

# LEDELSE AF LEDELSESPROCESSEN

Erik Johnsen

Fag: HRM

## Kapitel 1: Ledelsesprocessen

Ledelse drejer sig ifølge forfatteren om ledelsesadfærd, ledelsesprocessen og virksomhedens ledelsessystem.

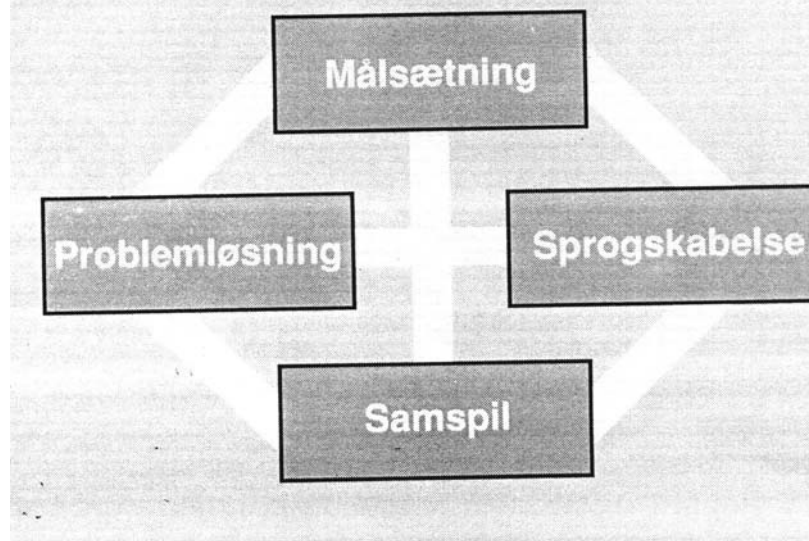
Der betragtes to forskellige opfattelser af ledelse:

- *Den klassiske opfattelse* er personfikseret. Man er en god leder, hvis man har den rette faglige baggrund og de personlige egenskaber, jobbet kræver.
- *Den nutidige opfattelse* er procesorienteret. Man er en god leder, hvis man udøver personlig lederadfærd. Og lederadfærd er forskellig fra "lederens" faktiske adfærd på jobbet. Meget forskellig. Chefernes dag går med at snakke og skrive under i en stadig strøm af afbrydelser. Som dog ikke bør forhindre ledelsen i at udøve ledelse, udøve lederadfærd.

Lederadfærd udøver man, når man sammen med de andre finder ud af, hvor man vil hen sammen, og sammen med de andre finder ud af, hvordan man kommer derhen. Dvs. lederadfærd fordrer, at man deltager aktivt i et samtidigt *målsættende, problemløsende, sprogskabende samspil med de relevante andre* (udtrykt i *det personlige kors* nedenfor).

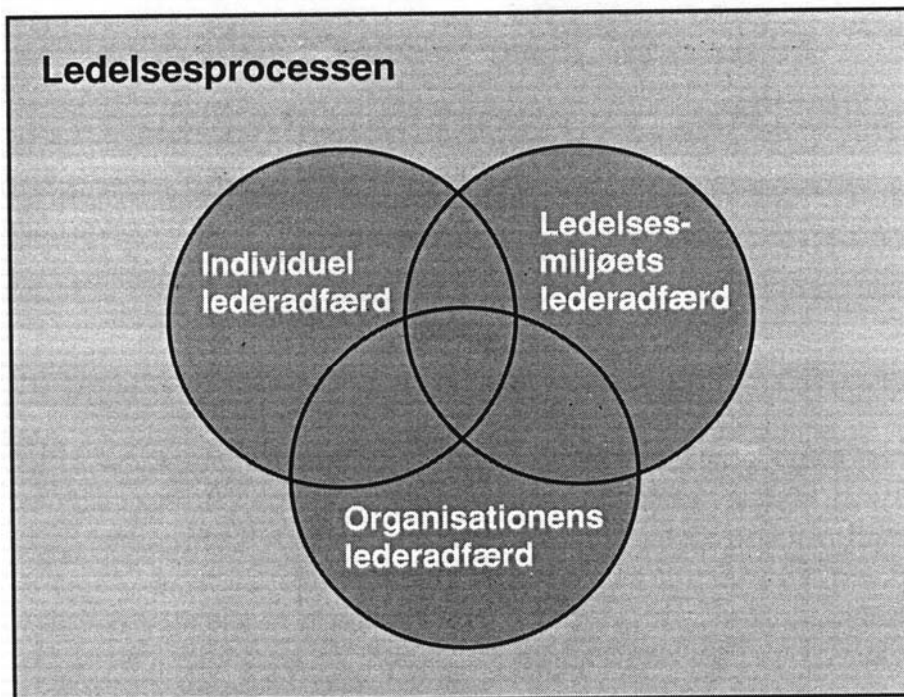
## Individuel lederadfærd

(Det personlige kors)



- *Målsætninger*: Intuitivt forudsætter ledelse, at man gearer sin adfærd ind på at tilfredsstille et sæt af ønsker.
- *Problemer*: Man skal løse en opgave eller et problemkompleks for at nå sine mål.
- *Sprog*: Det er nødvendigt at sætte sig i stand til at kommunikere om, hvor man vil hen, og hvordan man vil komme derhen. Om mål og midler. Man må derfor have eller skabe en sprogbrug, hvor mål midler og sammenhæng mellem disse indgår.
- *De relevante andre*: Det er dem, der sammen vil vinde kampen. Udøve lederadfærd. Få ledelsesprocessen til at fungere. Få ledelse på ledelsesprocessen.

## Ledelsesprocessen



At ledelsesprocessen består i lederadfærd udført i sammenhængende ledelsesmiljøer, giver anledning til

*Første bud: Du kan kun udøve lederadfærd sammen med dem, der vil være med til at vinde. Være med til at lede.*

## Kapitel 2: Praktisk ledelse – de første tre trin

Enhver virksomhed er kendetegnet ved graden af roderi. Der er ikke totalt kaos, for så eksisterer den ikke. Der er heller ikke system i alting, for så er den ikke en levende organisme. Noget er kaotisk, andet er sat i system. Resultatet er rod!

De praktiske ledelsesvilkår udgøres derfor af en balance mellem

- roderi og system
- stilstand og bevægelse
- forholdet mellem indsatsen på ledelsesprocesser og indsats på andre processer som produktion, administration, information, økonomi etc. – alt efter hvorledes virksomheden har valgt at organisere sig, transformationsprocesser. Nogle kalder dette forholdet mellem systemets struktur og dennes måde at fungere på, systemets funktion.

For at drive ledelse i praksis, må de, der rotter sig sammen have et fælles billede af, hvilken del af virksomheden, systemet, de opererer på. Og hvilken tilstand, det er i. Derfor er de første tre trin (som hænger sammen og udgør en bevægelse):

1. **Hvilke konkrete personer forpligter sig til at få ledelse på ledelsesprocessen** (De må både være personlig motiverede til at "komme videre med sig selv", og de må kunne forpligte sig over for hinanden og over for virksomheden som helhed. Men de må også have eller skabe sig en magtbase af en sådan styrke, at der for "de andre" bliver realisme i sætningen "If you can't beat them, join them – or be beaten").
2. **I hvilken del af systemet** (man vælger et perspektiv og rendyrker en del af organismen. Parallelt med at man som menneske kan træne sine arme, sine ben, sit hjerte og nogle mener sågar sit hoved, således at helheden herved kommer til at fungere bedre. Samtidig med at delen gør det ! Dette forudsætter naturligvis, at det rigtige perspektiv vælges, hvilket skaffes gennem erfaring og ved anvendelse af normale diagnosemetoder. Herved skabes det andet bud:

*Andet bud: Du skal fravælge dine vindmøller med omhu.*

3. **Hvad vil man investere i tid og kræfter og fysiske ressourcer på at flytte systemet fra den nuværende tilstand (med dens historiske forløb) til en ny ønsket tilstand** (Timing af ressourceindsatsen er afgørende for det konkrete resultat – hvor i udviklingsprocessen griber man ind, hvilke bærende værdier skal man arbejde videre på, og hvilke holdninger skal ændres for at undgå kaos og undergang? Herved skabes det tredje bud:

*Tredjebud: Da der ikke er noget nyt under solen, så brug det, der er!*

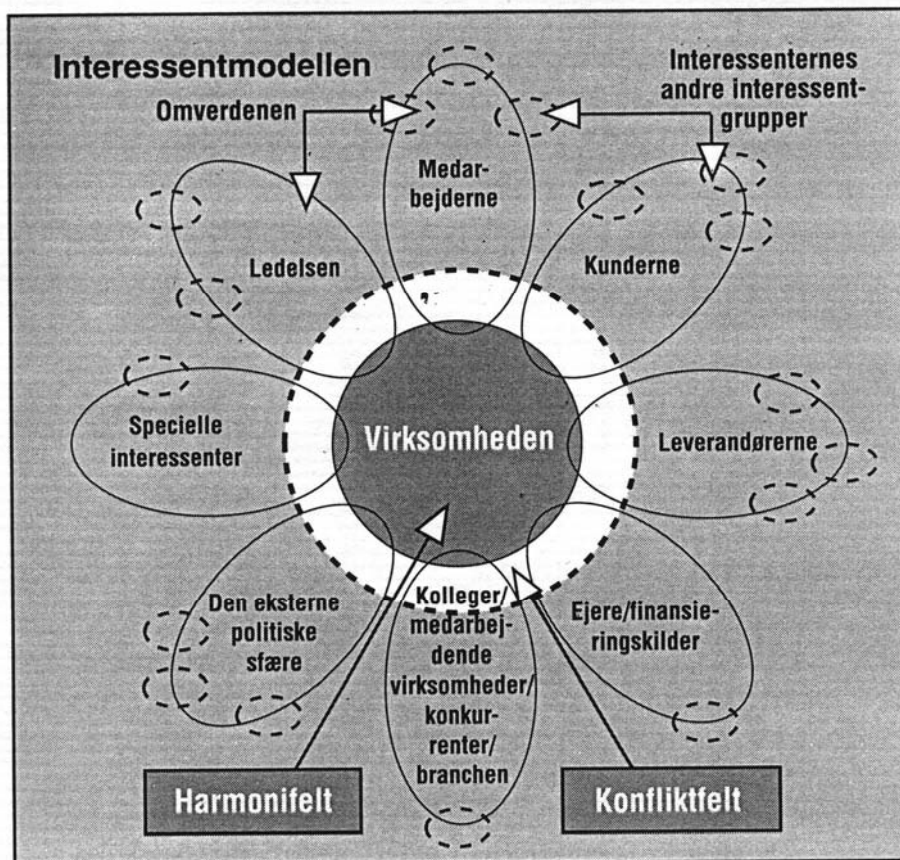
## Kapitel 3: Målsætning

Når man taler om virksomhedens mål eller målsætning, fremstår den som et udtryk for en fremtidig ønsket systemtilstand, som man er motiveret til at søge realiseret.

En virksomheds målsætning er et inter-subjektivt ønske om en fremtidig systemtilstand, der kan måles ved hjælp af een eller flere målestokke, der fx. kan være penge.

Det nye system kan enten skabes af de nuværende kræfter eller af nye kræfter, der naturligvis kan inkludere de nuværende, eller dele heraf.

Virksomhedens ressourcer kommer fra de forskellige interessent-grupper, der tilsammen udgår virksomheden. Virksomheden kan opfattes som en koalition af eller et system af "interessenter". Hver for sig bidrager de med specielle ydelser, der røres sammen i den store gryde, transformationsmekanismen, og bliver til modydelser, differentierede belønninger til interessenterne. Man er kun interessent, så længe man føler, at man får et tilfredsstillende udbytte af sin indsats. Herved bliver virksomheden at ligne ved en organisme, som både kan opretholde en form for ligevægt (justere) og vokse (ekspandere) samt indskrænke (koncentrere) sig. Dvs. interessentgrupperne må blive enige om, hvad de er enige og uenige om!



I praksis illustreret ved den typiske daglige driftssituation.

Virksomheden vil altid befinde sig i både en driftssituation, en tilpasningssituation og en udviklingssituation samtidigt. Det betyder, at man altid skal have mål for både drift, tilpasning og udvikling. Heraf fremgår fjerde bud:

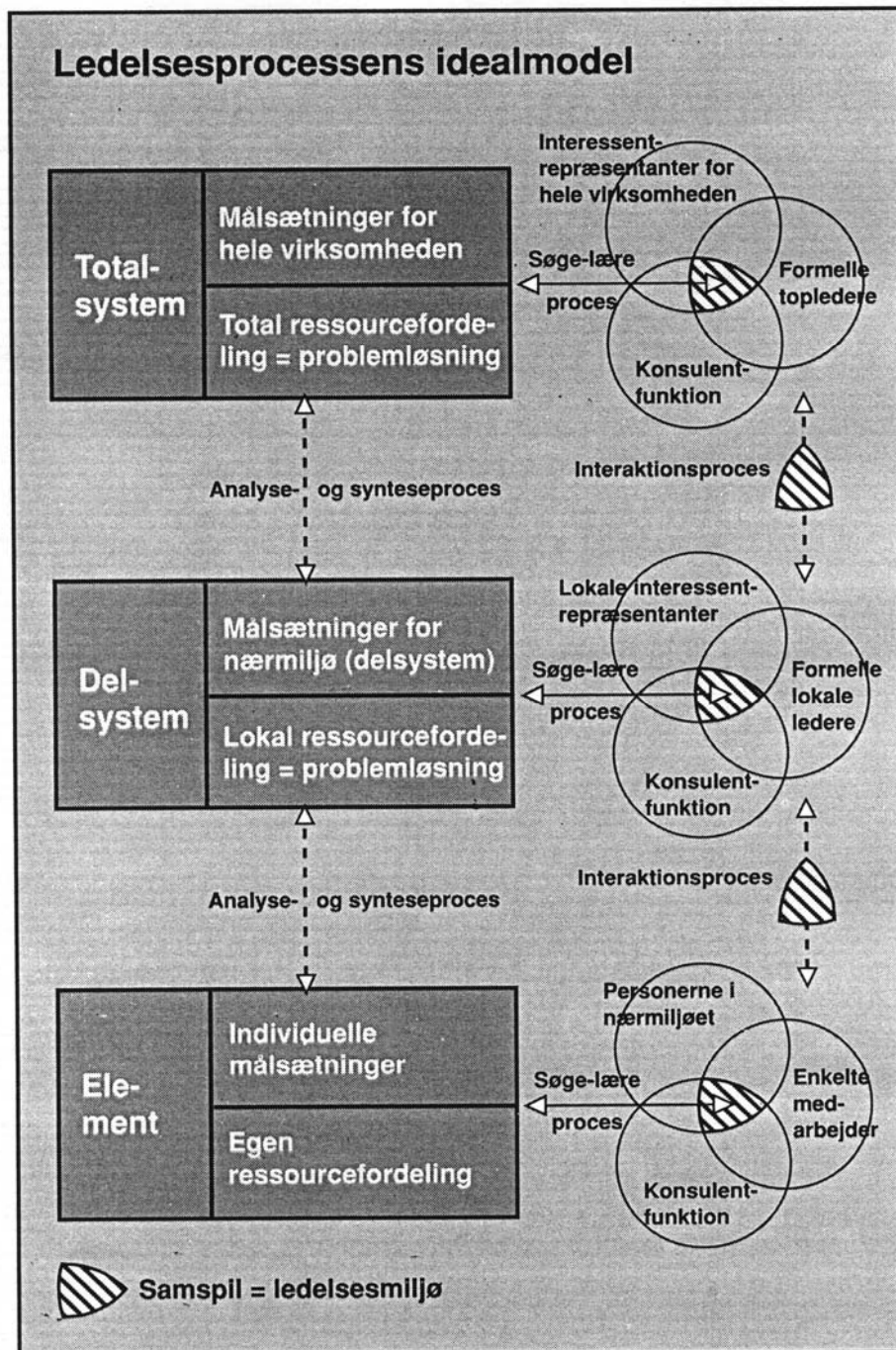
*Fjerde bud: At målsætte er at komme til gensidig forståelse af, hvor man vil hen sammen. Sådan cirka.*

#### Kapitel 4: Problemløsning

Problemløsning, problemløsende adfærd er som ledelsesaktivitet ved at vinde borgerret.

Udgangspunktet er, at man har et sæt af mål, som man ønsker at nå. Spørgsmålet er så hvordan.

Det afgørende aspekt, når man vil løse problemer i ledelsessammenhæng, altså nå konkrete drifts-, tilpasnings- og udviklingsmål, er, at problemsituationen er ny hver gang. Dels sættes der nye mål. Dels har interessentbalancen ændret sig, således at man arbejder med andre kræfter, med anden energi end sidste gang.



Jf. ovenstående model finder problemløsning sted overalt, hvor man i systemet beskæftiger sig med at lede. Det gælder virksomheden som helhed, det gælder "vort" delsystem, og det gælder mig og mit nærmiljø. Min konkrete del af arbejdspladsen.

Udfordringen er at nå nye mål ved hjælp af nye midler. Som gerne må indeholde gamle mål og gennemprøvede midler, men som skal være tilført ny motivation, nye drivkræfter.

Problemløsningen består i at bringe mål og midler i overensstemmelse med hinanden, uanset om man arbejder med udviklingsmål, tilpasningsmål eller driftsmål.

Al viden, man tror man har vedrørende managerial problem solving, kan sammenfattes i tre almenmenneskelige måder at tackle en uvenlig omverden venligt på:

- *tænke sig om*, dvs. analysere og lave nye synteser
- *samtale* med de relevante parter, eller bedre "interagere" i flere dimensioner
- *prøve sig frem*, dvs. eksperimentere mere bevidst, se alt hvad man foretager sig som led i en fortløbende søgelære proces.

For at få almen menneskelig problemløsningskapacitet ind i ledelsessammenhæng, skal man organisere et problemløsende, et kreativt miljø (tid og kræfter til at tænke, samtale og eksperimentere). Dette miljø skal fungere som et samspil mellem

- folks iboende kreative egenskaber og potentielle problemløsningskapacitet
- folks erfaringer med "systemet" og dermed ubevidste indsigt i dets funktion
- omverdenens krav i form af interessegrupperes nye indsatser og nye behov. Nye typer af bidrag og nye typer af belønning.

Problemløsning:

- tager tid, kræfter og koster penge
- er hårdt hjemmearbejde af de, der har problemerne, de såkaldte problemejere
- består i at flytte grænser, ikke i at forsvare de bestående
- har målopfyldelse, tilfredshed ved at se midlerne fungere, bedre indsigt i sammenhængene mellem mål og midler, samt incitamenter og idéer til at komme videre, som belønning

*Femte bud: Et ledelsesproblem er seriøst nok til, at problemejerne behandler det professionelt.*

## Kapitel 5. Sprogskabelse

Selve sproget anses ofte for den største hindring for at drive ledelse i en virksomhed.

For at kunne udøve lederadfærd i den mening, der er defineret på side 1, må man have et sprog, i hvilket man kan tale om mål og midler. Hvis man ikke har et sådant sprog, må man skabe et. I kraft af at det er et integreret led i lederadfærden og i ledelsesprocessen, vil det udvikle sig i takt med denne.

Hvis virksomheden opfattes som et åbent system og dermed er underkastet en tilpasningsproces og en udviklingsproces, skal sproget afspejle dette, hvorfor man har indført beslutningsprocesser, adfærdsprocesser og systemprocesser som sprogdannelser:

- I *beslutningsprog* tilstræber man målopfyldelse ved hjælp af et sæt handlemuligheder under givne ydre forhold.
- *Adfærdssprog* afspejler den kendsgerning, at "det menneskelige element" er alfa og omega i menneske-maskin-informations-systemet. Kort sagt må man sætte sig i stand til at behandle faktisk forekommende menneskelige handlemåder i mål-middel sammenhæng. Hvad er ønskede mål, og hvad er acceptable midler i den komplicerede adfærdsproces?

- *Systemsprog* er dels kommet ind via datamaskiner og informatik. Men er også udviklet som en disciplin i sig selv. Det sætter "system" i tingene, giver overblik og indblik samtidig. Giver tilbageblik og fremblik, samtidig.

Beslutningssprog, adfærdssprog og systemsprog er de "professionelle" sprogformer, der er mest anvendelige, hvis man ønsker at udøve lederadfærd. De kombinerer alle hver på deres måde mål, midler og sammenhæng mellem mål og midler.

Lederadfærd bliver differentieret efter

- hvilken type målsætning, man tilstræber (drift, tilpasning, udvikling)
- hvilken type problemløsningsaktivitet, man anvender (tænke, samtale, prøve)
- hvilket sprog, man vælger at kommunikere i (beslutnings-, adfærdssprog og systemsprog)

Ledelsessprog skal bidrage til bedre kommunikation i ledelsessammenhæng. medvirke til at ledelsessystemet og ledelsesprocesserne fungerer.

Der er kommunikation mellem to mennesker, når den enes budskab afføder en forventet handling hos den anden. Gør begge, som den anden forventer, og er denne handling målorienteret efter gensidig forståelse, er der tale om ledelseskommunikation. Som er et nødvendigt element i lederadfærd.

*Sjette bud: Du skal ikke sætte dig på lønningslisten sammen med fork, som du ikke kan få i tale om, hvor I vil hen sammen, og hvordan I vil komme derhen. Sammen.*

## **Kapitel 6: Individuel lederadfærd – lederrollerne**

Sandsynligheden for at få succes som chef eller leder, eller hvad man vælger at kalde et job, der legitimerer, ja ligefrem kræver at der skabes resultater "gennem andre", afhænger af 3 forhold:

- Man skal indeholde alle normale menneskelige egenskaber. Jo mere all-round personlighed, jo større sandsynlighed for god chef-adfærd. Og de personlige egenskaber må gerne ligge over gennemsnittet mht. intellekt, motivation og følelsesmæssig stabilitet.
- Jo bredere grunduddannelse, jo større chancer for at udøve cheffrollen tilfredsstillende. Det hænger sammen med det mere differentierede og mindre fastlåste verdensbillede.
- Jo før i sin karriere, man bliver udsat for et chefjob, jo lettere får man chefadfærden ind i rygmarven.

Lederadfærd er den i praksis mindst opdyrkede del af den komplicerede jobadfærd. Det gælder ikke mindst for ledernes (eller chefernes) vedkommende. Man så at sige flygter ind i det, man tror man kan.

*Syvende bud: Du skal konditionere din lederadfærd ved at arbejde med dens ni invariable komponenter. Og blive ved til de sidder i rygmarven.*

## **Kapitel 7: Gruppens lederadfærd – Ledelsesmiljøet**

Individet opfører sig forskelligt i forskellige sociale sammenhæng. Det gælder også ledelsessammenhæng. Hvert ledelsesmiljø har sine egne karakteristika. Og det kan aktivt indrettes til at have ønskede egenskaber.

En gruppe er en håndfuld personer, der påtager sig at løse nogle opgaver sammen efter aftalte spilleregler. Gruppens ydre mål skal opnås effektivt, og dens indre mål skal nås, således at medlemmerne trives. Og at hvert enkelt gruppemedlem må forpligte sig over for hver af de andre.

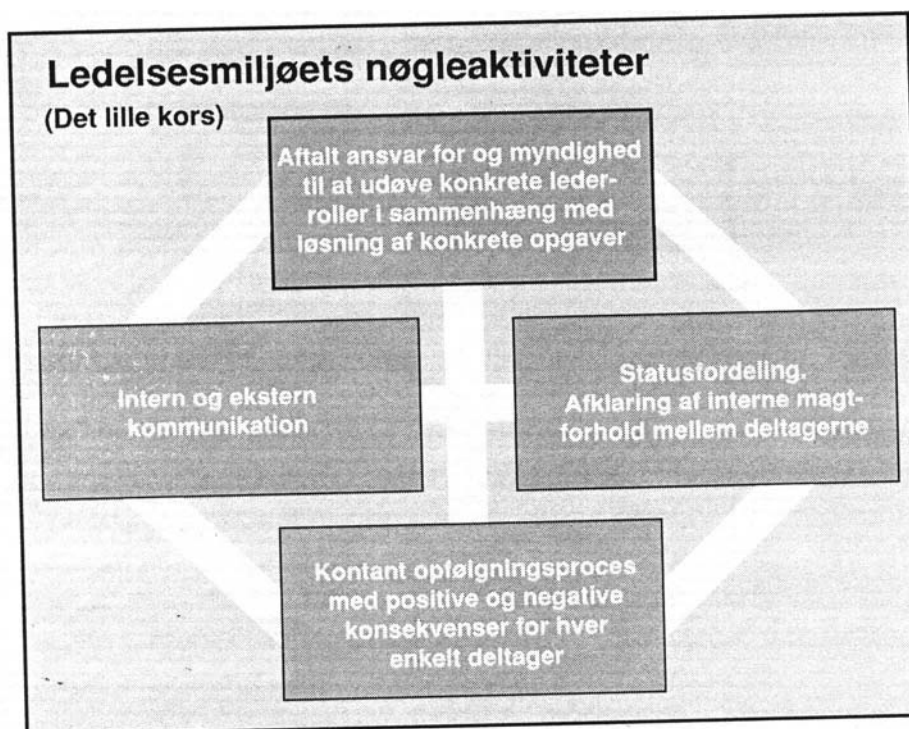
Det er i gruppen, man realiserer de bærende principper for produktion af velfærd og høj realindkomst: arbejdsdelingens princip og princippet om social integration. Plus det afledte om personlig commitment, vis man vil have del i goderne. Produktiv adfærd, lederadfærd og personlig social adfærd integreres som ærtehalv i gruppen!

Det samspil, der karakteriserer lederadfærd, udøves i en gruppeagtig proces. Det er derfor nærliggende at betegne det nærmiljø, man skaber for at udøve ledelse som et ledelsesmiljø. Det er karakteriseret ved at finde svar på følgende 2 spørgsmål:

- *hvad* skal vi gøre
- og *hvordan* skal vi gøre det?

For at skabe det samspil, der er med til at karakterisere ledelsesprocessen er følgende 4 betragtninger særlig relevante:

- en aftalt individuel *lederprofil*, med ansvar for og myndighed (ressourcer) til at udøve aftalte lederroller
- en meget kontant *opfølgingsproces* på individuel lederadfærd med aftalte positive og negative konsekvenser for hver enkelt deltager
- en aftalt og accepteret *statusfordeling* som resultat af det nødvendige interne magtspil i gruppen
- en fastlagt *kommunikationsproces* internt i ledelsesmiljøet og eksternt med andre ledelsesmiljøer i organisationen



75

Når der i praksis skal løses nogle praktiske problemer, skal mål, midler og sammenhæng konkretiseres, således at de rigtige midler sættes ind på at nå de rigtige mål (ydre). Hvilken konkret lederadfærd skal genereres af hvilken person for at den faglige og anden arbejdsindsats resulterer i målopfyldelsen? Det afgøres i ledelsesmiljøet! Denne lederadfærd udspilles i 2 tempi:



- Når man *fysisk er sammen* med andre for at finde ud af, hvad der skal gøres og hvordan det skal gøres, dvs. fastlæggelse af den detaljerede handlingsplan (hvem der skal gøre hvad, hvordan og hvornår og melde tilbage til hvem).
- Når man er gået hver til sit for at udføre det, der er vedtaget. Det afgørende er den psykologiske kontrakt. samspelet har udløst.

Opfølgingsprocessen synes at være det svageste led i praktisk ledelsessammenhæng. Man gider ikke tage slagsmålet om konsekvenserne af manglende resultater. Desuden er det ubehageligt! Men der er to situationer, hvor en åben og ærlig feedback er acceptabel efter almindelig opfattelse:

- Den ene er, hvor der er et stærkt ydre *pres*. Hvor man ikke kan overleve, hvis ikke hver og én lever op til sine aftalte forpligtelser.
- Den anden er den, hvor det er *sjovt*, hvor der er udfordring, hvor der er en oplevet personlig og organisatorisk vækst.

Status er andres oplevelse af ens position. Magt hænger sammen med status – magt har man hvis man kan øve indflydelse på andres målopfyldelse. Derfor er magtspelet mellem samarbejdende kolleger både uundgåeligt og hensigtsmæssigt for det ledelsesmæssige samspil. Det bør foregå åbent og efter en vedtagen forretningsorden/aftalte spilleregler. Ellers ødelægges magtspelet ledelsesprocessen.

Kommunikationen foregår indadtil og udadtil:

- Indadtil må gruppen fungere, når det er samlet for at udøve ledelse. Åben og ærlig kommunikation.
- Udadtil skal der kommunikeres således, at totalsystemets ledelsesproces fungerer.

*Ottende bud: Du skal trimme dit nærmiljø ved nu og da at gøre det til et ledelsesmiljø.*

## Kapitel 8: Organisationens lederadfærd – Ledelsesprocesserne

Organisationens lederadfærd består i at

- strukturere helheden af tilgængelige ressourcer i dele med veldefinerede opgaver baseret på de strategiske mål for systemet
- få strukturen til at fungere ved at etablere tre processer mellem de produktive dele og ledelsesmiljøerne:
  - *analyse/syntese processer*  
Med hensyn til funktion er hele det logistiske system baseret på fortløbende analyser og justeringer i form af nye synteser. Det er af afgørende betydning at planlægning, udførelse og opfølgning sker ansigt til ansigt.
  - *interaktionsprocesser*  
Disse processer kommer til at fungere ved, at de mennesker, der er nødvendige for at løse en bestemt opgave bringes sammen i samme ledelsesmiljø.
  - *søge-lære processer*  
Disse processer er de vanskeligste, fordi de tager tid og kræfter til også at se på den fortid, der er uinteressant for travle mennesker, der fortrinsvis skal videre. En løbende søge-læreproces har man i ledelsesmiljøets feed back mekanisme.
- bringe overensstemmelse mellem den enkelte opererende enheds mål og midler i form af konkrete produktionsopgaver og ressourcer til at gennemføre dem.

*Niende bud: Du realiserer ledelse af ledelsesprocessen ved at spille på hele registret af personlige lederroller, bidrage aktivt til ledelse af nærmiljøet og bidrage til at de – sammen med dig selv – bliver en nødvendig del af virksomhedens ledelsessystem.*

## Kapitel 9: Ledelsesprocessens hjælpemidler

Et hjælpemiddel har man til at få en proces til at løbe lettere.

Konsulentbistand er et middel, der kan hjælpe til at få ledelse på ledelsesprocessen.

Konsulentadfærd består i at hjælpe klienten med at løse sine egne problemer. Det fordrer, at klienten vil hjælpe konsulenten med at løse konsulentens problemer. Denne gensidighed er nødvendig i hjælpeprocessen.

Konsulentadfærd skal ledes, og ledelse kræver konsulentadfærd!

Konsulentadfærd i ledelsessammenhæng består i at få den individuelle lederadfærd til at fungere bedre og i at få samspillet til at fungere bedre.

Kategorier af ledelseskonsulent-adfærd:

- problemformulerende adfærd
- metodeudviklende adfærd
- implementerende adfærd

Et ledelsesproblem har man, når der er ubalance mellem mål og midler og/eller mangel på kendskab til deres sammenhæng. *Problemformuleringen* er afhængig af, hvilket verdensbillede man vælger at udtrykke den i. Selve problemformuleringens opgave kan give anledning til intensiv konsulentassistance.

*Metodeudviklende konsulentindsats* går på at finde konkrete fremgangsmåder til at jævne vejen mod driftsmål, tilpasningsmål og udviklingsmål. Det gælder om – i værktøjssprog – at lave nye værktøjer til anvendelse i den specifikke ledelsessituation.

*Implementerende konsulentarbejde* medvirker til den konkrete gennemførelse af opgaveløsningen. At flytte bjerge af cementerende holdninger kræver særligt knowhow.

### EKSEMPLER PÅ OFTE FOREKOMMENDE TYPER AF KONSULENTADFÆRD I LEDELSESPROCESSEN

LEDER- ROLLER FOR	KONSULENT- ADFÆRD	PROBLEM- FORMULERING	METODE- UDVIKLING	IMPLE- MENTERING
ØNSKET UDVIKLING		FREMTIDIG STRATEGISK PLATFORM?	MERE EFFEKTIVT SAMSPIL MED INTERESSENT- GRUPPER. EVT. UDSKIFTNING AF INTERES- SENER	KONKRETE UDVIKLINGS- PROJEKTER. PROJEKT- GRUPPER
NØDVENDIG TILPASNING		HVILKE DELE AF SYSTEMET SKAL ÆNDRES. HVEM VIL VÆRE MED OG HVEM STRIT- TER IMOD?	ØKONOMISK OG ORGANISATORISK RATIONALISE- RING. POLITISK TILPASNING	LEDET PROJEKT- ORGANISATION
DAGLIG DRIFT		KØRER VI MED DEN RETTE KOM- BINATION AF EF- FEKTIVITET OG TRIVSEL PÅ HVERT ENKELT OMRÅDE	FLERDIMENSIO- NAL KVALITETS- KONTROL PÅ HVERT ENKELT OMRÅDE	UDVIKLING AF MEDARBEJDER- NES • Specialistadfærd • Generalistadfærd • Lederadfærd

## **Kapitel 10: De ni bud. Og det tiende: dit eget**

Der skal ni formelle sæt (de ni bud) af aktiviteter til at få ledelsesprocessen til at fungere på ledet vis. Plus dit eget personlige.

Sammenfattende kan konkluderes:

- Nr. 1-3 siger noget om den konkrete *praktiske ledelsessituation*.
- Nr. 4-6 siger noget om *individuel lederadfærd*.
- Nr. 7-9 siger noget om *samspelet*.

*Tiende bud: Ledelse af ledelsesprocessen ligger i dine hænder sammen med de andre, der sammen med dig forpligter sig over for sig selv og over for de andre til at være kernen i selve ledelsen af ledelsesprocessen.*

Dvs. en samling af alle ti bud kan afslutningsvis udtrykkes således:

*Ledelse på en virksomheds ledelsesproces har man i det øjeblik, hver enkelt medarbejder realiserer bud 1-10!*