsøkonomisk begrebsdannelse baseret på gevinstbegrebet, »gevinstmaksimering på langt sigt« gennem økonomisk rigtige dispositioner.

1930-1940:

Omkostnings-indtægtsanalysen raffineres, *teknisk økonomi* formuleres som grundlaget for en virksomheds funktion, *brancheøkonomierne* opstår og en vis specialisering af den generelle driftsøkonomi indledes. Den *første samlede ledelsesteori* formuleres med nøgleordene: planlægning, organisering, kontrol.

1940-1950:

Økonomisk virksomhedsledelse baseret på funktionsøkonomierne (indkøbsøkonomi, produktionsøkonomi, afsætningsøkonomi, finansieringsøkonomi, personaleforvaltning og administration). *Forvaltningslæren* udvikles.

1950-1960:

Operationsanalysen holder sit indtog og revolutionerer den spekulativt prægede driftsøkonomi, virksomhedernes drift effektiviseres. De *operationelle adfærdsvidenskaber* introduceres med aktiv anvendelse af psykologi, sociologi, organisationsteori, politologi og værditeori (etik). *EDB* introduceres og man begynder at se virksomheden også som et kommunikationssystem. Generelt opfattes virksomheden som et menneske-maskin-ledelsessystem.

1960-1970:

Systemtankegangen introduceres, alt hænger sammen (hvad der er godt for en del af systemet er dårligt for en anden del). *Multimålsætningstankegang* introduceres med den konsekvens at man aktivt designer sin virksomhed (sit system) således at det tilfredsstiller en række indre og ydre krav. virksomheden opfattes som et åbent dynamisk system.

1970-1980:

Samfundsorienteringen understreges. Virksomheden opfattes som et

system af interessenter, som både samarbejder og er i indbyrdes konflikt.

Interesserne konverterer globale samfundsmæssige strømninger til virksomheden, hvis opgave det er at få interessenterne til at bidrage tilstrækkeligt til at de kan få den belønningsstrøm, som de ønsker for at deltage.

Strategisk ledelse introduceres, *ledelse i den offentlige sektor* er under udvikling til en speciel ledelsesdisciplin, det samme gælder *politisk ledelse*, *international ledelse*, *innovationsledelse* og *aktiv ledelse af ændringer* generelt.

1980-1990:

Ledelseslæren udvikles i et aktivt samspil mellem forskning og praktikere i både den private og den offentlige sektor, ledelseslæren bliver et nødvendigt led i den praktiske ledelse af ledelsesprocessen. Individuel og kollektiv ledelse integreres med strategisk ledelse.

Den ledelseslære, som vi har under opbygning, har således i sin bagage en lang række partielle ledelsesteorier, som hver for sig er vel motiverede og som er gyldige under specielle forudsætninger.

En selvstændig ledelsesdisciplin må for det første indeholde alle disse komponenter som specialtilfælde, for det andet må den indeholde mere, hvis den skal være generelt anvendelig i alle typer virksomheder og alle typer forvaltninger.

Denne disciplin, som er under opbygning i disse år, bærer navnet *ledelseslære*.

2. Jobsadfærd og lederadfærd

Menneskelig adfærd af forholdsvis konstant natur beskrives ofte ved *roller*. Man taler således om vor *familierolle*, *fritids-* (eller *samfunds-*) rolle og man taler om vor *arbejdsrolle*.

Studiet af lederadfærd har traditionelt taget udgangspunkt i arbejdsrollen, den adfærd man udøver i jobbet.

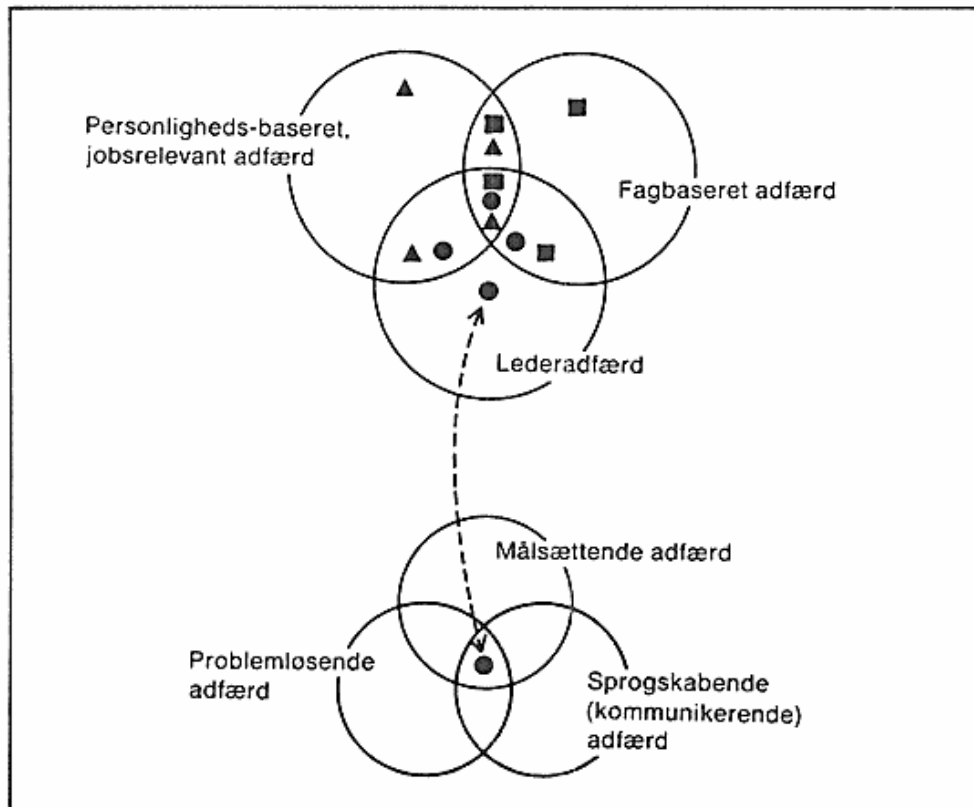
Arbejdsadfærden er naturligvis karakteriseret ved en *faglig indsats*, man behersker et fagligt know-how, som er nødvendigt for at klare jobbet.

Den faglige indsats beror normalt på en formel uddannelse og en efterfølgende læring på jobbet. Ethvert *fag* kan karakteriseres ved dets

interessefelt, dets formål og dets metoder. Interessefeltet giver ofte fagudøveren et bestemt »verdensbillede« også til tackling af andre problemer end de faglige. Således vil en teknisk uddannet person være tilbøjelig til at se på tingene på en anden måde end en økonomisk uddannet, som atter vil opleve problemerne på jobbet som anderledes end en jurist og en humanist. Som atter vil se anderledes på tingene end en faglært arbejder, som har gennemgået en kombineret praktisk og teoretisk uddannelse.

Det faglige know-how, den faglige orientering og den pågældende disciplins måde at løse problemer på, har haft en betydelig indflydelse på lederrekruttering og udvikling af ledelsesteori.

Det er klart at ethvert menneske har nogle *personlighedstræk*, som er særlig relevante i jobssituationen. Man taler om jobsrelevante person-



Figur 2.1. Arbejdsrollen og lederrollen.

lighedstræk. I det omfang man har specificeret ønsker og krav til et jobs udførelse, vil man ofte kunne se hvilke særlige personlighedstræk der er ønskelige for at kunne udføre det pågældende job, ligesom man kan teste hvilke træk der eventuelt hindrer at man kan udføre det pågældende arbejde.

De fleste *klassiske ledelsesteorier* tager udgangspunkt i personlige karakteristika.

En række – specielt nyere – ledelsesteorier arbejder med kombinationer af fagbaseret adfærd og personbaseret adfærd. Det vil sige man karakteriserer lederen ved kombinationen af faglig indsigt og ønskelige personlige egenskaber.

I omstående figur 2.1. er den fagbaserede jobsadfærd illustreret ved en firkant og den personbaserede er betegnet ved en trekant. Kombinationen har begge symboler.

Det er specielt denne kombination af fagbaseret og personbaseret adfærd, man har hæftet sig ved, når man har beskrevet ledesers eller chefers *faktiske adfærd*, altså hvad de får dagen til at gå med.

Man har traditionelt ikke skelnet mellem denne *ledernes faktiske adfærd* og det ledere selv vil betegne som *egentlig lederadfærd*. Ledere og chefer udøver jo nemlig ikke ledelse hele dagen. De optræder som fagmænd inden for mange forskellige discipliner, og de har hver for sig deres personlige stil.

En række nyere observationer viser at såkaldte chefer ønsker at udøve egentlig lederadfærd på en stedse mere effektiv måde. Det er navnlig praktiske studier i lederudvikling der giver basis for dette udsagn.

Hvad er så *lederadfærd*?

Lederadfærd er forskellig fra fagbaseret adfærd og lederadfærd er forskellig fra folks personlige måde at tackle jobbet problemer på. Lederadfærd er en specifik form for adfærd som ethvert menneske udøver – nu og da.

En person udøver *lederadfærd*, når han aktivt deltager i *et samtidigt*

- *målsættende* og
- *problemløsende* og
- *sprogskabende*
- *samspil* med relevante andre.

Lederadfærd kræver altså et bevidst arbejde med spørgsmål om *hvor* man vil hen, samtidig med at det kræver et bevidst arbejde med at løse

de problemer, der er forbundet med at *nå* målene. Disse aktiviteter kan ikke udøves sammen med andre, med mindre der skabes et sprog, hvori parterne kan diskutere hvor man vil hen og diskutere problemløsningsmetoder til at komme derhen. Den sprogskabende eller kommunikerende aktivitet er altså nødvendig.

Udfra denne opfattelse – som baserer sig på såvel empiriske observationer som strukturering af tilgængelig teori, er det klart at *enhver udøver lederadfærd* – dog mere eller mindre bevidst.

Det afgørende er imidlertid, at *lederadfærd kan bevidstgøres*, man kan arbejde med denne komplekse form for adfærd, som er alle mennesker iboende. Men det kræver naturligvis, at man accepterer lederadfærd som noget i sig selv, som adskiller sig fra fagbaseret og personbaseret adfærd netop ved at være *integrationen* af målsættende, problemløsende og kommunikerende (sprogskabende) adfærd. Det er selve denne integration der er afgørende.

På figur 2.1. er lederadfærd i denne mening afbildet med en cirkel.

Kombinationen af fagbaseret adfærd og lederadfærd giver naturligvis basis for at vælge et eller flere sprog til at diskutere målsætning og problemløsning, idet jo mange faglige discipliner beskæftiger sig med specifik problemløsning, også sådanne, som kan anvendes som elementer i løsning af ledelsesmæssige problemer.

På tilsvarende måde kan man sige at *kombinationen af personbaseret adfærd* i almindelighed, det vil sige den »hele personlighed« og *lederadfærd* giver basis for at udøve lederrollerne på en helt personlig vis, og det giver basis for udformning af en individuel lederprofil, hvor individets karakteristika giver basis for at »konstruere« den ledelsesproces, som man anser for ønskelig og nødvendig, netop fordi hver enkelt samspilende individ har egne personlighedstræk og er i stand til at udvikle dem på egen basis.

Sagt på en anden måde bruger man både sit fag og sig selv for at udøve lederadfærd.

På tilsvarende måde som man kan bevidstgøre andre typer af adfærd og arbejde med dem og udvikle dem, kan man udvikle sin lederadfærd.

3. Ledelsesteoriene

Med udgangspunkt i figur 2.1. skal der nu gives en oversigt over de elementer, som ledelsesteoriene er opbygget af.

Nogle teorier lægger hovedvægten på den formelle leders faglige egenskaber og andre lægger hovedvægten på jobsrelevante egenskaber ved personligheden. Endelig lægger nogle vægt på kombinationen af faglige og personlige egenskaber.

3.1. Fagbaserede ledelsesteorier (faglige egenskaber ved den formelle leders/chefs adfærd i hans arbejdsrolle).

Et tilbageblik på afsnit 1 viser, at i de første årtier i dette århundrede skulle man være *fagmand* for at kunne udøve ledelse. Det at kunne vise andre, hvordan man skal gøre tingene »rigtigt« var en afgørende egenskab. Også hos ejeren, specielt i en mindre virksomhed.

Senere bliver den generelle fagmand afløst af *eksperten*. En virksomhed kan behøve en produktionsorienteret direktør, en salgsorienteret direktør, en finansorienteret direktør eller en personaleorienteret direktør. Den kan også behøve en »verdensmand«, etc. *Eksperten* kan – i kraft af sin ekspertindsigt – af en bestyrelse blive bedt om at påtage sig lederskabet.

I dag hælder man vel nærmest til den anskuelse, at faglig indsigt i en virksomheds *produktion* og *afsætning* er en nødvendig, men ikke tilstrækkelig faglig egenskab. Man skal kunne »tale virksomhedens sprog«, hvis man vil deltage i ledelsesprocessen. Dette sprog vil ofte være fagligt baseret, specielt jo mindre størrelse virksomhed der er tale om.

De normale »verdensbilleder« i praksis er at man ser på virksomheden som et *økonomisk system*, som et *teknisk system*, som et *informationssystem*, som et *juridisk system* og som et *organisatorisk system* af opgaver, ansvar og myndighed.

Ellers er det karakteristisk for den fagligt baserede opfattelse, at man får en formelt ledende stilling i kraft af sin faglige indsigt. Det betyder at man ud fra det verdensbillede man har erhvervet sig gennem sit fag menes at være særlig egnet til at klare et bestemt lederjob, som også involverer faglig indsigt, for eksempel produktionsleder, salgsleder, økonomichef, personalechef, arbejdsleder, m.v. Men den faglige

orientering er også sprogskabende, og man kan muligvis beherske et sprog, som er særlig hensigtsmæssigt for jobbet, for eksempel EDB sprog. Endelig giver ethvert fag speciel indsigt i en række arbejdsmetoder og problemløsningsmetoder som kan være nyttige i jobbet og nyttige i en egentlig ledelsesproces.

Man har diskuteret om det er muligt at have *»ledelse» som fag*, således at man skulle kunne gå fra virksomhed til virksomhed og udøve professionel formel ledelse uanset virksomhedens egenart. Der er hidtil intet der tyder på, at folk kan gennemgå en formaliseret uddannelse der sætter dem i stand til at udøve en sådan generel professionel lederrolle.

Det, som kommer nærmest professionel ekspertise, er at en person sætter sig i stand til at tackle ledelsesproblemer *i tre forskellige sprog*, som hver er dannet af egentlige videnskabelige discipliner.

Det drejer sig om *beslutningssprogene*, som er udviklet i de såkaldte beslutningsteorier. Man kan være fagmand på at analysere ledelsessituationer ud fra formlen:

Målopfyldelse er en følge af den rigtige kombination af beslutningsmuligheder, givet en række omverdensfaktorer, som man ikke som beslutningstager kan øve indflydelse på.

Økonomi og operationsanalyse er typiske beslutningsteoretiske discipliner.

Et andet og meget mere omfattende kompleks af discipliner danner *»adfærdssprogene»* som psykologi, sociologi, organisationsteori, politologi, værditeori m.v. Disse sprog er udviklet af discipliner, som hver for sig har sin egen angrebsvinkel, også i ledelsessammenhæng.

Endelig taler man om de såkaldte *systemsprog*, hvis force det er at give overblik over og indblik i hvorledes komplicerede sammenhænge er opbygget. EDB programmer, organisationsskitser og informationsstrømme, pengestrømme og fysiske strømme, samt detaljerede organisationshåndbøger er eksempler herpå.

En udløber af systemsprogene er at opfatte virksomheden som et *lukket system*, et *åbent system* og et *åbent dynamisk system*.

Indtil omkring 1960 så man primært *virksomheden som et lukket system hvis drift kunne effektiviseres gennem partielle reguleringer af produktionsprocesser og adfærdprocesser i virksomheden, jævnfør også afsnit 1.*

Fra ca. 1960 og fremefter så man virksomheden som et åbent system, man kunne begynde at designe en total virksomhed ud fra en række krav stillet af omverdenen (interessenterne).

I 70'erne er vi kommet ind på at se virksomheden som et åbent system, hvor kravene hele tiden ændrer sig således at også virksomhedens struktur og funktion hele tiden må undergå ændringer for at den kan overleve og udvikle sig.

De fagligt baserede ledelsesteorier giver altså i vidt omfang den eller de synsvinkler, som man vælger at se problemerne under, samtidig med at de giver en række detaljerede metoder til formulering og løsning af konkrete problemer.

3.2. Personbaserede ledelsesteorier

De allerfleste ledelsesteorier tager udgangspunkt i egenskaber ved personen, in casu altså den formelle leder, chefen. Opfattelserne har haft tendens til at samle sig i tre klumper. Den ene er karakteriseret ved de dominerende personlighedstræk, som spiller en afgørende rolle for at personen kan klare jobbet efter velspecificerede ønsker og krav. Deraf navnet *personteori* (eller *personlighedsteori*).

Den anden klump fokuserer på personens specielle sociale egenskaber. Man er efter denne opfattelse en god leder, hvis man kan få andre til at følge efter. Heraf navnet *følgeteorien*.

Den tredje klump betegnes *situationsteorien*. Den fokuserer på, at da forskellige situationer kræver forskellige typer af lederadfærd, er den bedst egnet, som er i stand til at omstille sig og hele tiden løse nye opgaver.

3.2.1. Personlighedsteoriene

Følgende elementer karakteriserer hver for sig og i kombination, det man kunne kalde for personlighedsteoriene.

Man kan tale om *specifikke jobsrelevante personegenskaber*. Det kan for eksempel være at man i en serviceorienteret virksomhed ønsker en chef, som er meget medarbejderorienteret, er specielt kreativ med hensyn til at mobilisere kunder og medarbejdere i fælles serviceproduktion, som ønsker at være »synlig« og er meget kommunikerende, »synligt lederskab«.

Man kunne som hans modsætning nævne ønsket om en grå eminence,

en person som sidder bag lukkede døre og opsamler enorme mængder af information og giver det fra sig i form af gode råd til dem, som skal skyde kanonen af (*usynligt lederskab*).

Man kan arbejde med en ønsket *profil* af specielle psykologiske egenskaber, som kan konstateres ved generelle metoder. Som 70'ernes succesprofil har således været nævnt følgende kombination af egenskaber: socialt interesseret og sensitiv, søgende, udviklende og lærende, informativ. Det er altså egenskaber som kan måles gennem almindelige psykologiske test. Man taler om *personprofil*.

Mod midten af 80'erne hælder man til den anskuelse at *all-round personligheden* er den mest hensigtsmæssige når det drejer sig om administrerende direktørposter. Man skal have så at sige alle normale personlighedstræk, helst dimensioneret »over gennemsnittet«. Det er egenskaber som ambition, præstations- og magtmotivation, følelsesmæssig stabilitet og optimisme, specielle intellektuelle og interpersonelle egenskaber, detailkendskab til den business og den organisation man er i, mange samspilsrelationer med andre i branchen og i organisationen.

Specielle personlighedsteorier er udviklet ved at studere den såkaldte »store mand«. Biografier af succesfulde politikere, generaler, forretningsmænd og offentlige administratorer giver altid anledning til rendyrkning af specielle personlige egenskaber, som ex definitione har haft succes. Nogen generel profil afkaster disse studier dog ikke, det nærmeste man kommer er »man må ikke mangle nogle væsentlige personlige egenskaber«, hvis man skal fungere »på højt niveau«.

En række psykoanalytiske studier forsøger at finde frem til en slags *arketyper* som for eksempel den beskyttende faderskikkelse, den straffende ditto og den aktive initiativtagende type, som skaber sikkerhed omkring sig, osv.

Begrebet *lederskab* har specielt været diskuteret i to dimensioner. Den ene er karakteriseringen af den formelle ledelse som enten *autoritær* eller *demokratisk* eller en kombination heraf. Den anden dimension er *laissez faire* – stilen på den ene side og *bevidstheden* om at *ledelse* er nødvendig og må skabes aktivt på den anden side.

Personegenskaber som evnen til at *skabe ideer* (»projektmageren«) og *iværksætteregenskaber* (evnen og motivationen til at prøve noget nyt, eksperimentere, lave noget utraditionelt og i det hele taget være krea-

tiv) har altid været en evne, som har været i høj kurs, idet den dog altid har skullet suppleres med – normalt andre menneskers – komplementære evner i retning af at organisere og gennemføre projekterne.

Løvrigt har studier af personegenskabers udvikling givet det hovedresultat at det er af betydning for en *»lederkarriere«* at man dels har en så generel uddannelse som muligt, dels at man dernæst får startet i det rigtige job, det vil sige et job hvor der er ledelsesmæssige udfordringer. Der er stor usikkerhed om hvilke *specielle personlige egenskaber*, som hænger bedst sammen med udvist lederskab, idet jo enhver forfatter bruger sine egne målingsmodeller. Men sammenholder man en række studier primært på amerikansk materiale, synes lederskab at være sammenhængende med originalitet, popularitet, social kompetence, om-dømme, aggressiv aktivitet, ønske om at udmærke sig (*»udvikle ekcellens«*), humor, samarbejdsevne, entusiasme og endelig en vis atletisk eller sportslig dygtighed.

Sammenlignende studier har hæftet sig ved følgende seks faktorer:

fysisk og psykisk kapacitet, præstationsønske, ansvarlighed, evne til at deltage i ledelsesprocessen, status og endelig selve ledelsessituationen, det vil sige vedkommendes placering i det nærmiljø, hvori ledelse udøves.

3.2.2. Følgeteoriene

Mange ledelsesforskere er enige om at lederskab udøves i gruppesammenhæng. Lederens måde at fungere på og hans stærke sider må være apprcieret af andre for at de vil følge ham. Efter følge-synsvinklen er ledelse altså et *socialt fænomen* og specielt knyttet til *nærmiljøet* i form af gruppen eller grupper.

Gruppen er karakteriseret ved at den skal løse en række *ydre opgaver effektivt* og få sin *indre trivsel* til at *fungere*. Gruppens medlemmer har en række *beslutningsvariable* til at nå gruppens mål. Man kan afgøre *hvor mange* gruppen skal bestå af, *hvem* den skal bestå af, hvilken *arbejdsdeling* der skal være, hvordan man skal *kommunikere*, hvordan man skal *belønne* og *straffe* hinanden, hvilken *status* der skal være knyttet de enkelte medlemmer og hvordan medlemmerne skal *udskiftes*. En af disse beslutningsvariable er også en afklaring af hvem der skal repræsentere eller tegne gruppen i forskellige sammenhæng, altså hvem der skal optræde som *formel leder*.

Efter følgeteorien skal en leder have gruppens accept, og det får han lettere hvis han har *social kompetence* og *personlig magt* i forhold til gruppens andre medlemmer.

Denne magt kan bero på at han er nødvendig eller ønskelig for at de øvrige kan få deres ønsker opfyldt (»motivtilfredsstillelse«), men den kan også bero på hans personlige evne til at dominere de andre (*karisme*) hans evne til at *overtale*, *tage initiativ*, eller hans *legitimation* til at *belønne* eller *straffe* de andre. Hvis magten beror på en udefra kommende kilde, således at gruppelederen kan forlange *lydighed*, giver dette naturligvis en personlig magtbase. En eller flere personer i gruppen kan være *legitimeret til at udøve magt*. Denne legitimation kan ligge i det juridiske aftalenet, og den kan også ligge i selve jobsbeskrivelserne. Legitimationen er normalt baseret på en udefra kommende magt, men det kan også aftales internt at en eller flere personer skal være legitimeret til at foretage bestemte (typer af) handlinger.

Omvendt spiller et uhåndterligt begreb som *personlig charme* i praksis en betydelig rolle, navnlig hvis den kombineres med *troværdighed*.

Den formelle leders status kan være rent *formel*, det vil sige ligge i reglementet. Men den kan også være *reel*, det vil sige at han er accepteret af de andre til at udøve en vis form for adfærd.

Nu og da skelner man mellem *magt* og *indflydelse*, hvor det sidste vel mere går på den formelle leders og de øvrige gruppemedlemmers personlige andel i beslutningsprocessen og handlingsprocesserne, mens magt så skulle gå på en afgørende indflydelse (på den ene side stoppe processen, på den anden side gennemføre den uden hensyn til de andre).

I relation til andre taler man om ønskede egenskaber hos den formelle leder som *autoritet*, *ansvarlighed*, *delegeringsevne* og *lytteevne*. Det er alt sammen egenskaber, som letter gruppeprocessen og dermed ledelsesprocessen.

Tre følgeteoretiske aspekter har været særligt behandlet i litteraturen.

Den ene er *procesorientering* vs. *opgaveorientering*. Ledelsen kan være primært opgaveorienteret (»maskinorienteret«, effektivitetsorienteret) eller primært procesorienteret (»menneskeorienteret«, trivselsorienteret). Studier synes dog at vise at effektivitet og trivsel i vidt omfang er samvarierende. Man kan ikke være effektiv uden at trives og omvendt.

Men naturligvis er der såvel overgrænser som undergrænser herfor. En *anden* vinkel er gruppens funktion efter *autoritære* henholdsvis *demokratiske* relationer gruppemedlemmerne imellem.

En *tredie* synsvinkel går på *aktiv deltagelse* i gruppeprocessens forskellige aspekter (jævnfør gruppebeslutningsvariablerne ovenfor) vs. *ordregi-ning* fra et enkelt gruppemedlem.

Det sidste har naturligvis stor betydning i arbejdsgrupper med en »formand« og i ledergrupper med en ordførende.

Spørgsmålet om demokrati og autoritet er meget et spørgsmål om hvorledes ledelseskulturen er udviklet, demokrati kan praktiseres på mere end een måde.

Generelt kan man sige om følgeteoriene, at de slår på ledelsesprocessens sociale natur, og at ledelsesprocessen fordrer et overskueligt nærmiljø, hvor folk kan interagere aktivt sammen.

3.2.3. Situationsteoriene

Situationsteoriene siger ganske simpelt at enhver situation kræver sin egen form for ledelse. Det betyder at ledelsesprocessen skal give sig udslag i en stedse *ny lederadfærd* afhængig af den ydre situation. Dette implicerer så at de personer, der deltager i ledelsesprocessen, må ændre adfærd.

Det betyder at man skal kunne udøve flere forskellige lederroller, man skal kunne *differentiere* sin indsats, man skal til enhver tid være *målorienteret*, man skal kunne *strukturere situationen* og spille ledelsesteknisk op til den.

Ledelsesadfærden er – efter disse opfattelser – omverdensbestemt, og specielt kan en formel leder eller en ledergruppe være påvirket af en *referencegruppe* (for eksempel en bestyrelse eller en overordnet ledergruppe).

Kravet om fleksibilitet kan føre til rollekonflikter, frustration og stress for den enkelte chef.

3.3. Kombinationen af fagbaseret og personbaseret lederadfærd

I figur 3.3.1. gengives de *formelle ledertyper og chefpositioner*, som man ser i daglig praksis. Oversigten taler for sig selv og skal ikke kommenteres. Det er dog vigtigt at slå fast at der er *to normale veje* til chefpositioner, det vil sige afgørende indflydelse på beslutningsprocessen. Den ene er

den vej der går gennem *faglig indsigt* kombineret med *personlige egenskaber*. Den anden er den *politiske vej*, hvor man via aktiv politisk adfærd kommer i positioner, hvor man er legitimeret til at deltage i beslutnings- og ledelsesprocessen.

Klassiske »leder-egenskaber« tenderer mod følgende formelle lederpositioner:

Faglige egenskaber	Adfærd baseret primært på faglig indsigt og dygtighed	Adfærd <i>ikke</i> primært baseret på indsigt i et enkelt fags metoder og teknikker
Personlige egenskaber		
Dominerende adækvate personlighedstræk (personlighedsteorien)	<ol style="list-style-type: none"> 1. Enkeltmandsvirk-somhed 2. Funktions-, afdelings-, område-, divisions-, kontorchef o.lign. 3. Direktør, øverste chef 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Tillidsmand 2. Personalerepræsentant i bestyrelsen og andre rådgivende og beslutningstagende organer
Social kompetence (følgeteorien)	<ol style="list-style-type: none"> 1. Selvstændig erhvervsdrivende i større format 2. »Kåret« formel leder 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Lokal folkevalgt leder (f.eks. personaleformand, fælles-tillidsmand, o.lign.)
Fleksibilitet (situationsteorien)	Konsultativ leder	Folkevalgt politiker med administrativt ansvar og legitimerede magtbeføjelser

Figur 3.3.1. Kombinationer af fagbaseret og personlighedsbaseret adfærd.

Iøvrigt kan det bemærkes at to nyere ledelsesteorier kan opfattes som en kombination af faglige og personlige egenskaber.

Ichak Adizes siger at lederadfærd består i at kombinere produktiv og administrativ adfærd med integrerende og iværksættende adfærd. De to første er faglige egenskaber, som man kan lære sig, de to sidste er personegenskaber.

Mintzberg's teori arbejder med ti lederroller, hvor rollerne som forbindelsesled, informationscenter, talsmand, ressourcefordeler, forhandler og til en vis grad også problemløser alle er fagligt baserede typer af lederadfærd, mens roller som topfigur og leder samt initiativtager og til en vis grad problemløser er mere personlighedsbaserede.

Det der herefter er spørgsmålet, er om det er muligt at sammenstille alle disse varierende elementer fra forskellige teoridannelser til en enkelt sammenhængende ledelsesteori.

4. En sammenfattende ledelsesteori

De *fagligt baserede ledelsesteorier* giver en række sprog, i hvilke man hensigtsmæssigt kan kommunikere med hinanden om de problemer man oplever, samtidig med at de giver en lang række metoder til speciel og generel problemløsning.

De *personlighedsbaserede ledelsesteorier* giver et differentieret billede. Dominerende personlighedstræk giver således både intellektuelle egenskaber, motivationelle egenskaber og emotionelle egenskaber, samt intellektuelle motiver, følelsesmæssige motiver og personlige værdier (præferencer, etik, moral, holdning). De afspejler hele det psykologiske verdensbillede.

Følgeteoriene slår på lederadfærd som et socialt fænomen. Lederadfærd udøves sammen med andre.

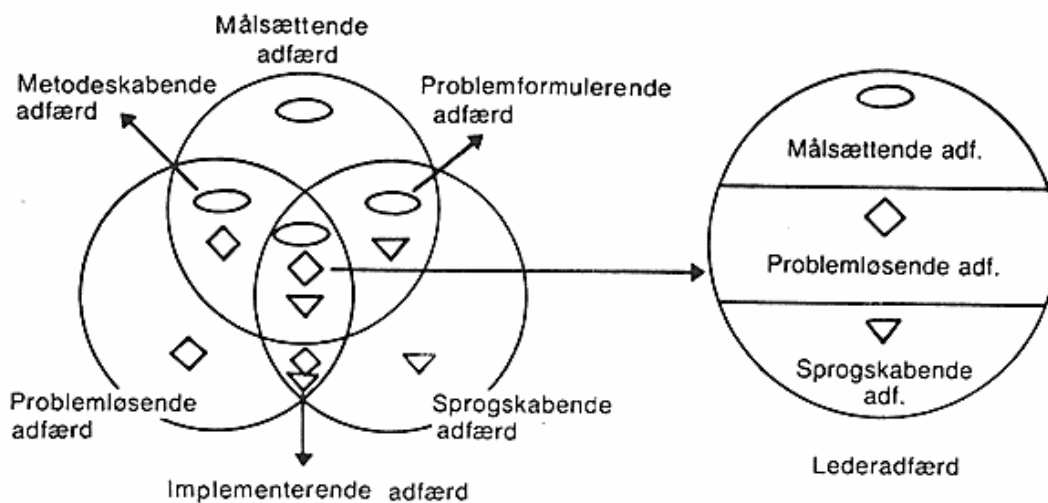
Situationsteoriene fokuserer på at man skal kunne udøve forskellige lederroller, og at man skal kunne udøve disse roller på en forskellig måde alt efter situationen og alt efter sin egen personlige habitus, samt at man skal kunne gå ind i stedse nye samspilsrelationer sammen med stedse nye mennesker.

Udgangspunktet er nu følgende:

Mennesket står i dets arbejdsrolle. Adfærden er baseret på en faglig uddannelse og den er baseret på sådanne medfødte og tillærte personlighedstræk, at man kan fungere som individ, som medlem af en gruppe og i en eller flere organisatoriske roller.

Hvad er nu lederadfærd i forhold til det omfattende og komplicerede know-how, som man har opbygget i sin professionelle tilværelse?

Lederadfærd forener tre typer specialadfærd. Lederadfærd er en *sammensmeltning af målsættende, problemløsende og sprogskabende adfærd*, jævnfør figur 4.1.



Figur 4.1. Lederadfærd som sammensmeltningen af målsættende-, problemløsende- og sprogskabende adfærd.

5. Ledelse af ledelsesprocessen

Ledelsesudvikling er udvikling af den samlede lederadfærd, hvorved man ved udvikling forstår ændring af samlingen af lederadfærd og lederprofiler i ønsket retning foretaget af de relevante medarbejdere selv.

Det er almindeligt i praksis at tale om *lederudvikling*, hvorved man normalt forstår at medarbejdere sendes på kursus og opskoles i forskellige faglige discipliner, som skulle sætte dem i stand til at udøve deres faglige rolle bedre. Dette har – som det fremgår af det foregående – ikke nødvendigvis noget at gøre med udvikling af lederadfærd, udvikling af lederprofil eller udvikling af ledelsesprocessen. *Ledelsesudvikling kan kun foregå i det konkrete samspil med de relevante andre*, men man kan opskole sig i nogle konkrete sprogbrug og problemløsningsmetoder, som kan være hensigtsmæssige i udvikling af ledelsesprocessen på lokalt plan.

Dette afføder spørgsmålet om *forholdet mellem lederadfærd og personlige egenskaber*.

Med udgangspunkt i figur 2.1. er det klart at *personlige egenskaber* spiller en rolle ved ledelse af én selv, ledelse af det delsystem som man er et

integreret led i og ved ledelse af systemet som helhed. Personlige egenskaber kan måles og udtrykkes operationelt, til eksempel ved hjælp af de psykologiske egenskaber. Det er således ret simpelt at måle menneskers analytiske og synteserende evner, deres interaktive evner og deres evner til at eksperimentere. Det er også forholdsvis simpelt at måle menneskers evne til at kommunikere og samspille med andre i en hensigtsmæssig sprogbrug. Ligeledes kan man måle menneskets realitetssans, holdninger og situationsopfattelse, hvad der blandt andet er af betydning, når man skal deltage i et målsætningsarbejde i ledelsessammenhæng.

Det er imidlertid ikke blot personegenskaber der spiller en rolle i ledelsessammenhæng, det er også gruppeegenskaber, eller måske bedre *egenskaber ved et nærmiljø*. Og det er egenskaber, der kendetegner *organisationen som miljø*, det *politiske klima*, og en række andre adfærdsdimensioner i og omkring det *sociale ledelsesmiljø*. Disse kan også måles.

Det er af afgørende betydning at man ikke driver *»lederudvælgelse«* og *»lederudvikling«*, det drejer sig om at *udvikle lederadfærd*. Og da dette er en almindelig menneskelig adfærdsform, som kendetegner alle mennesker, så er konsekvensen heraf, at hver enkelt person må være bevidst på hele lederrollespillet. Dette er ikke forbeholdt formelle ledere. Specielt ikke i de nuværende virksomheder og institutioner, hvor disse traditionelt kun er udpeget efter en kombination af egne faglige og personlige egenskaber.

På den anden side er det klart, at der er nogle, som er bedre til at målsætte, problemløse, sprogskabe og samspille (samtidig) end andre, og disse er prædestineret til at udøve mere lederadfærd end andre, og dermed en relativt mindre mængde faglige adfærd. Denne adfærd *kan* minde om den, der forventes af traditionelle top-, mellem- og gulvledere, men det er vigtigt ikke at forveksle formelle stillingsbeskrivelser med lederadfærd.

Ligeledes er det klart, at den enkelte kan *specialisere* sig i at udøve en eller flere *lederroller*, altså oparbejde en egen lederprofil. En ønsket og/eller en faktisk sådan kan måles og diskuteres af delikventen selv og hans arbejds- og ledelsesmiljø.

Det er faktisk det, der sker gennem ledelsesudvikling.

Denne er en fortløbende proces. Hvis det lykkes at etablere den, vil den fortsætte så at sige af sig selv. Men den er vanskelig at etablere i prak-

sis, den kræver tid, den kræver konsulentstøtte, den kræver ressourcer i form af nøglepersoner og penge, den kræver individuel og social motivation, og den kræver at indehaverne af den politiske magt i systemet ønsker udvikling.

Man må således være opmærksom på, at ledelsesudvikling kræver stadig opmærksomhed og en stadig overvågning og en stadig aktiv indsats.

Og man må være opmærksom på, at ledelsesudvikling sjældent afkaster kontante belønninger på kort sigt. Resultaterne kommer kun, når man bliver ved.

Og bliver ved.

6. Konklusion

Konklusionen af disse betragtninger er, at man ikke kan studere sig til lederadfærd. På den anden side er det nok vanskeligt at forestille sig egentlig lederadfærd uden at man gennem studier har bevidstgjort sig og udviklet et know-how, som i samspil med andre kan producere målsætninger, problemløsninger og hensigtsmæssige sprogdannelser. Det betyder at enhver virksomhed skal have sin egen ledelsesteori.

Ledelselæren skal som videnskabelig disciplin stille krav om professionalisme i udformningen af de lokale ledelsesteorier. Dens opgave er at hjælpe til stedse bedre ledelsesprocesser, og videreudvikle praktiske ledelseserfaringer.

Den skal stedse placere sig som et nødvendigt led i den søge-lære proces, som praktisk ledelse bør være.

Referenser:

- Ichak Adizes, *Lederens faldgrupper*, Forlaget Børsen, København 1979.
- Ole Albæk, Erik Johnsen og Per Østergaard, *Lærer, ledelse, skoleledelse*, Dafolo Forlag, Frederikshavn, 1982.
- Ingemann Arbnor och Björn Bjerke, *Företagekonomisk Metodlära*, Studentlitteratur, Lund, 1977.
- Albert Danielsson, *Teori för beskrivning av företag*, Studentlitteratur, Lund, 1978.
- Dansk Management Center, *Nye perspektiver i dansk ledelse*, København, 1976.
- Dansk Management Center, *Ledelse '90 – i et internationalt perspektiv*, redigeret af P. Thygesen Poulsen, Forlaget Børsen, København, 1983.
- Forsvarskommandoen, *Ledelse og uddannelse*, Grundbog, 1983.
- Robert M. Fullmer, *The New Management*, MacMillan, New York, 1974.
- Erik Johnsen, red., *Erhvervsøkonomi-93. Udfordringer til og udviklinger i erhvervsøkonomisk teori og praksis*, Handelshøjskolen i København, 1983.
- Erik Johnsen, red., *Erhvervsøkonomiens udvikling og betydning for samfundet*, Erhvervsøkonomisk Tidsskrift nr. 2, 1979.
- Erik Johnsen, *Erhvervsøkonomiens udvikling og strategiske funktion*, side 71-100, Erhvervsøkonomisk Tidsskrift, 1979.
- Erik Johnsen, *Introduktion til ledelselære*, Nyt Nordisk Forlag, København, 1984.
- Erik Johnsen, *Ledelselære – baseret på dansk erfaringsmateriale*, Nyt Nordisk Forlag, København, 1978.
- Erik Johnsen, *Ledelselærens elementer*, Nyt Nordisk Forlag, København, 1976.
- Erik Johnsen, *Teorien om ledelse*, Nyt Nordisk Forlag, København, 1975.
- Erik Johnsen, *Operationel ledelselære*, Nyt Nordisk Forlag, København, 1981.
- Erik Johnsen, *Teorien om ledelse*, Nyt Nordisk Forlag, København, 1975.
- Erik Johnsen, *Teori, virkelighed, forskning og praksis i Nordisk bedriftsøkonomi og ledelse*, side 511-515 i *Bedriftsøkonomien*, nr. 10, 1983.
- Richard A. Johnson, Frimont E. Kast, and James E. Rosenzweig, *The Theory and Management of Systems*, McGraw-Hill Book Company, London, 1967.
- Harold Koontz and Cyril O'Donnel, *Principles of Management*, McGraw-Hill, London, 1976.
- John P. Kotter, *The General Managers*, Haward Business School, The Free Press, New York, 1982.
- Henry Mintzberg, *Lederen og hans job*, Nyt fra samfundsvidenskaberne, København, 1976.
- J. C. Rye Nielsen, *Tanker om ledelse – fra hierarki til kollektiv ledelse*, Nyt fra samfundsvidenskaberne, København, 1983.
- Flemming Pouffelt, *Studie i forandringsprocesser og -teorier*, Nyt Nordisk Forlag, København, 1979.
- Louis Printz, *Organisationsudvikling af erhvervsvirksomheder*, Nyt Nordisk Forlag, København, 1983.
- Jan Rasmussen, *Ledelsesudvikling*, Erhvervsøkonomisk Tidsskrift nr. 2, 1979.
- Burt K. Scanlan, *Principles of Management and Organizational Behavior*, Wiley, London, 1973.
- Ralph M. Stogdill, *Stogdill's Handbook og Leadership. A Survey of Theory and Research*, London, 1981.