

# Hvordan lære folk at lede?

Johnsens Klumme

Af Erik Johnsen

Ledelse er på dagsordenen. Det være sig regeringens, den offentlige institutions, den private virksomheds, det politiske forums eller din og min individuelle *dags orden*. Alle er - på egne præmisser - enige om, at bedre ledelse er nøglen til et bedre liv. Uanset hvorledes man vælger at definere og måle noget sådant. Altså både ledelse og liv.

Spørgsmålet er så, hvorledes man får folk til at drive ledelse. Det må være et naturligt spørgsmål at stille i forlængelse af den almindelige enighed om ønskeligheden heraf. En gammel erfaring siger, at en "rigtig" problemformulering i sig selv er det halve svar på det stillede spørgsmål. Så når vi ikke har svaret (eller alternative svar) på spørgsmålet her i vor oplyste, videnstunge tid, kunne det være, fordi spørgsmålet ikke er meningsfuldt.

Hvem er til eksempel "man" og hvem er "folk". Og hvad er "ledelse"? Hvis det er rigtigt at man får det svar fra skoven, som man stiller, så er der ikke noget entydigt gyldigt svar på spørgsmålet. Bl.a. fordi der ikke er enighed om, hvad ledelse er for noget djævelskab.

Kunne der findes en analogi, der giver en intuitiv forståelse af spørgsmålet? Til eksempel: hvordan lære folk at spille fodbold? Hvordan lære folk at læse? Hvordan lære folk at dirigere et orkester? Hvordan lære folk at trække vejret? Hvordan lære folk at ryge/holde op med at ryge? Hvordan lære folk at leve et meningsfuldt liv? Hvordan lære folk, hvad der er godt, og hvad der er dårligt?

Hvordan lære folk at lade være med at

beskæftige sig med noget dårligt på en forkert måde? F.eks. drive pseudoledelse. Som er en almindelig sport, eftersom man efterspørger ledelse.

Faktum er, at uanset hvilken metafor, man vælger for ledelse, er der ingen, der giver en intuitiv fælles forståelse af ledelse. Mærkeligt nok, for der er i hundredvis af formuleringer af ledelse og konkrete eksempler herpå i form af succeshistorier fra virksomheder og ikke mindst enkeltpersoner, ligesom der er masser af eksempler på det modsatte. Hvoraf man slutter, at når noget ikke går, så er årsagen mangel på ledelse. Og hvis noget går "godt", så er hovedårsagen god ledelse. Som nogen åbenbart er så heldige at udøve temporært, muligvis per intuition.

For hvis man så ikke har klargjort sig, hvad ledelse er, så er årsagssammenhæng lige så meget værd som konstateringen af, at jeg trækker vejret, fordi jeg lever. Subsidiært jeg trækker ikke vejret, fordi jeg er død.

Alligevel er der måske en parallel mellem at trække vejret og udøve ledelse. Den er i så fald, at vejtrækning og ledelsesudøvelse begge er naturlige ingredienser i menneskelig adfærd. Sagt på en anden måde: man kan ikke leve uden at trække vejret, og man kan ikke leve sammen med andre uden at drive ledelse. Ledelse er i så fald forstæet som en almenmenneskelig adfærdsform. Der er nødvendig, men ikke tilstrækkelig for at leve. Man kan trække vejret pr. automatik og man kan udøve social adfærd per automatik. Og så kommer postulatet: lige

så vel som man kan bevidstgøre og udvikle sin vejtrækning, kan man bevidstgøre og udvikle sin sociale adfærd, herunder *lederadfærd*.

"Man" er altså mig som individ, og "folk" er os alle. Så langt, så godt. Men hvad nu med lederiet?

Ja, hvad siger videnskaben? I *Den Store Danske Encyklopædi, Bind 12, 1998* kan man (s. 50 p.p.) læse følgende: "**ledelse**, den proces at gennemføre en aktivitet ved hjælp af og gennem andre personer. Der findes mange definitioner på, hvad ledelse er, men i de fleste fremhæves det, at ledelse udøves med henblik på at påvirke en organiseret gruppe til at formulere og arbejde hen imod opfyldelsen af bestemte mål. Dermed gøres det klart, at der er tale om en påvirkningsproces, hvori der er ledere og underordnede og at denne proces foregår med henblik på at opfylde mål. Lederen bringes dermed i fokus, og effektiv ledelse bliver målt på evnen til at sikre målopfyldelse.....".

Altså: **ledelse** er en **proces**, i hvilken **lederen** på effektiv vis skal påvirke sine **underordnede** til **målopfyldelse**. Når jeg ikke går videre med at citere den omfattende artikel i DANMARKS NATIONALLEKSIKON og i øvrigt ikke drager andre kilder frem, ligger det i, at jeg tror, de fem fremhævede gloser afspejler den folkelige forståelse af ledelse her i landet. Ledelse udøves af formelle ledere ved at fortælle underordnede, hvad de skal foretage sig. Man "refererer til sin chef".

Et alternativ til denne opfattelse er, at **lederen** bruger sin legitimerede magt til at opfatte andre som kolleger og altså som medansvarlige for, at ledelsesprocessen fungerer. Altså **medledere**. Det kan gøres gennem en gensidig forpligtende dialog med aftalte spilleregler for konsekvenser af at overholde/ikke overholde de psykologiske kontrakter.

En undersøgelse foretaget for nylig af *Ledernes Hovedorganisation* peger på, at den dialogbaserede ledelsesform herhjemme er den klassiske ordregivende ledelsesform

overlegen i effektivitet. Såfremt dette er rigtigt, har vi et ledelsesmæssigt dilemma her i landet. Det består i, at glosen "**ledelse**" per refleks sætter den **formelle leder i fokus**, medens menigmand såvel som ledelsesteoriinficerede under ingen omstændigheder vil lade sig tyrannisere af chefer, blot fordi de er chefer. I Danmark kan ledelse ikke drives uden samtale. Løbende samtaler, uendelige samtaler.

Derfor er det uheldigt hvis samme glose (gloser) giver vidt forskellige associationer, vidt forskellige verdensbilleder og vidt forskellige forståelser af, hvorledes individuel lederadfærd og den fælles ledelsesproces skal udøves.

Interessen for ledelse er her i landet bastant. Herom vidner de mange nye fremstillinger, hvor "folk" i form af forfatterne har ræsonneret over lederiet og fremsætter deres egen løsning på ledelsesproblematik. Naturligvis er det meste kommunevand på vinflasker, men etiketterne er alligevel forskellige, og arbejdet på påfyldningen er ros værdigt. Fordi det vidner om, at man vil videre med egen erkendelse af og egen udvikling af lederiet. Det er denne motivation, der skal bygges på, når vi skal videre med ledelse som individuel og virksomhedsmæssig læreproces.

Derfor er det ikke så heldigt, hvis man ikke kan forstå hinanden. Og det kan man *ex definitione* ikke, hvis man ikke har samme referenceramme at sætte sine data ind i, og hvis man ikke tager den tid, der skal til, for at skabe gyldig information sammen med de relevante andre. Man skal være mere end heldig, hvis man skal få folk til at udøve ledelse, hvis man ikke ved, hvad man taler om.

Så lad os lave en fælles dansk ledelsesteoretisk referenceramme, som giver ledelsesudøvere herhjemme og andre steder i verden basis for at professionalisere selve ledelsesprocessen ved, at de kan komme i **samtale** om, **hvor** man vil hen **sammen**, og **hvordan** man vil komme derhen. Vi skal lære os at **kommunikere om ledelse**.

Indtil da er det en god ide at studere til-

gængelig ledelsesteori og tage personlig stilling til, hvilken lederrolleprofil man har, og hvilken man ønsker at udvikle. Samt hvorledes man forestiller sig en ideel ledelsesproces og - ikke mindst - arbejde på konkret at udvikle sin ledelsesmæssige hjemmebase i form af et **ledelsesmiljø** og forbinde dette til andre ledelsesmiljøer i form af en **lokal ledet ledelsesproces**. Således at **jeg** driver ledelse, **vi** driver ledelse, og **alle** driver ledelse. Og at vi ved, **hvornår** og **hvordan** vi driver ledelse og ikke blot administrerer og producerer og gør, som vi plejer.

Hvordan kommer vi så videre ? Forslag:

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

- et kommunikerende samspil mellem mennesker,
- der sætter sig i stand til at formulere fælles mål, og som

- sætter sig i stand til at skabe sådanne videnskæssige og fysiske ressourcer (problemløsning)
- at en nærmere fastlagt måløpfyldelse nås.

Derfor:

1. Lad os enes om en lokal terminologi, der
2. Også matcher andre kulturers øpfattelse af lederi.
3. Lad os gøre ledelse operationel ved at kræve nødvendige og tilstrækkelige adfærdsdimensioner i lederadfærden, gerne i form af et ledelseskørekort.
4. Lad os gøre lederadfærd og ledelsesproces individuel, givet ledelsesødøverens og ledelsesødøvernes særpræg og
5. Lad ledelse være en nødvendig ingrediens i personlig og virksomhedsmæssig daglig drift, nødvendig tilpasning og ønsket udvikling.