

Ny dimension i ledelseslæren.

Ved at inddrage en ny kommunikerende adfærd i modellen gøres den lettere tilgængelig

Af Rolf Engsig

Resumé

Ledelseslæren, der er skabt af Erik Johnsen, fremdrager i sin oprindelige form tre adfærdsdimensioner, der tilsammen beskriver det at lede. Således defineres ledelse som et »målsættende, problemløsende og sprogskabende samspil med relevante andre«.

Begrebet »sprogskabende« adfærd er næsten umuligt at indpasse i et almindligt erfaringsgrundlag for lederen eller den studerende. Derfor, og ud fra en teoretisk betragtning, præsenteres ledelseslærens model med en ny dimension, der omhandler hele kommunikationen i ledelsesprocessen.

Ledelseslærens grundtanker

Ledelseslæren er betegnelsen for en »skole« indenfor generel ledelsesteori. Teorien er oprindeligt præsenteret af professor Erik Johnsen fra Handelshøjskolen i København.

Udgangspunktet for ledelseslæren er, at ledelse er en selvstændig adfærd, som alle medlemmer af en organisation udøver i større eller mindre omfang. Der er således et klart skel mellem det traditionelle organisatoriske lederbegreb og lederbegrebet her.

Jeg skal her komme med et meget kort rids af hovedelementerne i teoriapparatet. For teorien som helhed henvises til Erik Johnsens: »Introduktion til ledelseslære«.

Lederen indtager vekslende roller i sin daglige adfærd. Disse roller bygger ifølge teorien, dels på en række tillærte discipliner, med andre ord en række problemløsningsmetoder, dels på en række målsætninger formuleret indenfor for-

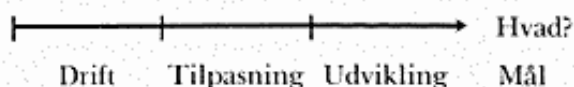
skellige horisonter og dels på en »sprogskabende adfærd«. Disse tre elementer danner ifølge teorien en tilstrækkelig referanceramme for beskrivelse af lederadfærden, der herefter kan defineres som et målsættende, problemløsende og sprogskabende samspil mellem mennesker. Lad os prøve, at se på disse tre elementer, hver for sig.

Målsættende adfærd

Fastlæggelse af en organisations målsætning er afhængig af perspektivet den ses i. I en stabil omverden vil organisationen sætte en række driftsmæssige mål, der skal opfyldes indenfor dens rammer. Disse målsætninger formuleres f.eks. ved forøgede volumener, øget effektivitet eller lignende.

Men virksomhedens omverden er ikke stabil. Ændringer i omverdenen kræver, at virksomheden tilpasser sine målsætninger til omverdens dynamik, og selve ændringsprocessen må indgå i målsætningen. Herved opstår det der kaldes tilpasningsmål.

Tilpasning til omverdenen er reaktiv adfærd. Ledelsen vil ofte være proaktiv, for at påvirke virksomheden og omverdenen til en fælles udvikling. Der kræves en udviklingsmæssig målsætning. Nedenstående figur viser dette:



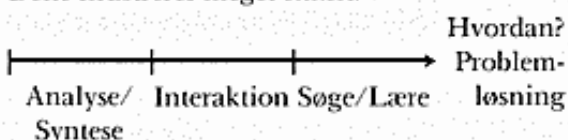
Denne opdeling af målsætningsperspektiver viser sig intuitivt eller erfaringamæssigt, at være relativt let at omsætte til handling og relatere til egne praktiske eksempler.

Problemløsende adfærd

Problemer løses på forskellig måde. I nogle tilfælde vil lederen ud fra en analyse af et givent informationsmateriale syntetisere sig frem til en løsningsmodel.

Der kræves dog kun lille praktisk erfaring for at se, at meget få beslutninger tages ud fra »rationelle« modeller som disse. I mange situationer vil lederen diskutere problemet i forskellige fora. Dette kaldes problemløsning ved interaktion.

Det næste skridt man kan forestille sig, er at prøve sig frem, og deraf gøre nogle erfaringer, der kan indgå i senere beslutninger. Dette kaldes problemløsning ved en søge/lære proces. Dette illustreres meget enkelt.



Mine erfaringer viser, at denne kategorisering af problemløsningsmetoder også relativt nemt kan omsættes til lederens eller for den sags skyld den studerendes praktiske erfaring.

Sprogskabende adfærd

Helt anderledes ser det derimod ud, når man taler om den »sprogskabende adfærd«, der ifølge Erik Johnsen er det tredje element i en tilstrækkelig teoriramme for begrebet ledelse.

Sprogskabende adfærd siges, at kunne karakteriseres af tre sprogformer: Beslutningssprog, som det enkleste, adfærdssprog, som det mere komplicerede og systemsprog, som det mest fuldkomne.

Det er min vurdering, at en meget væsentlig del af skylden for, at ledelselæren ikke i så høj grad bruges i praksis, skal tillægges dette uhåndterlige begreb: »sprogskabende adfærd«.

En traditionel kommunikationsmodel

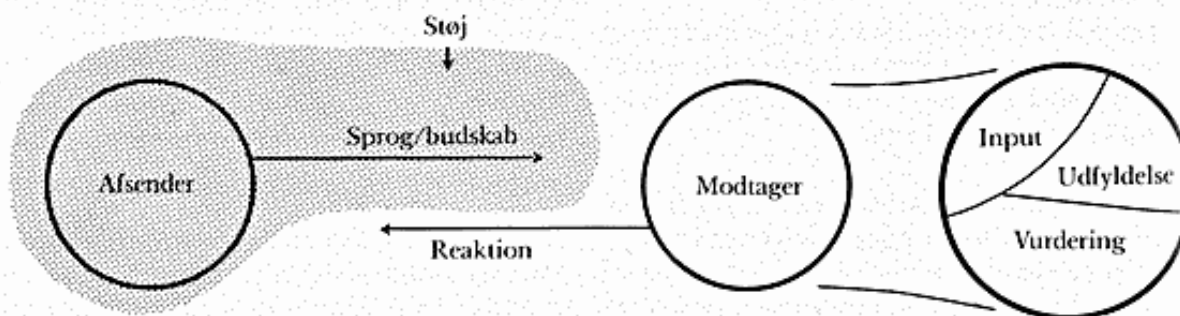
I en simpel kommunikationsmodel er afsenderen udgangspunktet, der giver budskab videre til modtageren. Modtageren får herved et input - måske behæftet med støj - som udfyldes med eksisterende viden i det omfang, der er huller i afsenderens budskab. Modtageren reagerer herefter på baggrund af egen vurdering.

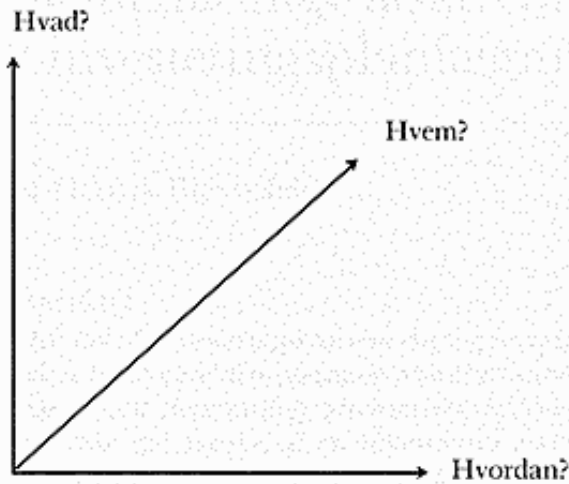
Den sprogskabende adfærd i ledelselæren er et udtryk for det sprog lederens/afsenderens budskab formuleres i. I relation til ovenstående kommunikationsmodel, behandler ledelselæren altså kun en lille del af den samlede kommunikation, nemlig det skraverede område. Idet kommunikation er mere end sprog må denne »sprogskabende« dimension i ledelselæren erstattes med noget andet.

Den nye dimension

Med udgangspunkt i kommunikationsmodellen antages afsenderen og modtageren, at være centrale i ledelsesprocessen. Afsenderen er den leder/ledelse, der er ledelselærens udgangspunkt og således med i modellen. Modtageren derimod omfattes ikke af ledelselæren.

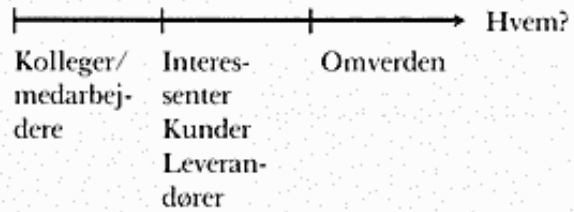
Jeg vil derfor hævde, at den tredje dimension i ledelselæren, bør være en karakteristik af modtageren, hvorefter ledelse kan defineres som et målsættende, problemløsende og kommunikerende samspil med andre.





Adfærdsdimensionerne tredeles. Den kommunikerende adfærd opdeles efter hvor tæt modtageren er knyttet til ledelsespersonen. Der vil være tale om en glidende overgang og den foreslåede tredeling vil derfor være arbitrær.

Erkendelsen af denne kommunikerende dimension i ledelseslæren bygger ikke kun på denne argumentation, der kan også argumente-



res teoretisk på andre måder. Væsentligst er dog en irritation over, at ledelseslæren i det daglige arbejde ikke var fyldestgørende ved en samlet beskrivelse af virksomhedens funktion.

Implikationen af den kommunikerende adfærds indførelse

En masse af de meget »moderne« begreber indenfor ledelse, ses at have direkte relationer til den reviderede ledelseslære. Nedenstående figur viser, hvor en række af disse begreber kan indpasses i den kommunikerende adfærd.

Dette er ikke et fuldkomment billede af en ny ledelseslære; men det illustrerer at nytænkning er påkrævet og relevant.

