

Dynamisk lederskab

– de psykologiske grundprocesser

Af Per Oxvig-Østergaard^{*)}

Resumé

Ud fra en erhvervspsykologisk synsvinkel gør artiklen rede for et teoretisk koncept, der søger at klarlægge ledelsesprocessen som et dynamisk fænomen. Udgangspunktet er lederen som individ i forhold til sine omgivelser. Teorien er baseret på tre psykologiske grundelementer: motiver, funktionskapacitet og basale lederanlæg, der i et integreret dynamisk samspil med lederens omgivelser er bestemmende for lederadfærdens styrke, retning, kvalitet og varighed.

I tilknytning til artiklens teoretiske indhold belyses en række praktiske ledelsesproblemstillinger ud fra en anvendt psykologisk betragtning.

Artiklen henvender sig til personer fra såvel den offentlige som den private sektor, der jævnligt er involveret i opgaver indenfor lederrekruttering, lederallokering og lederudvikling, eller som i praksis selv fungerer som ledere.

1. Indledning

Et af de største problemer ved at formulere en ledelsesteori er, at teoriens statisk-strukturelle elementer i princippet alle er forældede fra det øjeblik, teorien er formuleret.

Det er ikke så besynderligt endda, for verden omkring os er – lige som vi selv – i stadig forandring. Denne kendsgerning er bl.a. billedliggjort for 2.500 år siden af den græske filosof Heraklit, der hævdede, at vi aldrig bader to gange i den samme flod, fordi floden er i stadig forandring og derfor aldrig er den samme.

Set i lyset heraf vil enhver diskussion om ledelse som et statisk begreb i princippet kun have akademisk interesse. Netop begrundet i det forhold, at ledelsens objekt, hvilket bl.a. vil sige lederens omgivende sociale miljø, til stadighed er i forandring og derfor aldrig det samme, kan ledelsesbegrebet nødvendigvis kun erkendes og diskuteres som en proces – som et dynamisk fænomen.

^{*)} Cand. psych., direktør for ENCEFALON, Hørsholm. Artiklen modtaget februar 1985.

2. Problemformulering

Skal vi da på denne baggrund opgive ethvert forsøg på f.eks. at definere begrebet ledelse? Nej, absolut ikke. Vi skal blot tage udgangspunkt i det forhold, at ledelse er en dynamisk proces, der til stadighed søger at forandre kaos til logos – uden dog på noget tidspunkt at nå et endeligt mål af statisk ligevægt. Ledelse som en dynamisk proces kan således ikke læres, fordi det, der gælder i dag, ikke nødvendigvis gælder i morgen.

Dernæst må vi afklare og indkredse de ledelsesprocesser, der således til stadighed er i forandring. For det første er ledelsesprocessen meningsløs, hvis ikke flere personer indgår i processen. For det andet er processen kun meningsfuld, hvis den er formålsbestemt. For det tredje er processen kun en ledelsesproces, hvis den til stadighed er orienteret mod forandring. Vi kan herefter beskrive ledelsesprocessen ud fra tre hovedkarakteristika, idet den må være:

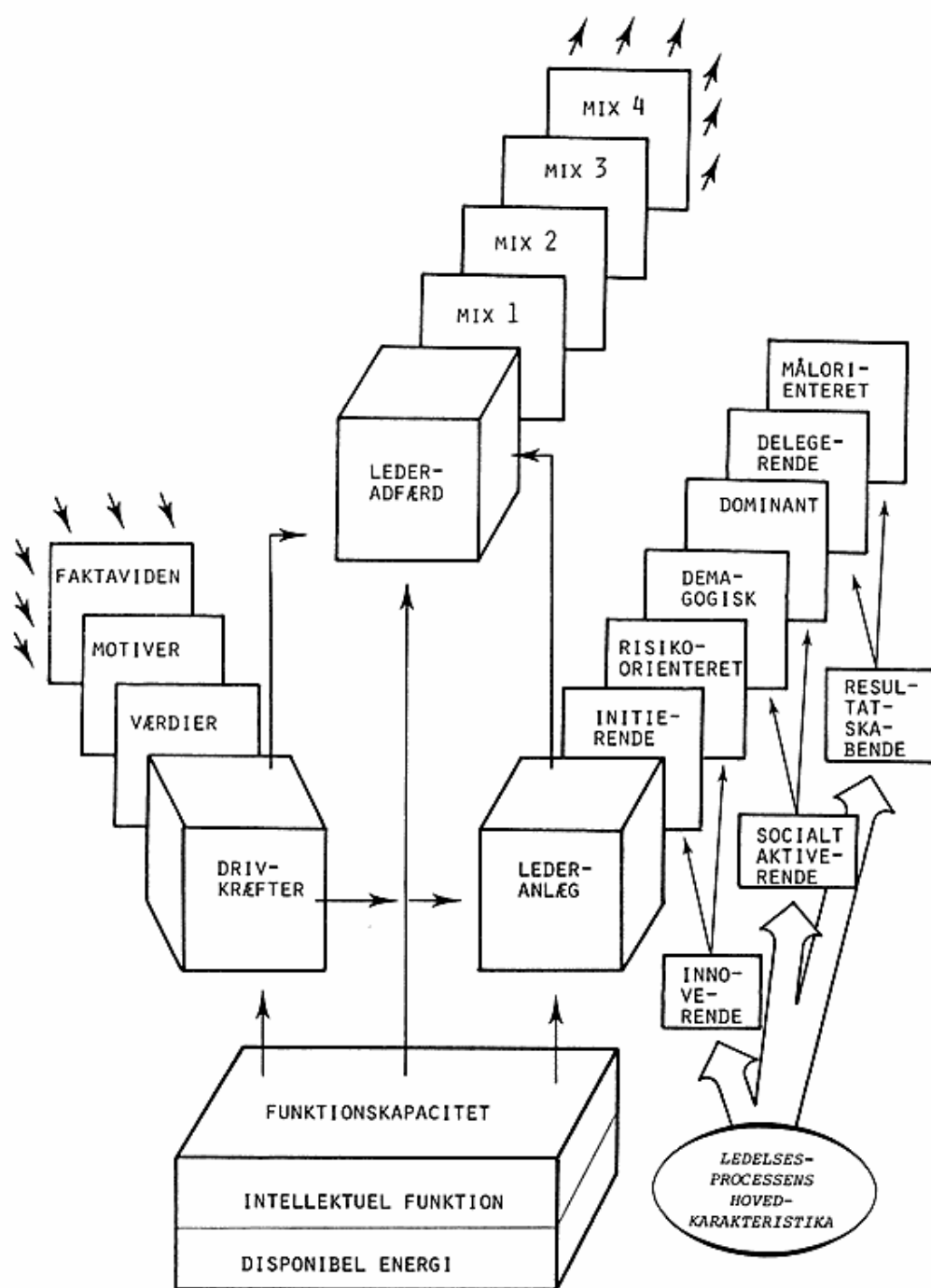
1. resultatskabende,
2. socialt aktiverende,
3. innoverende.

Ud fra denne afgrænsning af ledelsesprocessens tre hovedkarakteristika er det denne artikels formål at opstille en dynamisk ledelsesteori (se fig. 1), der belyser og forklarer ledelsesbegrebet ud fra såvel en teoretisk som en anvendt psykologisk synsvinkel.

3. De psykologiske grundprocesser – kort fortalt

I fortsættelse af problemformuleringen er teorien afgrænset til udelukkende at beskrive ledelsesbegrebet i lyset af den dynamiske ledelsesproces, der finder sted mellem en enkelt person (lederen) og dennes sociale miljø (i det følgende betegnet som ledelsesfeltet).

Lederen er en person, der via sin lederadfærd befordrer et formålsbestemt organisations-output i form af serviceydelser, produktleverancer, beslutninger etc. Lederadfærden er en funktion af lederens drivkræfter, lederens basale lederanlæg og lederens funktionskapacitet, dvs. lederens intellektuelle funktionsniveau og lederens disponible energi. Den afgørende forskel mellem lederadfærd og specialistadfærd er de særlige personlighedstræk, der knytter sig til ledelsesprocessens tre hovedkarakteristika, der er beskrevet i afsnit 2.



Figur. 1. Lederskabets dynamiske grundprocesser.

Ledelsesfeltet er det relevante netværk af personer, lederen er i interaktion med, f.eks. medarbejdere, leverandører, output-modtagere, myndigheder og presse.

Stærkt forenklet postulerer teorien således, at lederadfærdens formålsbestemte interaktion i ledelsesfeltet er en funktion af lederens psykologiske konstitution og af miljøforandringernes stadige indvirkning på lederens drivkræfter.

4. Lederens drivkræfter

Gennem hele tilværelsen tilflyder der os fra vore omgivelser en stadig strøm af stimulation. En del af denne stimulation kan have karakter af behovstilfredsstillelse, medens der i andre situationer kan være tale om f.eks. tilførsel af information, holdninger eller følelser. Den akkumulerede mængde af stimulation er netop afgørende for den retning, i hvilken det enkelte individ mere eller mindre bevidst styrer sin adfærd. En del af den stimulation, vi har modtaget fra omgivelserne, har fæstnet sig i os i form af mere stabile sæt af værdier. F.eks. rammerne for det, vi ønsker at tale med fremmede om, eller vor opfattelse af retfærdighed, eller vore politiske grundholdninger. Udvikling og forandring af vore værdisæt går i sagens natur langsomt, og flere af vore værdisæt bevares da også med forskellige modifikationer hele livet igennem.

Noget anderledes forholder det sig imidlertid med motiverne. Her er der således tale om en række drivkræfter, der i langt højere grad er situationsafhængige. Vi kan f.eks. være motiverede for en fast arbejdstid, hvor vi møder kl. 8 og går hjem kl. 16, fordi vi herigennem kan tilgodese en række behov, der knytter sig til privatlivet. Men situationen kan pludselig forandre sig, f.eks. som følge af et ændret jobindhold, en ny chef eller udskiftning blandt kollegerne, eller som følge af en ydre fare, der truer arbejdspladsens eksistens. Motiverne ændres, og behovet for den faste arbejdstid opløses. I stedet retter vi nu i højere grad drivkræfterne mod arbejdsituationen, fordi den kort og godt har fået større betydning for os.

Endelig styres vore drivkræfter af den faktaviden, der til stadighed tilføres os fra miljøet. Hele livet igennem kommunikerer vi med omgivelserne. I første omgang med den snævre personkreds, familien, der er ansvarlig for vores eksistens og grundlæggende udvikling. Senere udvides informationskanalerne til f.eks. aviser, bøger, TV, radio,

undervisere, venner, kolleger, børn og ægtefælle. I princippet burde hjernen med dens omkring 14 milliarder nerveceller være i stand til at optage al den information, vi modtager fra omgivelserne.

Men virkeligheden viser jo unægtelig noget andet. Vi selekterer og »glemmer« langt størsteparten af de informationer, vi modtager, netop fordi vi lever formålsbestemt. Denne frasortering foretages bl.a. ved hjælp af vore psykologiske forsvarsmekanismer og vor forudindtagede opfattelse af, hvad der er væsentligt og uvæsentligt. Lederens effektivitet er bl.a. afhængig af fleksibiliteten i disse psykologiske selektionsmekanismer. Det er lederens formålsbestemte anvendelse af faktaviden, der sammen med de øvrige drivkræfter, funktionskapaciteten og de basale lederanlæg udgør det afgørende grundlag for innovation i ledelsesprocessen.

5. Lederens funktionskapacitet

Som omtalt i afsnit 3 omfatter lederens funktionskapacitet dels den disponible energi, og dels de intellektuelle funktionsmuligheder.

Medens drivkræfterne er bestemmende for adfærdens retning, er den disponible energi bestemmende for adfærdens intensitet. Selv med nok så formålsbestemt faktaviden og nok så ledelsesorienterede motiver og værdier er det kun muligt at omsætte intentionerne i praktisk lederadfærd, hvis den fornødne energi er til rådighed. Ganske enkelt fordi tærskelværdien for lederadfærdens udløsning må befinde sig på et lavere niveau end den disponible energimængde. Vi ser undertiden dette fænomen i omvendt orden, når f.eks. den hidtil effektive leder pludselig får uventede problemer på hjemmefronten. Da vil fremsynethed, overblik og inspirationsevne kunne afløses af stagnation, detailorientering og kværulering, begrundet i det forhold, at det tidligere energioverskud, der hidtil har kunnet eksponere lederadfærden, nu i stedet er bundet i usikkerhed og uløste konflikter.

Det er i det foregående beskrevet, at drivkræfterne er bestemmende for adfærdens retning, medens energien er bestemmende for adfærdens intensitet. Adfærdens kvalitet er derimod styret af de intellektuelle funktionsmuligheder, der karakteriserer den pågældende leder. Jo mere lederen kan overskue, jo hurtigere en situation kan opfattes korrekt, og jo hurtigere det væsentlige kan selekteres fra det uvæsentlige, desto større er sandsynligheden for at opnå effektiv lederadfærd.

Det er her vigtigt at understrege, at der kun er tale om en større sandsynlighed, idet der samtidig må være den fornødne energi til rådighed, og idet – som beskrevet i følgende afsnit – de grundlæggende lederanlæg er afgørende for lederadfærdens vedvarende eksponering.

6. De basale lederanlæg

Som det blev hævdet i afsnit 2, vil ledelse som en dynamisk proces ikke kunne læres, fordi verden omkring os til stadighed er i forandring, og fordi ledelsesprocessen bl.a. er karakteriseret ved sine innovative egenskaber. I samme afsnit 2 blev ledelsesprocessen endvidere beskrevet som socialt aktiverende og resultatskabende.

I forhold til disse præmisser står vi nu overfor teoriens kardinalpunkt: vil resten af vejen til udvikling af en succesfuld leder da ikke blot være et spørgsmål om at etablere en række lederfærdigheder, der gør ledelsesprocessen innoverende, socialt aktiverende og resultatskabende?

Svaret er et ubetinget nej. Vedvarende lederadfærd er netop betinget af eksistensen af nogle få grundlæggende lederanlæg, hvis indbyrdes styrkeforhold er afgørende for den ledelsesmæssige succes i forhold til den øjeblikkelige ledelsesmæssige situation.

Ledelsesprocessens innoverende funktion forudsætter, at lederens adfærd til stadighed befinder sig i en søgeproces, der aldrig afsluttes, og som ikke er hæmmet af angsten for vækst og udvikling. Standser søgeprocessen, og overstiger behovet for sikkerhed behovet for vækst, standser samtidig lederadfærden, der nu afløses af sagsbehandling og konkret problemløsning. Lederrollen erstattes af specialistrollen.

Ledelsesprocessens socialt aktiverende funktion forudsætter, at lederens adfærd til stadighed er demagogisk og dominant. Dette forhindrer naturligvis ikke lederen i at lytte til sine omgivelser og eventuelt justere sin adfærd i overensstemmelse med den øgede faktaviden og de ændrede motiver. Men en hensigtsmæssig styrke, kvalitet og retning af ledelsesfeltets samlede adfærd er bl.a. betinget af, at lederen kan præsentere mål, midler og konsekvenser på en meningsfuld, interessevækkende, relevant og overbevisende måde. Jo svagere disse egenskaber kommer til udtryk hos lederen, desto større er sandsynligheden for udvikling af anarki, kaos og rene gruppedynamiske processer.

Ledelsesprocessens resultatskabende funktion forudsætter, at lederens

adfærd til stadighed er delegerende og målorienteret. Delegering er den proces, der er nødvendig, dels for at udnytte medarbejdernes unikke forudsætninger, dels for at give medarbejderne oplevelsen af personlig vækst, og dels for at give lederen mulighed for effektivt at udfylde sin lederrolle. Endelig må lederen til stadighed have sig ledelsesprocessens mål for øje og konsekvent kunne indrette sin lederadfærd i oveensstemmelse med målets bevægelse. Mistes målorienteringen og målstyringen, bliver den øvrige del af ledelsesprocessen tilfældig, og ledelsesfeltet bevæger sig mod opløsning.

Vi kan herefter sammenfatte det foregående i den hypotese, at vedvarende effektiv lederadfærd er betinget af seks basale lederanlæg, der i et indbyrdes varierende styrkeforhold sikrer, at lederadfærden bliver

1. initierende,
2. risikoorienteret,
3. demagogisk,
4. dominant,
5. delegerende,
6. målorienteret.

Bla. seks års praktisk erfaring fra egen erhvervpsykologisk konsulentvirksomhed peger utvetydigt i den retning, at disse lederanlæg fortrinsvis er grundlagt i individets tidlige udviklingsstadier. Nogen større bevægelighed af disse træk gennem senere lederudviklingsaktiviteter i den erhvervsaktive alder har kun kunnet spores, hvor det enkelte anlæg i et vist omfang i forvejen har været til stede.

7. Diskussion

I fortsættelse af den foregående teoripræsentation vil det være nærliggende at diskutere en række praktiske forhold, der knytter sig til teorien.

Først og fremmest er det vigtigt at skelne mellem ledelse og forvaltning. Alt for ofte bliver disse begreber slået i hartkorn med hinanden under fællesbetegnelsen ledelse. Forvaltning adskiller sig fra ledelse ved at være en forholdsvis mekanisk aktivitet, der i princippet kunne styres af en computer. Det drejer sig f.eks. om visse typer af planlægning, koordinering og aktivitetskontrol. I modsætning til forvalteren er computeren en neutral maskine, af hvilken vi f.eks. hverken forventer et selvstændigt initiativ eller en selvstændig målformulering. Det gør vi

derimod af forvalteren, og resultatet bliver ofte en række forgæves forsøg på at indfri forventningerne om lederadfærd. Det er derfor af afgørende betydning for et tilfredsstillende arbejdsmiljø, at forvalteren erkender mulighederne og begrænsningerne i sin arbejdsrolle og forstår at kommunikere denne rolle til sine omgivelser.

Når forvalteren alligevel undertiden fraviger sin rolle, er det ofte sket i forfremmelsens hellige navn eller på baggrund af en misforstået tro på den vedvarende effekt af et personlighedsudviklende managementkursus af få dages varighed.

Det må på dette sted være relevant at tage stilling til spørgsmålet, hvorvidt personlighedsudviklende managementkurser i al almindelighed er virkningsløse og overflødige. Hvis kurset i øvrigt er professionelt, tilstrækkelig langvarigt og relevant i forhold til uddannelsesbehovet, er svaret, at det i realiteten er muligt at påvirke en række sider af lederadfærden under den klare forudsætning, at kurset netop frekventeres af personer, der kan videreudvikle og differentiere de lederanlæg, der i forvejen er til stede. Den mest effektive lederudvikling – men ikke nødvendigvis den mest alsidige – bør dog oftest tage udgangspunkt i det vante ledelsesmiljø, hvor konsekvenserne af adfærdsændringerne opleves mere direkte og i samme øjeblik, ændringerne finder sted.

Af den beskrevne ledelsesteori fremgår det bl.a., at de basale lederanlæg eksponeres som lederadfærd ud fra et indbyrdes varieret styrkeforhold. Populært sagt betyder dette, at den ene leder adskiller sig fra den anden bl.a. i kraft af sin unikke lederstil, dvs. styrken af de enkelte lederanlæg. Dette forhold er en del af forklaringen på, at en given ledelsesproces gennemføres med forskellig grad af succes, alt afhængig af lederanlæggenes og lederfærdighedernes konstitution hos den leder, der er ansvarlig for ledelsesprocessens forløb.

Navnlig under stærkt accellererende miljøforandringer eller ved pludselige skift i arbejdsvilkår kan udviklingen af lederfærdigheder frem mod nye lederroller have vanskeligt ved at følge med de ændrede krav til ledelsesprocessen.

Konsekvenserne heraf vil ofte være mismanagement – et uværdigt resultat, der som regel kunne være undgået med de fornødne psykologiske analyseredskaber og med tilstrækkelig psykologisk indsigt i lederskabets dynamiske grundprocesser.