

# Ledelse – en definitorisk note

Johnsens Klumme

Af Erik Johnsen

Ledelse er in.

Der har i de fleste beslutningstagende fora været en voksende erkendelse af at ledelse er af afgørende betydning for at virksomheder, institutioner og samfund kan fungere. Der investeres også direkte i ledelsesforskning.

Følger man diskussionen om "ledelse" er det karakteristisk at glosen, konceptet bruges uden at brugeren har gjort sig klart hvad han/hun mener med "ledelse".

Eksempelvis har folkevalgte politikere kuppet universiteter og højere læreanstalter med krav om "en fast ledelse" i form af bl.a. eksterne bestyrelsesmedlemmer. En fast ledelse er i praksis ofte synonym med et gammeldags autokrati hvor magten er koncentreret på én eller nogle få personer. Det indgår normalt ikke i diskussionen om "den faste ledelse" har indsigt i hvorledes man leder en ledelsesproces. Der indgår kun at de (af hvem og hvorfor?) udpegede personer "har erfaring med at lede". Uden at man ved hvad det er. Bortset fra et gensidigt bekendtskab og selve erfaringen. Som normalt er knyttet til et produktivt liv i én eller flere virksomheder eller institutioner.

Det er naturligvis ledelsesforskerne man kan takke for at der ikke er nogen klar terminologi på ledelsesområdet. Der er en terminologi. Men en Herrens mangfoldighed af betydninger af så simple og grundlæggende glosser som LEDER og LEDELSE. Prøv selv at definere dem.

Det letteste er at sige at en leder er en person, der udøver ledelse og at ledelse er en proces, der udøves af ledere. En sådan

cirkeldefinition giver naturligvis ingen klarhed. Tværtimod.

En operationel definition fastlægger sådanne hver for sig nødvendige og tilsammen tilstrækkelige egenskaber ved et fænomen at alle kan identificere det. Kan der laves en operationel definition på ledelse, som "folk" kan acceptere, overskue og bruge? Også når man taler om økonomisk ledelse, personaleledelse, logistisk ledelse, afdelingsledelse, privat ledelse, offentlig ledelse osv., osv.

Der bør eksistere en operationel definition på ledelse. Om ikke andet så må man selv konstruere én der lever op til de gængse krav til en operationel definition.

Der er generel enighed om at det essentielle i ledelse er at bevæge sig fra én tilstand til en ny ønsket tilstand på en acceptabel måde. Ledelse og forandring er altså uadskillelige. Der er ligeledes enighed om at ledelse er *formålsoverret*. Dette uanset om der er én eller flere personer, der udøver ledelse og uanset hvilken holdning man har til de involverede parter i form af at de enten opfattes som redskaber for ledelsesudøveren(-verne) eller at de opfattes som ligeværdige kolleger.

Der er ligeledes enighed om at ledelse kræver specifikt know-how. Altså beherskelse af en række metoder, der kan medvirke til at definere og løse de problemer, der er forbundet med målopfyldelse. Herunder den rent fysiske gennemførelse, "implementering" af målrettede handlinger.

Der er sluttelig enighed om at ledelse er en social proces, dvs. at flere personer er

involveret og at dette kræver en *sprogdan-nelse* der sætter de involverede i stand til at forstå hinanden, til at *kommunikere*.

*Ledelse* kan herefter defineres ved fire sæt af egenskaber:

- et kommunikerende samspil mellem mennesker,
- der sætter sig i stand til at skabe sådanne videnskabsmæssige og fysiske fælles ressourcer i form af en problemløsning, således
- at en nærmere fastlagt målopfyldelse nås.

Det betyder at jeg udøver ledelse, når min adfærd indeholder elementer af hver af de fire egenskabssæt, der fastlægger ledelse som koncept. Det samme gælder os i det nærmiljø, hvor ledelse udøves. Og det samme gælder os *alle* i det system, den virksomhed eller den organisation vi former for at producere målopfyldelse.

Den *individuelle* ledelsesudøvelse kan betegnes *lederrolle*. Og den samlede ledelsesudøvelse kan betegnes *ledelsesproces*.

De fire sæt af egenskaber skal fastlægges yderligere i det konkrete ledelsestilfælde. F.eks. skal det system, man vil lede, afgrænses og defineres og man må vælge verdensbillede. Systemets mission og vision skal

præciseres. Det politiske delsystem (interessensystemet), det organisatoriske adfærdssystem (værdisystemet, kulturen) og transformationssystemet skal være klart og – naturligvis – skal selve ledelsessystemet expliciteres. Hertil har man det know-how der er nedlagt i den meget differentierede *ledelsesteori*.

Det er der ikke noget nyt i. Det nye kan eventuelt bestå i at man tager ledelsesteori-dannelserne alvorligt. Og herunder *laver sin egen definition på ledelse, så man i hvert fald selv forstår hvad man mener med LEDELSE*. Og helst sådan at andre også kan bringes til forståelse heraf.

Der er tre faldgruber i denne øvelse.

Den første er at man forveksler ledelse med det, den formelle leder, *chefen*, gør ifølge sin stillingsbeskrivelse og magtposition.

Den anden er at opfatte det professionelle faglige produktionsmæssige know-how som identisk med ledelse, oven i købet med god ledelse, såfremt man er en dygtig fagmand.

Den tredje er at associere et menneskes samlede mængde af personlighedstræk, *personlighed*, med evnen og viljen til at udøve *individuelle lederroller*. Karisma er ikke identisk med ledelse!