

Dynamisk lederskab

Af Per Oxvig-Østergaard

Resumé

Det personlige lederskab udspringer af det enkelte menneskes nedarvede eller tidligt erhvervede talent for ledelse. Resultatet af lederskabet ses som samspillet mellem dette talent og det miljø, talentet får lov at udvikle sig i. Artiklen koncentrerer sig om de individorienterede komponenter, der af karakter er tidsubestemte, og som tilsammen tegner det differentierede billede af det individuelle lederskab.

Teoriens grundstamme er de basale lederanlæg, funktionskapaciteten og lederadfærdspræferencerne. Hertil kommer lederens mere pragmatisk ordnede funktionelle præferencer. Disse fire komponenter i lederskabets grundstamme indgår i et integreret dynamisk samspil, der styrer og farver den ledelsesproces, som i sidste ende må leve op til det forventede resultat, der stilles den enkelte leder.

1. Indledning

I 1985 publicerede Erhvervsøkonomisk Tidsskrift artiklen »Dynamisk lederskab – de psykologiske grundprocesser« (Oxvig-Østergaard, 1985). Der blev argumenteret for en individorienteret lederskabsteori, 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.

Syv år senere – i 1992 – synes det teoretiske koncept at være modnet til en revision og fornyelse. Ikke fordi de grundlæggende krav til lederens menneskelige kvaliteter siden da har ændret sig afgørende. Men snarere fordi en medtagen af flere nuancer af lederskabet kan give et mere fyldestgørende og dækkende udgangspunkt for en samlet forståelse af lederskabet.

Med jævne mellemrum slås der i managementlitteraturen til lyd for, hvordan lederen netop nu skal være »skruet sammen«: målstyrende, resultatorienteret, serviceorienteret, kvalitetsorienteret, visionær etc. etc. Denne artikel søger ikke at tegne et tidsbillede af lederen anno 1992. Dertil er variationen i de konkrete ledelseskrav for stor. Artiklen søger derimod at afgrænse, definere og integrere de mange forskellige psykologiske komponenter, der karakteriserer lederen i forhold til de lige så forskellige typer af krav og opgaver, der møder lederen i hverdagen – uagtet den konkrete tidsalder.

2. Lederskabsafgrænsning

I daglig tale benyttes en række begreber til at indkredse en given person i et arbejdsmæssigt eller organisatorisk forhold. Man taler f.eks. om en virksomheds ejerkreds, bestyrelse, daglige ledelse og dens medarbejdere, hvor medarbejderne her i det store og hele udgør den gruppe af personer, der hverken er i bestyrelsen eller i direktionen. I andre forbindelser tales om virksomhedens ledere, eksperter, specialister og medarbejdere, hvor medarbejderne her udgør de personer, der hverken er ledere, eksperter eller specialister. Spørger man derimod, hvor mange medarbejdere, der er ansat i en bestemt virksomhed, er svaret det antal hoveder eller antal omregnede fuldtidsstillinger, der er på lønningslisten – alt iberegnet.

Om man derfor rollemæssigt opfattes som det ene eller det andet – om man f.eks. opfattes som leder eller medarbejder – er således afhængig af den konkrete sammenhæng, som begreberne indgår i. Men på det uformelle

Dynamisk lederskab

Af Per Oxvig-Østergaard

Resumé

Det personlige lederskab udspringer af det enkelte menneskes nedarvede eller tidligt erhvervede talent for ledelse. Resultatet af lederskabet ses som samspillet mellem dette talent og det miljø, talentet får lov at udvikle sig i. Artiklen koncentrerer sig om de individorienterede komponenter, der af karakter er tidsubestemte, og som tilsammen tegner det differentierede billede af det individuelle lederskab.

Teoriens grundstamme er de basale lederanlæg, funktionskapaciteten og lederadfærdspræferencerne. Hertil kommer lederens mere pragmatisk ordnede funktionelle præferencer. Disse fire komponenter i lederskabets grundstamme indgår i et integreret dynamisk samspil, der styrer og farver den ledelsesproces, som i sidste ende må leve op til det forventede resultat, der stilles den enkelte leder.

1. Indledning

I 1985 publicerede Erhvervsøkonomisk Tidsskrift artiklen »Dynamisk lederskab – de psykologiske grundprocesser« (Oxvig-Østergaard, 1985). Der blev argumenteret for en individorienteret lederskabsteori, 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.

Syv år senere – i 1992 – synes det teoretiske koncept at være modnet til en revision og fornyelse. Ikke fordi de grundlæggende krav til lederens menneskelige kvaliteter siden da har ændret sig afgørende. Men snarere fordi en medtagen af flere nuancer af lederskabet kan give et mere fyldestgørende og dækkende udgangspunkt for en samlet forståelse af lederskabet.

Med jævne mellemrum slås der i managementlitteraturen til lyd for, hvordan lederen netop nu skal være »skruet sammen«: målstyrende, resultatorienteret, serviceorienteret, kvalitetsorienteret, visionær etc. etc. Denne artikel søger ikke at tegne et tidsbillede af lederen anno 1992. Dertil er variationen i de konkrete ledelseskrav for stor. Artiklen søger derimod at afgrænse, definere og integrere de mange forskellige psykologiske komponenter, der karakteriserer lederen i forhold til de lige så forskellige typer af krav og opgaver, der møder lederen i hverdagen – uagtet den konkrete tidsalder.

2. Lederskabsafgrænsning

I daglig tale benyttes en række begreber til at indkredse en given person i et arbejdsmæssigt eller organisatorisk forhold. Man taler f.eks. om en virksomheds ejerkreds, bestyrelse, daglige ledelse og dens medarbejdere, hvor medarbejderne her i det store og hele udgør den gruppe af personer, der hverken er i bestyrelsen eller i direktionen. I andre forbindelser tales om virksomhedens ledere, eksperter, specialister og medarbejdere, hvor medarbejderne her udgør de personer, der hverken er ledere, eksperter eller specialister. Spørger man derimod, hvor mange medarbejdere, der er ansat i en bestemt virksomhed, er svaret det antal hoveder eller antal omregnede fuldtidsstillinger, der er på lønninglisten – alt iberegnet.

Om man derfor rollemæssigt opfattes som det ene eller det andet – om man f.eks. opfattes som leder eller medarbejder – er således afhængig af den konkrete sammenhæng, som begreberne indgår i. Men på det uformelle

plan udøver alle hver eneste dag i det mindste et gran af lederskab – eller pseudolederskab – over for hinanden. F.eks. når man afleverer en telefonbesked og på den måde initierer en vis adfærdsændring. Eller når man blot tiltrækker sig opmærksomhed fra kollegerne.

Et professionelt lederskab er imidlertid noget ganske andet og mere. Foruden at være formelt og bevidst er lederskabet forandringskabende, motivationsskabende og effektivitetsskabende. Det er netop på disse afgørende områder, at lederen adskiller sig fra enhver anden specialiseret medarbejder.

Specialisten behøver ikke nødvendigvis at være alle tre dele på én gang. Men lederen gør. Ellers fungerer han eller hun ikke særlig godt i sine lederroller. Og det gælder på et hvilket som helst niveau i ledelseshierarkiet. På bestyrelsesniveau og på gruppelederniveau. På det strategiske niveau og på det operative niveau. Og alt derimellem.

Lederskab er således kendetegnet ved den dynamiske adfærd hos et menneske, der er i stand til at skabe forandringer, motivation og effektivitet i dens ledelsesmæssige interessentkreds. Fordi lederen netop derigennem optimerer sine muligheder for at efterkomme de forventede resultatmål.

Tilstedeværelsen af en række andre kvaliteter – og undertiden også strengt faglige – er naturligvis samtidig nødvendig i forhold til lederens konkrete ansvarsområde. En kreditchef uden kreditmæssig ballast, en EDB-chef uden teknologividen eller en chefspsykolog uden psykologisk baggrund forekommer formodentlig de fleste som ren teoretisk spekulation.

Når der i denne artikel derfor tales om lederskab, er det ikke i forhold til et konkret job, men i forhold til den del af en opgavesammensætning, der alene fordrer en ledelsesmæssig kompetence i modsætning til en fagligt specialiseret.

3. Lederskabets dynamiske grundprocesser

Lederskab er et dynamisk formålsbestemt samspil mellem lederen som person på den

ene side og ledelsesfeltet på den anden. Ledelsesfeltet udgøres af lederens totale interessentkreds. Nævnt i vilkårlig rækkefølge f.eks. egen stab, egen chef, øvrige medarbejdere, kolleger, kunder, brugere, klienter, myndigheder, presse, leverandører, konkurrenter, finansieringskilder, erfa-grupper og sparring-partnere. Med andre ord et omfangsrigt og mangfoldigt netværk af interessenter, der er i et gensidigt dynamisk afhængighedsforhold – ikke blot med den enkelte leder som person – men også direkte eller indirekte med de øvrige interessenter i ledelsesfeltet.

At lede disse mange forskellige interesser, og ofte tilmed interessemodsætninger, på en målsat og konstruktiv facon kræver et tilsvarende bredt fundament af særlige menneskelige kvaliteter.

Nogle af lederens opgaver i interessentkredsen kræver nysgerrighed, åbenhed og modtagelighed. Andre kræver skarphed, beslutsomhed og vovemod. Hver til sin tid og i den rigtige dosering. Fælles er dog interessen og et vedvarende behov for at fungere aktivt, målbevidst og resultatskabende som leder i ledelsesfeltet. For herigennem at kunne skabe mere end det, som en enkelt person vil kunne udrette med »sine bare næver og sit gode hoved«.

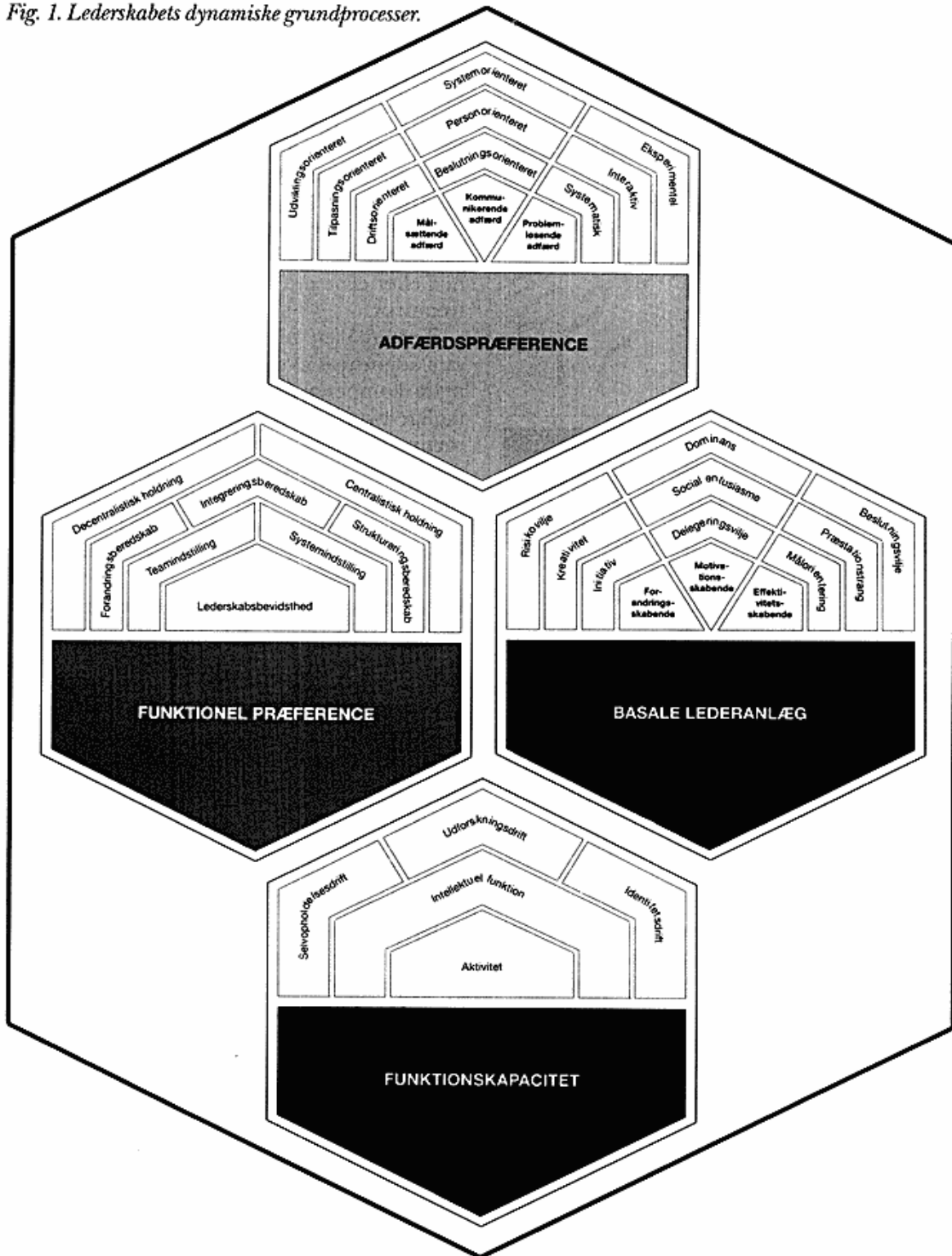
Lederskabets dynamik udspringer således af lederens møde med de rette sociale omgivelser, altså ledelsesfeltet. Herved bliver lederskabets formålsbestemte interaktion en funktion af lederens psykologiske konstitution og det ustabile ledelsesfelts stadige indvirken på lederens udfoldelse af drivkræfter.

Fra en psykologisk synsvinkel vil ledelsesfeltet kort fortalt blive konfronteret med fire overordnede komponentgrupperinger hos den enkelte leder. Bevidst eller ubevidst. Det drejer sig især om

- * *de basale lederanlæg*
- * *funktionskapaciteten*
- * *de funktionelle præferencer*
- * *adfærdspræferencerne*

Hver for sig rummer disse hovedkomponenter en række psykologiske elementer, der i det følgende skal belyses nærmere.

Fig. 1. Lederskabets dynamiske grundprocesser.



4. De basale lederanlæg

De basale lederanlæg er dybt forankrede i menneskets personlighed, og i varierende styrke er de nødvendige men dog ikke tilstrækkelige for en resultatskabende ledelsesindsats.

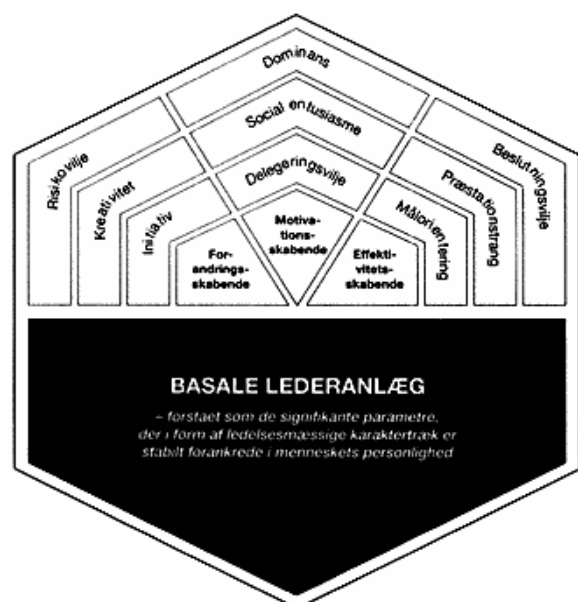


Fig. 2. De basale lederanlæg (BL)

Det karakteristiske for en leder er, at han eller hun til stadighed vil noget mere. Lederen standser principielt aldrig ved målet, for undervejs dukker nye mål op, eller også skabes de af lederen selv. Denne fortsatte stræben efter nye mål, nye muligheder, nye metoder og nye angrebsvinkler kommer ikke pludselig til et menneske som et lyn fra en klar himmel. Det ligger i forvejen i lederen i form af en nedarvet eller tidligt anlagt parathed til at tage nye *initiativer*, også selv om bevægelsen fra det kendte til det ukendte kan indebære en *risiko*. Når lederen samtidig besidder et passende omfang af *kreative* evner, sikres tillige den nødvendige dynamik og originalitet i den samlede *forandringsskabende* adfærd.

Andre mennesker kan have det på modsat vis. De afventer, indtil startskuddet har lydt, og først da går de i gang. På samme måde som sidst. For den er kendt og dermed mere ufarlig og mindre grænseoverskridende.

Kunsten i lederskabet er at forene disse modsatrettede kræfter i ledelsesfeltet: kravet om fornyelse, udvikling og forandring over for behovet for tryghed, sikkerhed og stabilitet.

Derfor må lederen på samme tid være i stand til at *motivere* sine omgivelser til at følge med bort fra fikseringen eller stagnationen, og i stedet frem mod de forandringstiltag, der i sidste ende er nødvendige for en virksomhed eller et samfund, der ønsker udvikling og fremdrift.

Kernen i en professionel motivationsindsats udgøres af evnen til at identificere og udnytte kompetencen, dvs. de psykologiske og faglige evner og egenskaber, hos det enkelte menneske. Men samtidig også et opmærksomt blik for, at kompetenceudviklingen hos den enkelte medarbejder går lidt hurtigere, når der ikke til stadighed trædes i det samme spor. *Delegering* er således et spørgsmål om at »aflæse« medarbejderens (eller interessentens) hele nuværende kunnen. Og så udnytte den godt og vel, så der samtidig skabes personlig udvikling.

Lidt manipulation viser sig ofte her at have sin berettigelse. For den menneskelige adfærd er langt fra baseret på fornuft alene. Man kan fristes, påvirkes, stimuleres, forføres, anspores og presses, når man er tvivlrådig, tøvende eller måske ligefrem modstridig. Man kan lade sig rive med af den leder, der selv udstråler karisma – begejstring, *entusiasme*, virkelyst og optimisme.

Det er disse træk, der ansporer den mere forsigtige til at følge trop. Stimulationen er omkostningsfri, for den ligger oplevelsesmæssigt flere niveauer over den instrumentelle belønningsform, som enhver med lidt menneskelige adfærdskundskaber vil kunne beregne sig frem til – populært kaldet den materielle gulerodsmetode.

Historien har dog vist, at demagogi og entusiasme må ledsages af endnu et personlighedstræk: *dominansen*, såfremt tempo og målretning skal kunne overholdes. Det er med sin dominans og gennemslagskraft, at lederen bliver i stand til at afstikke adfærdsgrænserne,

at skubbe på, at sige nej og at sige stop. Uden den fornødne dominans (der i sin mest positive betydning til syvende og sidst er et spørgsmål om aggressionsmobilisering) bliver lederen overmandet og sat skakmat, så hans målsættende handlefrihed derved neddæmpes eller berøves sin kraft.

Den sidste samling af basale lederanlæg er de *effektivitetsskabende anlæg*. Det er disse personlighedstræk, der fremtvinger den ledelsesmæssige bevægelse frem mod resultatet. Her ved sikres, at målet fra begyndelsen fastlægges og efterhånden justeres i takt med, at de ydre vilkår og indre ressourcer varierer og forandres. Lederens *målorientering* er forbundet med evnen til at frasortere uvedkommende og mindre væsentlige informationer, ideer, adgangsveje og løsningssæt. Målorientering er således ikke blot kendetegnet ved det, man vil – men i mindst lige så høj grad ved det, man vælger ikke at ville.

Den ledelsesmæssige effektivitet vil yderligere kunne understøttes af lederens stadige trang til at fastholde eller styrke niveauet for sine præstationer. I såvel kvalitativ som kvantitativ henseende. Lykken ved at have opnået en ledelsesmæssig succes – eller en hvilken som helst anden succes – er en eftertragtet og uundværlig psykologisk belønning. Men den ledelsesmæssige *præstationstrang* rækker videre. For den er synkroniseret til hastigheden af de forandringer, der uundgåeligt finder sted i og uden for ledelsesfeltet.

Endelig bestemmes effektiviteten af lederens vilje til at kunne vælge på et ufuldstændigt grundlag. Nogle besidder så afgjort denne evne, mens andre vil forlange detailanalyser, kalkulationer, udvalgsbehandlinger, minutiøs informationssøgning etc. i en uendelighed for blot at udskyde beslutningstidspunktet, fordi selve beslutningen er ubehagelig at træffe. Dermed være ikke sagt, at halsbrækkende og uovervejede afgørelser er de rigtigste. Men blot, at modet og *viljen til at træffe følelses- eller holdningsrelaterede beslutninger* er forskellig fra person til person. Hos lederen må dette dilemma derfor kunne overvindes uden større belastende indre sværds slag.

5. Funktionskapaciteten

I det ovennævnte er beskrevet de personlighedstræk og deres indbyrdes samspil, der som lederanlæg er nødvendige for lederskabets karakter og funktionelle effektivitet. Men de er ikke tilstrækkelige som beskrivende lederskabsfaktorer. Også *funktionskapaciteten* spiller en afgørende rolle.

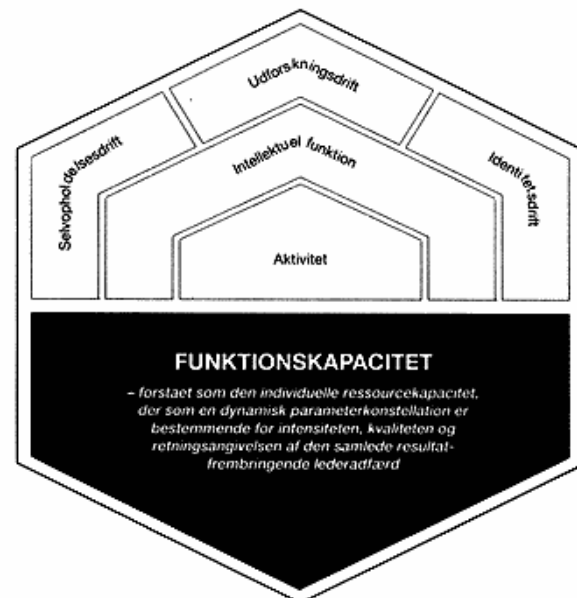


Fig. 3. Funktionskapaciteten (FK)

Og her først og fremmest lederens *grundlæggende aktivitetsniveau*. Billedligt talt er selv den største bilmotor intet bevendt, hvis der ikke er benzin nok i tanken og strøm på batteriet. Motoren må kunne startes og udføre sin opgave så længe, der er brug for det. På samme måde vil tilstedeværelsen af selv de mest overbevisende lederanlæg være uinteressant, hvis lederen samtidig er sløv, langsom og energiforladt.

Foruden energien spiller også lederens *intellektuelle funktionsduelighed* en rolle. For kvaliteten af lederskabet og for opgavetypen. Nogle opgaver matcher f.eks. bedst med et jævnt og gennemsnitligt funktionsniveau, medens andre kan kræve et højere. Men generelt kan det siges, at jo mere kompleks og omfattende en ledelsesopgave er inden for en

given ressourceramme, desto større vil kravet samtidig være til kapaciteten af den intellektuelle funktion. Sådan er det med ledelsesopgaver. Sådan er det også med en hvilken som helst anden opgave.

Endelig rummer funktionskapaciteten vort naturlige beredskab til at udføre lederskabet i et større livsperspektiv. Der er her tale om tre grundlæggende drifter: *selvopholdelsesdriften*, *udforskningsdriften* og *identitetsdriften*. Som de øvrige ingredienser i den samlede funktionskapacitet er disse tre drifttyper ikke unikke for specielt lederskabet. Det kan være lige så afgørende at udfolde energi, tænkomsomhed og f.eks. overlevelsesvilje i mange andre situationer end de ledelsesmæssige. En brandmand, en kommandosoldat eller en eksportsælger er eksempler herpå.

Det personlige lederskab får dog først rigtig karakter, når det har dokumenteret, at lederen har kunnet overleve ud fra egen *selvopholdelsesdrift*, fordi han har formået at udkæmpe den nødvendige overlevelseskamp, indtil sidste mulighed har været afprøvet og udtømt. For den ægte leder er det ligeledes naturligt at udforske det uopdyrkede og at rette nysgerrigheden mod det ukendte. *Udforskningsdriften* er samtidig forbundet med fraværet og friheden for den angst og frygt, der neddæmper pioneradfærden til fordel for den fastslående og passiverende sikkerhedssøgen. Civilisationens største fremskridt har fundet sted, når udforskningsdriften har overskredet realiteternes tærskel for fornuft og almindelig bekvemmelighed.

Den sidste drift, der skal omtales, er *identitetsdriften*. Det er den, der sørger for det langsigtede perspektiv. Den sikrer den løbende sammenhæng og kontinuitet i lederskabet. Identitetsdriften er forbundet med behovet for at se sin egen livsindsats som en meningsfuld brik i sammenhæng med slægtens, arbejdspladsens, virksomhedens eller samfundets videreførelse.

6. De funktionelle præferencer

Medens de basale lederanlæg og funktionskapaciteten er psykologisk velafgrænsede para-

metre med universelle ledelsesmæssige karakteristika, er det aktuelle valg af funktionelle præferencer i højere grad pragmatisk bestemt. Der er således her primært taget hensyn til en række praktiske og samtidig signifikante variabler i *lederskabets funktionsberedskab*.

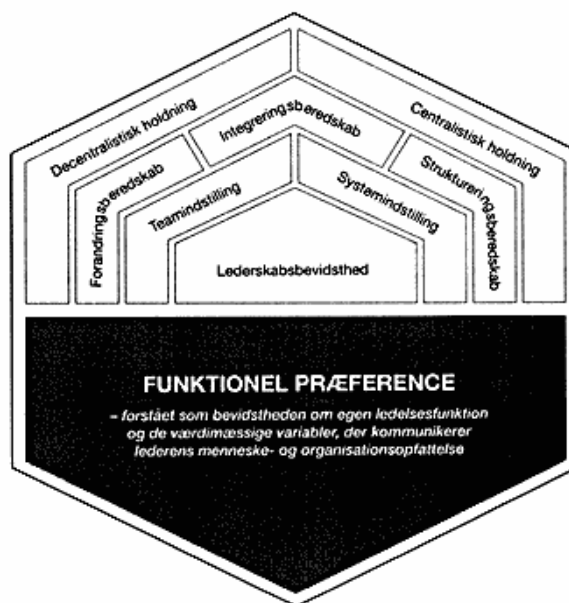


Fig. 4. De funktionelle præferencer (FP)

Først og fremmest er det ud fra *lederskabsbevidstheden* væsentligt at få afklaret med sig selv, hvorvidt man har formået at klarlægge sin egen identitet, sin egen funktion og sin egen rolle som aktør på lederarenaen eller – om man vil – i det samlede ledelsesmæssige univers. Man må generelt vide med sig selv, om man føler sig tiltrukket af en aktiv rolle i dette univers. Og man må være sig bevidst om egne muligheder og begrænsninger som leder. Med et formelt eller uformelt ansvar. I business eller uden for business. Planlagt eller spontant – osv. Lige som man må være sig de udviklingstiltag og indlæringsmuligheder bevidst, der vil kunne styrke og facettere ens samlede personlige lederskab.

Den funktionelle præference er således i første omgang afhængig af den afklaringsproces, som enhver må igennem, inden lederadfærden kommer til udtryk i konkret leder-

skab. Hvorledes den ledelsesmæssige problemløsning herefter udformer sig, bestemmes i betydelig grad af lederens samlede funktionsberedskab i forhold til måden at organisere problemløsningen på. Disse organiseringsprocesser kan udtrykkes gennem tre præferenceniveauer, der omfatter den *ledelsesmæssige indstilling*, det *ledelsesmæssige beredskab* og de *ledelsesmæssige holdninger*.

Indstillingen – som den mest påvirkelige af de funktionelle præferencer – kan bevæge sig i to retninger: mod den *teamorienterede* og mod den *systemorienterede* indstilling. Den første omfatter det konkrete nærmiljø, der kendetegnes ved de dynamiske gruppeprocesser og de socio-emotionelle udvekslinger, der er afgørende i gruppens operative og samspilsorienterede opgavesituationer. Den anden type indstilling er i højere grad vendt mod systemet og systembearbejdningen med sit betydeligt større indhold af strategiske og policyudviklende problemstillinger. Zaleznik (1977) beskriver nogenlunde samme fænomen på grundlag af sine to kvalitativt forskellige ledertyper: »the manager« og »the leader«.

Lidt mindre tilgængelig for påvirkning er lederens *beredskabsområder*. Det drejer sig på den ene side om beredskabet til aktivt at deltage i de *forandringsprocesser*, der altid vil finde sted i det nære overskuelige og i det ydre abstrakte ledelsesfelt. På den anden side drejer det sig om *strukturberedskabet*, dvs. lederens vilje og trang til at organisere de processer, der leder frem mod overblik, effektivitet og forenkling. Endelig er der tale om lederens beredskab til at ville *integrere* de materielle ressourcer i forhold til og sammen med den samlede interessenkreds. I gruppen og blandt dens medlemmer, og i systemet og blandt dets delsystemer. Og mellem gruppen og systemet.

Associationerne fra disse tre beredskabsområder til Adizes' type E, A og I (Adizes, 1979) eller til Maslow's selvaktualiseringsbehov, sikkerhedsbehov og socio-emotionelle behov (Maslow, 1943) er ikke tilfældige. Hertil kommer, at funktionsberedskabet for forandring, integrering og struktur begrebsmæssigt placerer sig tæt op ad lederenlæggens tre

hovedområder: de forandringsskabende, de motivationsskabende og de effektivitetsskabende anlæg.

Endelig kan den funktionelle præference udtrykkes gennem en *decentralistisk holdning*, kendetegnet ved åbenhed, tillid, dialog og beslutningsmæssige nærhedsprincipper. Den diametrale modsætning hertil er en *centralistisk holdning*, rettet mod et ledelsesmæssigt magtcentrum og en suverænitethåndhævelse af direktiver, instruktioner, styring og kontrol.

Denne holdningsmæssige problemstilling har med varierende tidstypisk terminologi været indgående behandlet siden 1930'erne. Teoretisk og empirisk. Organisationsteoretisk og psykologisk. Ikke mindst Lewin (1939) har med sine eksperimenter bidraget til at fremme den indholdsmæssige forståelse.

Det funktionelle præferencesystem vil i princippet kunne udbygges og ændres efter behov og verserende managementsprog. Her er imidlertid valgt et overskueligt begrebsapparat af variable størrelser, der tilsammen beskriver det kumulerede sæt af værdier og bevidstheden herom i lederens bestræbelser på at opnå resultater gennem et aktivt lederskab.

7. Adfærdspræferencerne

Den sidste af lederskabets begrebsmæssige hovedgrupper er *adfærdspræferencerne* for henholdsvis målsættende, problemløsende og kommunikerende lederadfærd. Iflg. Johnsen (1991) er enhver type lederadfærd således sammensat af variable komponenter fra netop disse tre adfærdsformer.

Først og fremmest den *målsættende adfærd*. Når man beskæftiger sig med at fastlægge sine mål, stiller man sine ønsker op mod de realiteter, man samtidig oplever omkring sig. Målsætningens art kan derfor indordnes efter den måde, realiteterne opleves på. Groft sagt kan de enten opleves som

- * stabile og overskuelige (*driftsmæssige målsætninger*)
- * foranderlige på grund af kræfter udefra (*tilpasningsmæssige målsætninger*)

- * foranderlige på grund af kræfter fra os selv (*udviklingsmæssige målsætninger*)

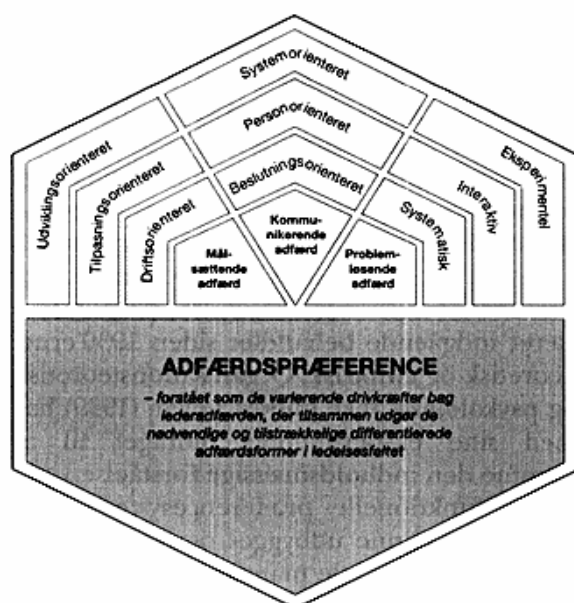


Fig. 5. Adfærdspræferencerne (AP)

Dernæst den *problemløsende adfærd*. Når der er tale om ledelsesmæssige problemer, må løsningen af dem bero på en adfærd, man ikke tidligere har udvist – en adfærd, som man netop benytter i denne situation for at løse dette særlige problem. I en noget forenklet fremstilling kan man løse et ledelsesproblem på tre forskellige måder:

- * man kan tænke sig om, inden der handles (*systematisk problemløsning*)
- * man kan diskutere med andre for at opnå indsigt (*interaktiv problemløsning*)
- * man kan afsøge og afprøve for at opnå indsigt (*eksperimentel problemløsning*)

Og for det tredje den *kommunikerende adfærd*. Fordi et mål eller et problem netop ikke kan formuleres i en ledelsesmæssig sammenhæng, dvs. af flere personer i fællesskab, uden at man samtidig benytter en eller anden form for kommunikation. Konkret kan der være tale om:

- * at træffe en hensigtsmæssig beslutning, når man står over for at skulle vælge mellem flere muligheder (*beslutningsorienteret kommunikation*)
- * at skulle regulere enhver form for menneskelig adfærd, uanset om der er tale om individuel eller kollektiv adfærd (*personorienteret kommunikation*)
- * at samordne et system og regulere dets samspil med omgivelserne (*systemorienteret kommunikation*)

Medens f.eks. de basale lederanlæg er stabilt grundlagt og udviklet i menneskets personlighed, forholder det sig ganske anderledes med adfærdspræferencerne. For man kan nemlig godt i konkrete situationer udvælge den adfærd, der nu engang er mest hensigtsmæssig. Den ene hånd kan lægge strategien, mens den anden klarer bogholderiet. Men ikke hver gang, og ikke altid. Adfærdspræferencerne er nemlig både afhængige af det miljø, man lever i, og af den personlighed, man bærer rundt på. Præferencerne kan forandre sig, fordi man udvikler sig i takt med den prægning, man modtager fra omgivelserne. Inden for de grænser, der afstikkes af personligheden og ens intellektuelle formåen. Bedst er man således stillet, når der er nogenlunde overensstemmelse mellem adfærdspræferencerne på den ene side og de dybereliggende psykologiske handlemuligheder på den anden.

8. Perspektiv

De fire hovedkomponenter i lederskabets dynamiske grundprocesser er nu beskrevet. Det drejer sig om

- * *De basale lederanlæg*, der knytter sig til personligheden.
- * *Funktionskapacitetens* energimæssige, erkendelsesmæssige og psykologisk driftsmæssige aspekter.
- * Bevidstheden om eget lederskab og de hertil knyttede værdisæt – *den funktionelle præference*.

- * Lederskabets 9 *adfærdspræferencer* for målsætning, problemløsning og kommunikation.

Og hvorfor så anvende begreber som »dynamisk« og »processer«? Jo, fordi hele det beskrevne system for lederskab i praksis er i stadig uligevægt. Det falder aldrig til ro. Både på grund af omgivelsernes evige foranderlighed og på grund af det enkelte menneskes indre fysiologiske og psykologiske ustabilitet. Der er altid sider af mennesket på vej fra den ene tilstand til den næste. Alt imens omgivelserne er i fortsat bevægelse. Derfor handler personligt lederskab om processer, forskydninger og konfrontationer. Hvorved lederskabet ikke kan undgå at demonstrere sin dynamiske karakter.

Når lederskabet hos det enkelte menneske derfor beskues, fortolkes og bedømmes, vil beskrivelsen altid blive ufuldkommen og utilstrækkelig i sine nuancer.

Mere end nogensinde står vi i disse årtier midt i verdenshistoriens største ledelsesmæssige udfordringer. Politiske magtforhold forandrer sig i et accelererende tempo. Gammelkendte alliancer opløses, og nye etableres. Virksomheder sammensluttes og allierer sig massivt – nationalt og på tværs af landegrænser. Verden står på én gang med primitive feudalsamfund, nedslidte og skrøbelige industrisamfund, og blomstrende højteknologiske informationssamfund.

Forståelsen og anvendelsen af dynamisk lederskab som ét nyttigt redskab i ledelsesprocessen er afgørende for det samlede opbygningsarbejde i såvel virksomhedens mikrokosmos som verdenssamfundets makrokosmos. I nærmiljøet hos mig, og i det globale ledelsesfelt hos os alle.

Alverdens ledelsesprocesser retter sig til syvende og sidst mod det enkelte menneske og iværksættes af enkeltpersoner. Tilfældigt eller velovervejede. Efter naturmetoden eller professionelt. Som videnskab og værktøj vil psykologien i stigende grad indgå med sit nødvendige og naturlige bidrag i den samlede indsats for udvikling af det dynamiske lederskab som professionelt ledelsesinstrument.

Nærværende fremstilling af et dynamisk lederskabskoncept godtgør, at *det samlede ledelsesmæssige resultat udspringer af vekselvirkningen mellem på den ene side de forholdsvis stabile og grundfæstede psykologiske parametre, omfattende de basale lederanlæg og funktionskapaciteten – og på den anden side de udviklingspåvirkelige variabler: de funktionelle præferencer og adfærdspræferencerne.* I koncentreret form kan det herefter formuleres, at målopfyldelsen MO er en funktion af beslutningsvariablerne V og de forholdsvis stabile psykologiske parametre P, hvor V udgøres af den funktionelle præference FP og adfærdspræferencen AP, medens P udgøres af de basale lederanlæg BL og funktionskapaciteten FK. Eller

$$MO = f(V_{FP,AP} | P_{BL,FK})$$

Summary:

The personal leadership originates from the individual's inherited or early-acquired talent of management. The result of leadership is perceived as the interaction of this talent and the environment in which the talent is allowed to develop. The article focuses on the components, by nature indeterminate in time, orientated towards the individual, which collectively paint the differentiated picture of individual leadership.

The nucleus of the theory is formed by the basic ability to lead, the capacity to function, and the manager behaviour preferences. To this must be added the manager's more pragmatically organised functional preferences. These four components of essential leadership form part of an integrated dynamic interaction that controls and colours the management process which ultimately must live up to the result that is expected from the individual manager.

Litteratur

Adizes, I.: *Lederens faldgruber*. København: Børsens Forlag, 1979.

Blake, R.R. & J.S. Mouton: *The managerial grid*. Houston: Gulf, 1964.

Culligan, M.J., C.S. Deakins & A.H. Young: *Den naturlige leder*. København: Børsens Forlag, 1984.

- * Lederskabets 9 *adfærdspræferencer* for målsætning, problemløsning og kommunikation.

Og hvorfor så anvende begreber som »dynamisk« og »processer«? Jo, fordi hele det beskrevne system for lederskab i praksis er i stadig uligevægt. Det falder aldrig til ro. Både på grund af omgivelsernes evige foranderlighed og på grund af det enkelte menneskes indre fysiologiske og psykologiske ustabilitet. Der er altid sider af mennesket på vej fra den ene tilstand til den næste. Alt imens omgivelserne er i fortsat bevægelse. Derfor handler personligt lederskab om processer, forskydninger og konfrontationer. Hvorved lederskabet ikke kan undgå at demonstrere sin dynamiske karakter.

Når lederskabet hos det enkelte menneske derfor beskues, fortolkes og bedømmes, vil beskrivelsen altid blive ufuldkommen og utilstrækkelig i sine nuancer.

Mere end nogensinde står vi i disse årtier midt i verdenshistoriens største ledelsesmæssige udfordringer. Politiske magtforhold forandrer sig i et accelererende tempo. Gammelkendte alliancer opløses, og nye etableres. Virksomheder sammensluttes og allierer sig massivt – nationalt og på tværs af landegrænser. Verden står på én gang med primitive feudalsamfund, nedslidte og skrøbelige industrisamfund, og blomstrende højteknologiske informationssamfund.

Forståelsen og anvendelsen af dynamisk lederskab som ét nyttigt redskab i ledelsesprocessen er afgørende for det samlede opbygningsarbejde i såvel virksomhedens mikrokosmos som verdenssamfundets makrokosmos. I nærmiljøet hos mig, og i det globale ledelsesfelt hos os alle.

Alverdens ledelsesprocesser retter sig til syvende og sidst mod det enkelte menneske og iværksættes af enkeltpersoner. Tilfældigt eller velovervejede. Efter naturmetoden eller professionelt. Som videnskab og værktøj vil psykologien i stigende grad indgå med sit nødvendige og naturlige bidrag i den samlede indsats for udvikling af det dynamiske lederskab som professionelt ledelsesinstrument.

Nærværende fremstilling af et dynamisk lederskabskoncept godtgør, at *det samlede ledelsesmæssige resultat udspringer af vekselvirkningen mellem på den ene side de forholdsvis stabile og grundfæstede psykologiske parametre, omfattende de basale lederanlæg og funktionskapaciteten – og på den anden side de udviklingspåvirkelige variable: de funktionelle præferencer og adfærdspræferencerne.* I koncentreret form kan det herefter formuleres, at målopfyldelsen MO er en funktion af beslutningsvariablerne V og de forholdsvis stabile psykologiske parametre P, hvor V udgøres af den funktionelle præference FP og adfærdspræferencen AP, medens P udgøres af de basale lederanlæg BL og funktionskapaciteten FK. Eller

$$MO = f(V_{FP,AP} | P_{BL,FK})$$

Summary:

The personal leadership originates from the individual's inherited or early-acquired talent of management. The result of leadership is perceived as the interaction of this talent and the environment in which the talent is allowed to develop. The article focuses on the components, by nature indeterminate in time, orientated towards the individual, which collectively paint the differentiated picture of individual leadership.

The nucleus of the theory is formed by the basic ability to lead, the capacity to function, and the manager behaviour preferences. To this must be added the manager's more pragmatically organised functional preferences. These four components of essential leadership form part of an integrated dynamic interaction that controls and colours the management process which ultimately must live up to the result that is expected from the individual manager.

Litteratur

Adizes, I.: *Lederens faldgruber*. København: Børsens Forlag, 1979.

Blake, R.R. & J.S. Mouton: *The managerial grid*. Houston: Gulf, 1964.

Culligan, M.J., C.S. Deakins & A.H. Young: *Den naturlige leder*. København: Børsens Forlag, 1984.

- Hersey, P. & K.H. Blanchard: *Management of organizational behavior: Utilizing human resources*. Englewood Cliffs, N.J.: Prentice-Hall, 1969.
- Johnsen, E.: *Introduktion til ledelselære*. København: Erhvervsøkonomisk Forlag, 1983.
- Johnsen, E.: *Ledelse af ledelsesprocessen*. Frederikshavn: Dafolo Forlag, 1991.
- Lewin, K., R. Lippitt & R.K. White: Patterns of aggressive behavior in experimentally created social climates. *Journal of Social Psychology*, 1939, 10, 271-299.
- Maslow, A.M.: A Theory of Human Motivation. *Psychological Review*, 1943, 50, 370-396.
- Maslow, A.M.: *På vej mod en eksistenspsykologi*. København: Nyt Nordisk Forlag, Arnold Busck, 1970.
- Oxvig-Østergaard, P.: Dynamisk lederskab. *Erhvervsøkonomisk Tidsskrift*, 1985, nr. 2, 73-80.
- Tannenbaum, R. & W.H. Schmidt: How to choose a leadership pattern. *Harvard Business Review*, 1958, 36, (2), 95-101.
- Zaleznik, A.: Managers and leaders: Are they different? *Harvard Business Review*, 1977, 55, May-June, 67-78.