

KAPITEL 11

Ledelse i organisationer

AF MOGENS SPARRE

Prøv at forstille dig, at du skal forklare begrebet *'fodbold'*, og du har 10 sider til det, hvad ville du så skrive? Det synes nok for de fleste at være en lidt svær opgave, og der må nødvendigvis skulle træffes nogle ret svære valg, og ikke mindst fravalg. Sådan har jeg det, når jeg skal skrive om ledelse i organisationer.

Dette kapitel er derfor et bidrag (mit) til et syn på ledelse, hvor andre helt sikkert ville have valgt det anerledelse. Det præsenterer, hvad jeg finder, er mest væsentligt at vide om ledelse.

Jeg starter med at påstå, at mange ledere er ubevidst inkompetente omkring fagdisciplinen ledelse. I den tilstand er det således svært at bede om hjælp, da man jo ikke er bevidst om det, man ikke ved. Det er denne viden, jeg vil bidrage med, som indledes med en række historiske nedslagspunkter på udvikling af ledelse som et selvstændigt fagområde. Med denne gennemgang som bagtæppe slutter af med et afsnit om den følelsesmæssige intelligens både som en ledelsesteori og som et middel eller et værktøj til en værdiskabende personlig lederudvikling. Når du har læst dette kapitel, håber jeg, du er blevet lidt mere bevidst inkompetent, og at du nu ved, at der er noget, du bliver nødt til at undersøge nærmere. Således kan du herefter søge videre efter hjælp, nye indsigter og erkendelser.

Ledelse må og skal altid ses i en sammenhæng med et organisations- eller virksomhedsbegreb eller en opfattelse af, hvad en organisation er, og hvilken udviklingsfase den respektive organisation befinder sig i (Glasl & Lievegoed,

1997). I forlængelse af dette er der et opbrud og en nyorientering omkring ledelsesbegrebet (Rosa, 2022; Mintzberg, 2023), hvor vi er på vej ind i en periode, hvor den fremtrædende tro på det rationelle og funktionalistiske langsomt erstattes af et mere post-rationelt og mindre vækstbåret samfund, hvor den stadig stigende acceleration vil blive erstattet af mere fokus på den bæredygtige og regenerative udvikling. Et sådant opbrud vil uvægerligt ændre samfundets krav til ledelse, idet vores samfund må formodes at skifte fra et fossilt konkurrencesamfund, til et samfund, hvor fokus på anvendelsen af jordens ressourcer vil få øget opmærksomhed. Døren til dette organisatoriske forandringsprojekt skal åbnes indefra, og dette håndtag skal den moderne leder have godt fat i. Med det at have godt fat i håndtaget følger der nogle opmærksomhedspunkter med.

Et første opmærksomhedspunkt er, at man ikke kan tale om ledelse uden at forholde sig til samfundets syn på mennesket. Menneskesyn har op gennem tiden påvirket vores syn på henholdsvis god og dårlig ledelse. Begrebet motivation er også et vigtigt opmærksomhedspunkt i tilgangen til ledelse, som blev taget op i kapitel 9, hvorfor det er udeladt i dette kapitel. Endelig har synet på magt også en markant udvikling på ledelse, som går helt op til i dag, hvor vi gør op med mange forforståelser (Gadamer, 2007) om fordomme og magtanvendelse, når mennesker er sammen om at udøve noget. Det foregående kapitel handler netop om magt, som er et emne, der skal ses i tæt sammenhæng til indholdet i dette kapitel, der handler om dem, der potentielt er og var ansat til at udøve magt, nemlig lederne.

Et sidste opmærksomhedspunkt, der til gengæld fokuseres særskilt på i dette kapitel, er lederens personlighed og udvikling af denne personlighed, hvilket vi vil berøre sidst i kapitlet.

Nedslag i den historiske ledelsesudvikling

Hvis begrebet, eller snarere fænomenet *'ledelse i organisationer'* skal kunne forstås, må vi først lige beslutte os for at definere, hvad vi forstår ved dette fænomen. Ledelse er en naturligt forekommende aktivitet, som kan iagttages, når mennesker går sammen om at udrette noget, også udenfor de etablerede organisationer. Når flere er sammen om at løse en opgave, er der altid nogen, der skal tage styring og ansvar for handlinger, og som noget helt na-

turligt finder deltagerne ind i roller omkring dette. Knud Illeris (2015) har den spændende betragtning, at man ikke kan undgå at lære, når man udøver noget sammen. Dermed må ledelse jo være en mere eller mindre permanent læringsseance. Nogle tager rollen som følgere og andre en mere styrende rolle. Dette er processer, der er større eller mindre opmærksomhed omkring. I især de små og mellemstore organisationer er ledelse ofte en implicit og noget undervurderet opgave, hvor systematik omkring ledelse ikke prioriteres særligt højt. Det betyder ofte uklarheder om kompetencer og ansvar og en deraf følgende naturlig centralisering af magten. I den henseende vil der ofte være et mere eksplicit fokus på ledelsesaktiviteten i større organisationer.

Begrebet ledelse er vel i sit udgangspunkt forholdsvis let at forstå, idet nogen bestemmer over andre, eller nogen anviser en vej. Hvad siger filosofen Ole Fogh Kirkeby om ledelse? Det danske ord *'ledelse'* er afledt af det fællesgermanske ord *'leitha'*, der både betyder at gå i spidsen for og at lede eller at søge, som kan udlægges til, at lederen går foran og viser vejen samt tager skraldet (Kirkeby, 2006). Så hvis folk af og til forveksler ledelse med lidelse, er det ikke overraskende. Mange, der har mødt mindre dygtige ledere gennem tiden, kan nok genkende Kirkebys bud på en forklaring af begrebet *'ledelse'* og genkende denne følelse af lidelse og opofrelse. Den gode leder, derimod, giver os en fælles energi til at handle i fælles interesse. Men god ledelse har ikke altid, historisk set, ville at være det gode. Allerede i 1513 skrev italienske Niccolò Machiavelli følgende om ledelse:

“ Et menneske der kun vil det gode, må gå under blandt de mange, der ikke er gode. Derfor må en fyrste, der vil bevare sin magt, være i stand til ikke at være god, og at anvende det gode, eller det ikke gode, eftersom omstændighederne kræver det (Machiavelli, 2016 (1513/1532):66).

Ud fra Machiavellis citat om ledelse, må han vist være den første til at sætte ord på begrebet *'situationsbestemt ledelse'*. Det er måske netop en af hemmelighederne om ledelse, nemlig at man ikke kan lede mennesker som objekter, der er ens. Mennesker er subjekter, som er i mange unikke og forskellige kontekster. Det er en pointe, der bekræftes af Henry Mintzberg her i 2023:

“ At tro, at der er én bedste måde at strukturere organisationer på, er den værste måde at lede dem på (Mintzberg, 2023:3).

Det lille glimt af den historiske kontekst om ledelse

Industrialiseringen af vores samfund, der opstod i en række vestlige lande, som primært var drevet af opfindelsen af nye maskiner, gjorde masseproduktion og samlebandet mulig. Den nok mest berømte figur i denne overgang er Henry Ford (1863-1947), som automatiserede bilproduktionen i USA. Ford grundlagde bilfabrikken Ford Motor Company Inc. For at effektivisere produktionen indførte han den amerikanske ingeniør Frederick Winslow Taylors såkaldte Scientific Management. Ford brugte Taylors idéer til konstruktionen af et af verdens første samleband. En sådan ny organisering krævede nye ledelses- og organiseringsformer, og et sådant teknisk-rationelt ledelsesperspektiv var Frederick Winslow Taylor (1856-1915) manden bag.

Denne tilgang blev senere kendt som taylorisme, der bredte sig til datidens fremstillingsvirksomheder med det formål at optimere anvendelse af tid og ressourcer gennem at maksimere produktionen og dermed det økonomiske afkast. Medarbejderne var *'the missing link'* i denne maskine, hvor de blev betragtet og ledt netop som maskiner. I dette ledelsesparadigme var synet på medarbejdere meget mekanisk, og arbejdskraften blev behandlet som objekter og en ressource, ikke som unikke subjekter. Medarbejderen blev en brik i et *'tandhjul'* i en maskine, som let kunne skiftes ud ved forfald i form af fx sygdom. Lederen var i denne periode ofte en stærk fagperson med titel af fx *'værkfører'* eller *'mester'*.

Denne magtfulde og alvidende person ledede ofte med en stor autoritet og stillingsmagt. Ifølge Henri Fayol (1841-1925) var ledelsesopgaven i denne periode primært et spørgsmål om at planlægge, organisere, koordinere, befale og kontrollere. Fayol var fransk mineingeniør, forfatter og direktør for Frankrigs største mineselskab. På baggrund af sine erfaringer udviklede han sin teori om administration og ledelse, ofte kaldet *'fayolisme'*. Fayol så ledelse som udøvelsen af en stram planlægning og afrapportering. Fayol introducerede ligeledes begrebet kontrolspænd, som var et udtryk for, hvor mange medarbejdere en leder formår at holde øje med. Hos Jacobsen og Thorsvik (2002) citeres Fayol for, at et kontrolspænd på 6-8 personer var godt, og at det maksimalt skulle være på 12 personer.

Denne tidlige periode af industrialiseringen var således præget af en meget autoritær ledelsesform, hvor relationen mellem leder og medarbejdere

var udpræget instrumentel, og individet var dehumaniseret og reduceret til et instrument, der skulle sikre optimering af arbejdet. I denne tilgang lå også, at Taylor med Scientific Management argumenterede for en stærk specialisering, hvor de enkelte arbejdsopgaver blev splittet op i mange delopgaver, og hvor de ansatte fik ansvaret for hver deres specialiserede arbejdsopgave. Planlægning, detaljerede arbejdsstudier og masseproduktion blev i konsekvens hovedfag i ledelse på handelshøjskolerne i USA og Europa.

En meget stor del af kritikken mod Scientific Management er gået på de problemer, som den udprægede specialisering skaber i form af monotone og kedelige arbejdsopgaver, som skaber en stor grad af fremmedgørelse mellem det producerede og medarbejderen (Jacobsen & Thorsvik, 2002). De dysfunktioner, som det mekaniske paradigme efterlod, er også det, der førte til et nyt paradigme og dermed et nyt syn på ledelse.

Forskere fra Harvard University skabte med en analyse af arbejdsforholdene ved en General Electric-fabrik i Hawthorne et nyt gennembrud med fokus på '*den menneskelige faktor*'. De mest kendte forskere her var Elton Mayo (1880-1949) og F. J. Roethlisberger (1898-1974).

Mayo analyserede data, som forskerne havde indsamlet, ved fx at regulere på lys og varme, afspille musik i fabrikshallerne og en lang række tilsvarende tiltag. Samtidig med disse forskellige former for indgreb målte man på effekten. De data, man fik ind, strittede i alle retninger, og selv når man ikke gjorde noget, kunne man iagttage at produktionen steg. Det, Mayo senere påviste, var, at det ikke var de ydre rammer omkring medarbejderne, der var afgørende, men derimod at man interesserede sig for mennesket i produktionen. Bare det, at man talte med medarbejderne i kontrolgruppen, gav positive resultater. Dermed var fokus ændret fra produktionsmiljøet til de menneskelige ressourcer.

Tankesættet fra Ford, Taylor og Fayol kan imidlertid stadig dukke op som en slags spøgelser fra en svunden tid, og man kan spore bagvedliggende antagelser herom i moderne begreber som Performance Management (PM), Total Quality Management (TQM) og LEAN. Disse nye ledelsesbegreber bygger stadig primært på troen på vækst, optimering og ikke mindst på værdien af måling af performance.

“ Et system, der hviler på specificerede målinger, tilskynder ikke til at præsterere noget godt. Det tilskynder udelukkende til at opnå en god score (March, 1995:40).

Det er ikke kun et nyt menneskesyn, der kan iagttages. Med det nye menneskesyn opstod der også nye ledelsesteorier. Douglas McGregor (1906-1964) fremkommer med et budskab om, at man som leder kan opdele mennesker i henholdsvis x- og y-menneskesyn (Schein, 1994). Når lederen har et x-menneskesyn, opfatter lederen medarbejderne som nogle, der grundlæggende ikke bryder sig om at arbejde og helst vil undgå det, hvis de kan. Derfor skal medarbejderne ledes i detaljen. De skal kontrolleres, instrueres og ofte ligefrem 'trues' til at arbejde. Heroverfor er der så de ledere, der har et y-menneskesyn, som er en markant anden menneskeopfattelse med en mere human tankegang. Lederen ser medarbejderne som nogle, der holder af deres arbejde, og de ser arbejdet som et middel til anerkendelse og behovstilfredsstillelse. Når medarbejderne er engagerede i organisationens mål, kan de både udvise selvledelse og selvkontrol. Medarbejderne vil naturligt søge ansvar, og er villige til at påtage sig det. Desuden er synspunktet i teori y, at menneskets intellektuelle potentiale kun delvis udnyttes på arbejdspladsen. På denne måde anvender McGregor sin teori til at få lederen til at se på sin egen ledelsesadfærd.

“ Kultur og ledelse er i virkeligheden to sider af samme sag. Man kan ikke forstå den ene, uden at forstå den anden (Schein, 1994:23)

At have fokus på den socialisering der lægges op til i dette nye ledelsesparadigme, forklarer Schein med, at der er fokus på skueværdierne og de grundlæggende antagelser. Lederne blev i denne periode opmærksom på disse kulturelle mønstre og forforståelser, de måtte bedrive ledelse i. På baggrund af den historiske ledelsesudvikling og det nye kulturelement delte Schein grundlæggende lederne op i fire lederprofiler (Schein, 1994).

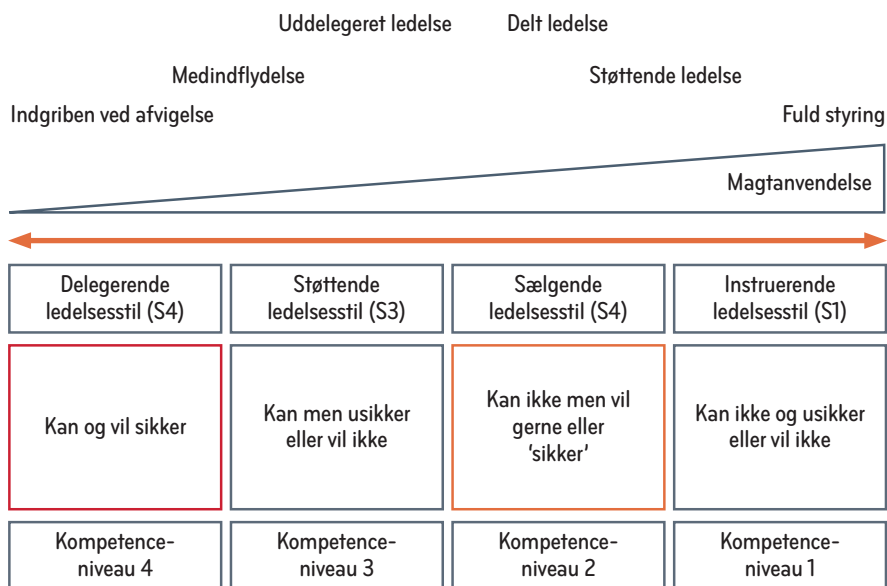
- **Den rationelle leder:** *De grundlæggende antagelser svarende til Mc Gregors x/y menneskesyn*
- **Den sociale orienterede leder:** *Hawthorne-forsøgene i USA i 20-30'erne, som påviste, at psykologiske faktorer og sociologiske faktorer var afgørende for ledelse.*
- **Den selvrealiserende leder:** *Knytter sig til Maslows, Hertzbergs og Mc Gregors arbejder.*
- **Den komplekse anlagte leder:** *Denne leder anvender alle de tre ovenstående menneskesyn på sin ledelsesgerning.*

De fleste af nutidens ledelsesteorier bygger på dette sæt af antagelser, nemlig at den menneskelige natur er kompliceret og kan bearbejdes, og at man ikke kan fremkomme med et universelt udsagn om det enkelte menneskes natur (Schein, 1994). Pointen er, at lederen må se sine medarbejdere som mennesker med ulige behov og egenskaber, som er i stadig udvikling og forandring.

Situationsbestemt ledelse

Et væsentligt bidrag, der korresponderer med at anerkende medarbejderens forskellige behov og kompetencer, er Hersey & Blanchards (Hersey, 2004) meget anvendte model for 'situationsbestemt ledelse', der langt hen ad vejen pointerer det samme som Machiavelli fremførte allerede i 1513, nemlig at man skal vælge den ledelsesstil, eller tilgang, der passer til såvel menneskets kompetencer som den opgave, der skal løses.

Nedenstående tilvirkede model af situationsbestemt ledelse illustrerer i en grov form, hvordan man skal tilpasse sin aktuelle ledelsesstil, og dermed magtanvendelse, så der er en balance mellem medarbejderens kompetence i forhold til den opgave, der skal løses. Det er så den ledelsesstil, der bør nyde fremme.



FIGUR 11.1.

Modellen fremstiller således en sammenhæng mellem kompetenceniveau og ledelsesstil. Dette stiller krav til, at lederen er i stand til at vurdere medarbejderens kompetencer, samtidig med at lederen evner alle fire ledelsesstile. Hvis en medarbejder er nyansat, er det helt naturligt, at der er et stort behov for instruktion til en arbejdsopgave. Man kan ikke starte med at uddelegere til en nyansat. Så snart man fornemmer, hvordan medarbejderen klarer de tildelte opgaver, kan man løsne op og gradvist indføre medbestemmelse, og til sidst kan man uddelegere ansvaret helt til medarbejderen, i takt med at medarbejderen tilegner sig de nødvendige kompetencer til en sikker opgaveløsning. Man starter altså med grundig instruktion, og efter tid kan man uddelegere og kun lede ved afvigelser, altså efter behov. Modellen er i sin natur ret funktionalistisk, og dens amerikanske ophav fornægter sig ikke.

Et andet bidrag, der fremfører, at en leder må påtage sig forskellige opgaver eller roller, ses hos Henry Mintzberg. Han lancerede allerede i 1973 (Mintzberg, 2009:445) *'De 10 interpersonelle roller'*. De interpersonelle ledelsesroller er en beskrivelse af en formel ledelsesadfærd, der viser, hvor mange forskellige beslutningsarenaer en leder skal kunne agere i.

1. **Personaleledelse:** Lederen står i spidsen for organisationen og har derfor det overordnede ansvar for, at alle medarbejdere er i stand til at passe deres job. Lederen ansætter og afskediger personale og træffer de nødvendige beslutninger, så organisationen fungerer i det daglige.
2. **Forbindelsesrolle:** Lederens rolle som naturligt forbindelsesled til kontakter udenfor organisationen.
3. **Frontfigur:** Lederen har i kraft af sin stilling en række formelle og ceremonielle roller.
4. **Overvåger:** Lederens rolle som overvåger og netværker sikrer, at organisationen til stadighed er velinformeret om ændringer i omgivelser og markedet.
5. **Vidensformidler:** Rollen som formidler af viden og informationen til resten af organisationen har stor betydning for medarbejderne.

6. **Talsmand:** Rollen som talsmand betyder, at lederen skal sikre den relevante interne information når ud til kontakter udenfor hans egen organisation.
7. **Entreprenør:** Lederrollen som entreprenør indebærer, at lederen tilpasser og forandrer organisationen, så den stemmer overens med omgivelsernes forventninger og krav.
8. **Problemløser:** Lederrollen som den, der er ansvarlig og går forrest ved konflikthåndtering og ved håndtering af kriser.
9. **Ressourcefordeler:** Lederen som ansvarlig for den interne ressourceallokering herunder sine egne ressourcer.
10. **Forhandler:** En væsentlig del af ledelsesopgaven er at forhandle på vegne af organisationen enten som bestemmende part eller med et mandat fra ledelseslag højere i hierarkiet.

Mintzberg hævder, at alle ti forskellige lederroller er sammenhængende og ikke kan/bør adskilles. Fjernes en, eller flere, af disse roller vil arbejdet i organisationen ikke blive udført, som det skal.

Opsamling på den historiske gennemgang

Som skrevet i indledningen er det, med de få sider, der er til rådighed i et kapitel, alene muligt at medtage få nedslagspunkter. Jeg har for at give et mere samlet overblik medtaget en graf, der kort giver et overblik over udviklingen og peger på nogle bidragsydere, I kan finde frem til, hvis der er en eller flere af epokerne, der fanger jeres interesse. Modellen skal betragtes ud fra den vinkel, at alle ledelsesstile er i spil samtidig. De kan ses som en lagkage med mange samtidige elementer af ledelsesstil og menneskesyn.

År 2020-2050	Antagelse og menneskesyn:	Mennesket skal være den drivende kraft i en ny bæredygtig udvikling hvor organisationer skaber værdi uden at ødelægge den jord, vi besidder.
	Væsentligste bidragsydere:	Steen Hildebrandt (1944-) Ole Fogh (1947-) Hartmut Rosa (1965-)
År 1990-2020	Antagelse og menneskesyn:	Det humanistiske menneskesyn slår igennem i ledelse, og anerkendelsen af, at alle mennesker er unikke individer, bliver dominerende.
	Væsentligste bidragsydere:	Daniel Golemann (1946-) Ricard Boyatzis (1946-) Davis Cooperide (1956-) Carl Otto Scharmer (1961-)
År 1960-1990	Antagelse og menneskesyn:	Organisationen forstås i denne epoke primært som et kulturelt system, altså mennesker, der arbejder sammen. Menneskesynet er blevet mere humanistisk.
	Væsentligste bidragsydere:	Kenneth Blanchard (1939-) Poul Hersey (1931-2012) Ichak Adizes (1937-) David Kolb (1939-) Chris Argyris (1923-2013) Donald Schön (1930- 1997) Henry Mintzberg (1939-) Edgar H. Schein (1928-2023)
År 1930-1960	Antagelse og menneskesyn:	Menneskesynet ændres til opmærksomhed på menneskers kompetencer og motivation, som derved bliver mere og mere anerkendt som succesfaktorer til veldrevne organisationer
	Væsentligste bidragsydere:	Elton Mayo (1880-1949) Kurt Levin (1890-1947) Abraham Maslow (1908-1970) Frederik Hertzberg (1823-2009) Douglas McGregor (1906-1964) Peter Drucker (1909-2005)
År 1900-1930	Antagelse og menneskesyn:	Arbejderen opfattes som en tilgængelig ressource, som skal passe ind i en arbejdsgivers produktionsapparat. Arbejderen kan let erstattes af en anden arbejder, idet ingen af dem har væsentlige kompetencer. Organisationen opfattes som en effektiv maskine.
	Væsentligste bidragsydere:	Frederik Taylor (1856-1915) Henri Fayol (1841-1925) Max Weber (1864-1920)

FIGUR 11.2. Vores ledelsesværktøjer har alle en historisk sammenhæng med tidligere praksisser.

Organisationer består af mennesker, der er unikke, med unikke livsverdner, og derfor må logikken også være, at alle organisationer er unikke, da de netop består af mennesker, der arbejder sammen (Mintzberg, 2023). Det faktum gør, at der ikke er én rigtig måde at lede på, og selv tilsyneladende ens situationer er ofte usammenlignelige. Ledelse er dermed et fag, som udøves af mennesker, der har behov for at få hjælp til at løse en eller flere, opgaver. Kunsten ved ledelsesfaget er at lede med stil, forstået som at anvende den rigtige stil på det rigtige tidspunkt (Golemann, Boyatzis & Mckee, 2002).

De seks ledelsesstile fra *følelsesmæssig intelligens i ledelse*

Her til sidst har jeg valgt den ledelsesteori, der i min optik har haft den måske største indflydelse på det, vi i dag forstår ved god og bæredygtig ledelse. Omkring årtusindskiftet blev Daniel Golemann, Richard Boyatzis og Annie McKee fortalere for begrebet 'følelsesmæssig *intelligens*' i ledelse (Golemann m.fl., 2000). De introducerede 'resonansbegrebet' og stillede fokus på resonant ledelse, som handler om, at lederen skal kunne 'mærke', om medarbejderne trives. De lancerede i forlængelse heraf seks ledelsesstile til en ny version af situationsbestemt ledelse. Disse ledelsesstile er mere eller mindre velegnede til at skabe den ønskede resonante stemning.



FIGUR 10.3. Inspireret af Goleman m fl. 2002.

En forudsætning for at kunne lede andre mennesker er ifølge Golemann m.fl., at man kan lede sig selv. Af figur 3 skitseres en sammenhæng mellem at kunne lede og være i kontakt med egne følelser. En forudsætning for at kunne mærke eller føle den gruppe, man skal lede, er, at man evner at være i en fornuftig kontakt med egne følelser (Golemann m.fl., 2000). Som i situationsbestemt ledelse er det også hos Golemann vigtigt, at de forskellige ledelsesstile han promoverer har forskellige egenskaber. Så igen, ingen ledelsesstil passer til alle situationer, men alle ledelsesstile har hver sine fordele og ulemper. Golemann fremhæver seks basisledelsesstile, som er:

Den autoritære ledelsesstil

Denne ledelsesstil handler om, at medarbejderen forventes øjeblikkeligt at rette ind efter lederens krav. Udtrykket *“gør som jeg siger”* er den dominerende tilgang, hvorfor denne stil passer til anvendelse i pressede situationer, hvor der er behov for tydelig ledelse. Alt efter konteksten kan denne ledelsesform have en negativ indflydelse på arbejdsmiljøet. Derimod lægges der i denne ledelsesstil vægt på følelsesmæssige karaktertræk vedrørende et *‘drive’* i arbejdet mod at nå målet, hvor initiativ fra lederen bliver afgørende. Anvendes tit ved kriser, hvor der er et stærkt behov for handling. Skaber oftest dissonans.

Den visionære ledelsesstil

Denne ledelsesstil bygger på en visionær tilgang, hvor medarbejderen ofte oplever transparens, troværdighed og empati. Den anvendes med fordel, når medarbejdere skal mobiliseres imod en vision, og lederens frase vil være *“kom med mig”*. Hermed opfattes den tit som en karismatisk og empatisk ledelsesstil, som får medarbejderne til selv at ønske at følge organisationens mål og strategi, ofte ved at rammesætte den enkeltes opgave heri.

Den affilierende ledelsesstil

Denne ledelsesstil lægger særligt vægt på at skabe og opretholde følelsesmæssige bånd, har fokus på, at organisationer består af mennesker, og at der påhviler et ansvar om også at yde omsorg. Det er en tilgang, som fungerer godt i forbindelse med motivation af medarbejdere under omstændigheder, der kan opleves stressfyldte, og som skaber *‘ridser’* i teams, der er udfordret. Ved større fyringsrunder eller dødsfald er denne ledelsesstil særlig anvendelig og skaber en stor grad af fællesskab og empati. *“Vi er sammen om det her”*.

Den demokratiske ledelsesstil

Denne tilgang til ledelsesbegrebet handler primært om at fokusere på at give medarbejderne en stemme i forhold til en fælles beslutningstagning og udarbejde målsætninger for organisationen. Ved at inddrage medarbejderne øges deres følelse af medejerskab, fordi de får indflydelse på, hvordan de kan udføre deres opgaver, og hvilket mål de forfølger, hvorved der opnås en

følelse af frihed indenfor fleksible rammer. En sætning som “*Hvordan synes I, vi skal gribe det an*” er en karakteristisk tilgang til denne ledelsesstil.

Den temposættende ledelsesstil

Denne ledelsesstil anvendes, når der er behov for en ‘*tempoangivende*’ leder, hvor der forventes en høj og effektiv standard med hensyn til performance. Det er en ledelsesstil, som kan være gavnlig, hvis der hurtigt skal løses nogle opgaver i højt motiverede og særdeles kompetente teams. Det er som regel meget opgavefokuseret og rutinepræget, hvor medarbejderne let mister motivationen for deres opgaver, fordi lederen bedriver ‘micro management’, herunder erstatter de medarbejdere, som ikke lever op til forventningerne. De følelsesmæssige karaktertræk, som relaterer sig til denne ledelsesstil, er en samvittighedsfuld forståelse af, at det altid skal være det bedste, der leveres, men også at motivationen for arbejdet bygger på et ønske om at nå målet. Det er en forudsætning for udøvelsen af denne ledelsesstil, at der er tale om kompetente og dygtige medarbejdere. Det nytter ikke noget at presse medarbejdere, der ikke besidder de forventede kompetencer. Dette vil kun ødelægge trivsel og skabe utryghed og stress.

Den coachende ledelsesstil

Når lederen praktiserer den coachende lederstil, ser denne sine medarbejderes styrker og svagheder og tilbyder at hjælpe dem til at udnytte disse eller tage forbehold i henhold til deres opgaver. Der kan opsættes langsigtede udviklingsmål for medarbejderne, hvor lederen påtager sig opgaven med at bistå med at planlægge, hvordan målene kan nås. Her er det også af afgørende betydning, at lederen forstår at tage følgeskab og uddelegere beslutningskompetencer. De følelsesmæssige træk, der gør sig gældende for den coachende ledelsesstil, er en empatisk tilgang til udvikling af medarbejdere, samtidig med at lederen har et indgående kendskab til egne følelser og deres påvirkning på omgivelserne.

De seks anførte ledelsesstile har det til fælles med alle andre ledelsesstile og ledelsesmæssige tilgange, der er blevet præsenteret i kapitlet, at de alle kun giver den ønskede effekt, hvis den leder, der anvender dem, kan gøre dette på en oprigtig og troværdig måde. Der er ikke noget værre end en leder, der ‘påtager’ sig en rolle, som han eller hun slet ikke kan gøre til sin egen. Ledel-

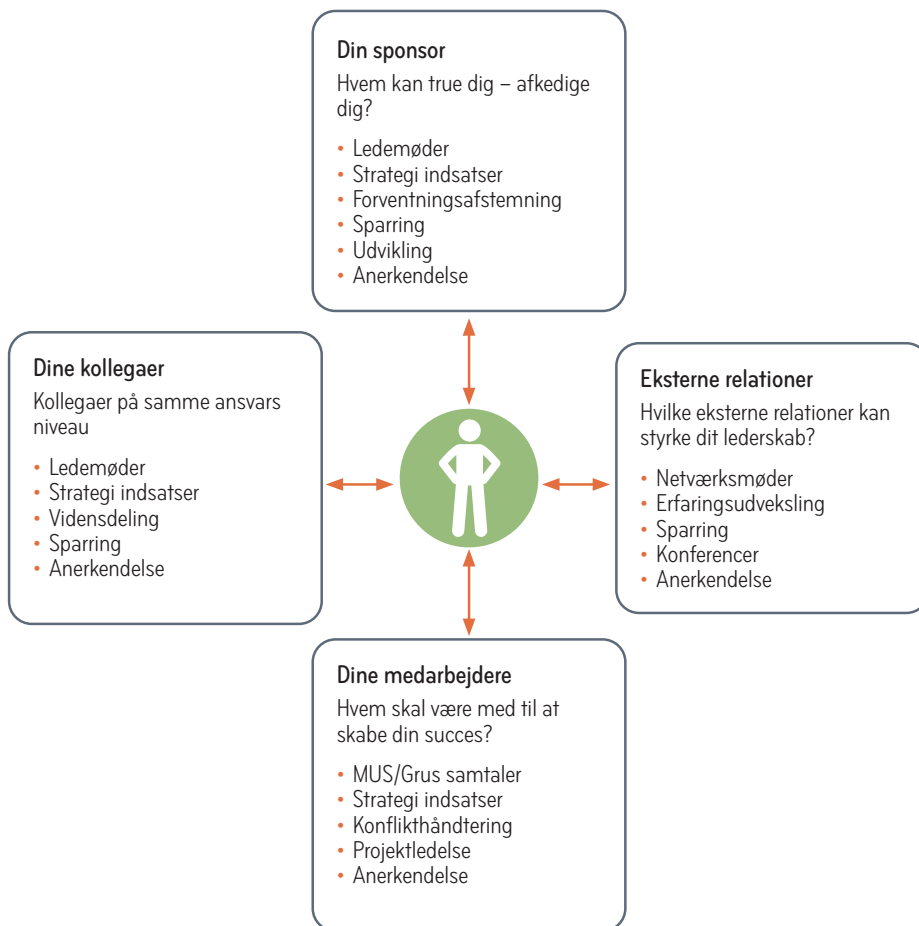
sesstile kan sammenlignes med golfkøllerne i en golfbag. Ingen golfspiller kan få succes, hvis pågældende ikke magter at spille med alle køllerne i baggen. At nogle køller så har givet lederen større succes end andre, må ikke få dem til at tro, at man går en golfrunde ved kun at bruge to eller tre køller hele banen rundt.

I dette ligger der også, at for at anvende de respektive lederstile må lederen kunne gøre det på en troværdig måde. For at en leder ikke skal miste sin troværdighed (det eneste en leder ALDRIG må miste), må pågældende derfor også arbejde med sin personlige udvikling og træne sig i ledelsesmæssige adfærdsmønstre, så de bliver en naturlig del af lederens fremtrædelsesform. Det vil vi se på i det efterfølgende afsnit.

Den personlige ledelsesudvikling

Som det er beskrevet tidligere, er forventningerne til den moderne leder noget, der over de sidste 100 år har været under konstant udvikling. Ledelsesmodeller og teorier om ledelse er en industri, der aldrig bliver mæt. Der kommer hele tiden nye ledelsesteorier at skulle forholde sig til. James March påpeger, at ledere efterligner hinanden (March, 1995), idet der ofte skabes fortællinger om, hvad den rigtige tilgang til ledelse er. Dette sammenfattes i bøger mv., hvorfor der på den måde skabes en form for mode indenfor ledelse. Vi har haft en teoribølge med *'kvalitetsledelse'*, *'værdibaseret ledelse'*, *'TQM-ledelse'*, *'situationsbestemt ledelse'*, *'coaching-baseret ledelse'*, *'teori U-ledelse'*, *'strategisk ledelse'* og mange flere.

Alle disse ledelsesteorier og -trends er ofte ledsaget af en stor mængde af publikationer med teorier og anbefalinger omkring udøvelsen af netop denne trend. Inde i midten af alt det sidder den enkelte leder og filosoferer over, hvordan man dog skal kunne opfylde alle de mange og spændende forventninger til ledelse. Her er det nok værd at anbefale, at man ikke bør forsøge at være ret meget andet end sig selv og fokusere på at udvikle sit eget personlige lederskab. Igen skal det påpeges, at det er vigtigt at være tro overfor egne værdier og etiske retningslinjer.



FIGUR 10.4. Det personlige ledelsesudviklingsrum. Inspiration fra Mintzberg 2009

Teorien om lederens rum for ledelse.

Den moderne leder skal kunne definere og udvikle sit eget personlige ledelsesrum. De to vertikale ledelsesrum er hhv. relationen opad til ens egen leder (sponsor) og til organisationens ansatte, der er ens egne medarbejdere. De to vertikale rum har de fleste ledere antagelig en ret klar fornemmelse af, om end mange faktisk forsømmer at have relationen på plads til ens egen leder eller sponsor. Sponsor er den, der kan vælge, om du forsat skal være i organisationen. Så derfor er det afgørende for alle ledere, at man er afklaret på hinandens forventninger til alle i denne akse. De strategiske mål og forventninger skal således gå fra det strategiske rum til det udførende rum

gennem lederen. Det er gennem de strategiske tiltag, f.eks. i MUS-samtaler med ens egen chef, og at man klæder sig selv på til at holde MUS-samtaler med egne medarbejdere. Det er i spændet mellem de forventninger, der stilles til lederens adfærd fra sponsor, og evnen til at få ens ansatte til at agere som ønsket, at lederen kan skabe sit rum for at opnå succes.

De horisontale ledelsesrum er omvendt tit to meget oversete ledelsesrum. Mange har faktisk den opfattelse, at dyrkelse af eksterne ledernetværk er noget, man gør i sin fritid, og som følge heraf bliver denne aktivitet tit overset og negligeret. Men det, der kendetegner de fleste succesrige ledere, er netop, at de har nogle stærke eksterne, og faktisk også interne, kollegiale netværk.

Lederen skal således være opmærksom på at definere og allokere ressourcer til alle de fire ledelsesrum.

“ Ledere de fødes ikke – de skabes. Citat: Ricard Boyatzis i Golemann m fl. (2000:109)

Heldigvis er der ingen, der bliver født til at være leder. Der er heller ingen, der fødes til at spille violin eller spille fodbold. Nogle begynder bare meget tidligt med at træne og øve sig. Når de så mødes med nogen, der ikke er begyndt endnu, tror mange fejlagtigt, at dem, der er startet tidligere, har et større talent. Det er klart, at en, der begynder at spille violin som 6-årig, altid vil have bedre forudsætninger for at blive dygtig, end den, der først starter som voksen. Men man kan fortsat lære for nu at vende tilbage til den reference, jeg havde i kapitlets start til Illeris. Heldigvis er også faget ledelse noget, som vi alle kan lære, og jo før du starter, jo bedre bliver du.

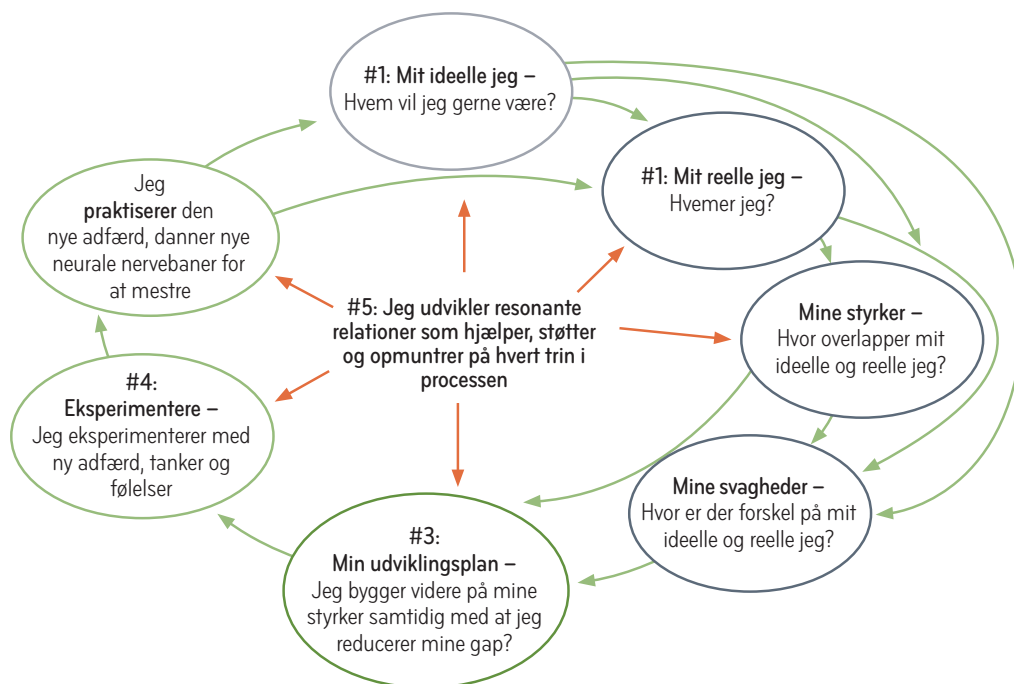
Din personlige ledelsesudvikling

Vi har fremført den påstand, at ingen fødes til ledelsesopgaven. Derfor må man også indstille sig på at uddanne sig til det.

Ledelse skal/bør være en passion, og hvis man ikke er dygtig nok, er det mindste man kan, at gøre sig umage. Jeg har stor respekt for dem, der vælger ledelse fra, tænk på alle de menneskers lidelse, vi dermed undgår. Har man derimod valgt faget ledelse, skylder man sine medarbejdere, at man hele tiden arbejder på at blive så god til det som muligt. En meget anvendt teori for lederudvikling, som er meget anvendt på ledelsesudviklingsprogram-

mer, er Ricard Boyatzis' femtrins udviklingsplan. Boyatzis (Golemann m fl., 2000:118) arbejder med fem selverkendelser, som han kalder dem:

1. Erkendelse – Mit drømme-'JEG'
2. Erkendelse – Mit virkelige 'JEG'
3. Erkendelse – Mit lærings-'JEG'
4. Erkendelse – Mit eksperimenterende 'JEG'
5. Erkendelse – Mit ærlige 'JEG'



FIGUR 10.5.

Mit drømme-'JEG' finder man ved at opsøge et roligt sted, hvor man helt uforstyrret kan sidde og reflektere lidt over sit liv. Hvad har du, og hvad drømmer du om? Om det er realistisk, er ikke afgørende. Det, der er afgørende, er, at du bare har tænkt på det. Skriv alle utopierne og drømmene ned på et stykke papir. Lad det gerne ske over flere døgn, så du er sikker på, at du har fået alt med.

Erkendelse nr. 2 er et mere afgrænset projekt. Her skal vi have dokumenteret det virkelige 'JEG'. Det er forhold som alder, helbred, uddannelse, livs-

situation m.m. Her kan man også anvende test, der afdækker psykologiske profiler og adfærdsprofiler til at klarlægge en 'virkelighed'.

Når man trækker virkeligheden fra drømmene, er der noget, der kan lade sig gøre. Til denne proces skal man sikkert gøre brug af sit ærlige 'JEG'. Her sættes der et navn på ens type af profil. Det er ikke et familiemedlem eller en coach. Det er nærmere den karakter, vi kender fra X-faktor, nemlig en Blackmann-type. En, der tør sige til dig, at du ALDRIG vil lære at synge, hvis det er det, der er sagen. Når man så har fået sorteret lidt i drømmene, kan man begynde at eksperimentere med ny læring. Det kan komme frem i mange former. Det kan være ny adfærd, men det kan også være i form af formelle uddannelser m.m. Du holdes dog ofte fanget i dit eget mentale jernbur, hvor udfordringen er, om du tør bevæge dig ud af det?

Afslutning

Som illustreret i dette kapitel er begrebet ledelse så omfangsrigt, at det er umuligt at beskrive alt i ét kapitel. Selv med mange flere sider til rådighed ville det alligevel ikke lykkes at fange alle nuancer. Eksempelvis er det personlige lederskab er kontekstafhængig, og den kontekst, man er i, skaber de rammer, man har for udvikling. Derfor skal man mærke efter, hvis man vil ledelse. Er den kontekst, jeg er i nu, gavnlige for mig og for min udvikling? Er de ledere, jeg refererer til, gavnlige for mig, og accepterer jeg deres menneskesyn? Kan man ikke svare positivt på disse spørgsmål, skal man stille sig selv det næste spørgsmål: Skal jeg i det hele taget være leder (her)?

Hvis halvdelen af dem, der læser dette kapitel, beslutter sig for, at de ikke skal være leder, vil det være en stor succes. Hvorfor? Fordi ledere, der ikke er 100 pct. dedikerede til den personlige udvikling, denne position kræver, bliver aldrig gode ledere. Tænk derfor på alle de menneskers lidelser, vi har sparet, ved at der er mennesker, der kommer til den erkendelse, at de IKKE skal være ledere.

Dette kapitel er at sammenligne med en tur i et supermarked. Du vandrer ned gennem rækken af de mange spændende produkter. Du stopper op, og du læser etiketten på flere af varerne. Jeg startede dette kapitel med at påstå, at vi er mange, der er ubevidst inkompetente omkring ledelse. Når du har læst dette kapitel, er du måske blevet lidt mere bevidst inkompetent. Du er nu blevet præsenteret for en masse etiketter og begreber om ledelse, og skal du videre fra bevidst inkompetent til kompetent, skal du tage et kikk i

litteraturlisten til bl.a. dette kapitel og anskaffe dig nogle af de bøger, som du synes var spændende. På denne måde kan du komme i gang med en rejse mod den resonante leder.

Litteratur

- Gadamer, H.G. (2007). *Sandhed og metode*. Aarhus, Academica.
- Glasl F. & Lievegoed B. (1997). *Udviklingsledelse. Fra pionervirksomhed til netværksorganisation*. Hinnerup, Ankerhus.
- Golemann, D., Boyatzis, R. & Mckee, A. (2000). *Følelsesmæssig intelligens i ledelse*. København K., Børsens Forlag.
- Hersey, P. (2004). *The Situational Leader*. Escondido, Center for Leadership Studies Inc.
- Illeris, K. (2017). *Læring*. 3. udgave, 3. oplag. Frederiksberg C, Samfundslitteratur.
- Kolb, D. A. (1984). *Experiential Learning: Experience as the Source of Learning and Development*. New Jersey, Englewood Cliffs, NJ Prentice Hall.
- Kirkeby, O.F. (2006). *Begivenhedsledelse og Handlekraft*. København K., Børsens Forlag.
- Kirkeby, O.F. (2001). *Organisationsfilosofi*. Frederiksberg, Samfundslitteratur.
- March J.G. (1995). *Fornuft og forandring. Ledelse i en verden beriget med uklarhed*. Frederiksberg, Samfundslitteratur.
- Machiavelli, N. (2016). *Fyrsten*. 2. udgave, 18. oplag, 1513/1532. København, Borgens Forlag. Gyldendal.
- Mintzberg, H. (2023). *Understanding organisations Finally*. Oakland, Berrett-Koehler Publishers, Inc.
- Mintzberg, H. (2009). *Managing*. San Francisco, Berrett-Koehler Publishers, Inc.
- Rosa, H. (2021). *Resonance, A Sociology of the Relationship to the World*. Cambridge, Polity Press.
- Scharmer, O. (2009). *Teori U: lederskab der åbner fremtiden mod en ny social teknologi – presencing*. Hinnerup, Forlaget Ankerhus.
- Schein, E.H. (1994.) *Organisationskultur og ledelse*. 2. udgave. Holte, Valmuen.