

Uddrag af Preben Grønkjær:

Kend din ledelsesstil. Typologi og det personlige lederskab. Dansk Psykologisk Forlag 2013.

Kapitel 5: Ledelsesopgaver og ledelsesstil typologisk set

Der findes en opdeling af ledelsesopgaver i fire kategorier: driftsledelse, strategisk ledelse, faglig ledelse og personaleledelse. Da jeg første gang blev præsenteret for denne model, kunne jeg straks se, at den passer perfekt sammen med de fire typologiske grundfunktioner: sansning, intuition, tænkning og følelse. Jeg så modellen hos Mikkel Eriksen, Thomas Fischer og Lasse Mønsted fra konsulenthuset Valcon. De har opdelt effektiv ledelse i de fire elementer og præsenteret modellen i bogen *God Leanledelse i administration og service*.¹ Alle fire typer ledelse skal være repræsenteret – ikke nødvendigvis i den enkelte leder, men i en ledergruppe, for at ledelsesudøvelsen bliver effektiv. Da de tre forfattere arbejder med Lean, har de fremhævet driftsledelse som den ledelsesdisciplin, der mangler opmærksomhed i administrative enheder og servicevirksomheder.

Det match, som jeg ser mellem de to modeller, Valcons og typologien, kan bruges til en refleksion over, hvilke af ens ledelsesopgaver der kræver hvilke funktioner. I den daglige, konkrete udøvelse af ledelse blander de fire dimensioner sig sammen – og *skal* blande sig sammen, hvis ens ledelse skal være effektiv. Hvis man fx bare satser på "udrulning" af en bestemt form for driftsledelse uden at tage hensyn til personalets trivsel og virksomhedens overordnede strategi og faglighed, er processen dømt til at mislykkes. Omvendt kan selv den bedste personaleledelse føre til ineffektivitet, selv om medarbejderne stortrives. Hvis personaleledelsen ikke hænger sammen med styring af driften, pejling efter de overordnede strategier og ledelse af den faglige udvikling, kan det koste virksomheden livet. Så det kan i praksis være svært at definere, hvor grænserne mellem de fire ledelsesområder skal trækkes. Skemaet nedenfor er derfor ikke stillet op for at beskrive de enkelte ledelsesopgaver udtømmende endsige definere dem videnskabeligt korrekt, men udelukkede for at være en inspiration til refleksion over, hvilke ledelsesdiscipliner der formodentlig falder lettest set ud fra ens typologiske præferencer, og hvilke der kræver særlig opmærksomhed. Det er i denne refleksion – som i andre lignende i denne bog – ikke et spørgsmål om et enten-eller, men om: I hvilket omfang, hvornår, i hvilke kontekster, i forhold til hvilke opgaver og over for hvilke personer anvender man de forskellige ledelsesformer?

¹ Region Hovedstaden har i sin ledelsespolitik fra 2007 defineret den samlede ledelsesopgave ud fra Valcons opdeling i de fire ledelseskategorier.

Driftsledelse

Begrebet driftsledelse betegner et bredt spektrum af opgaver i forbindelse med arbejdstilrettelæggelse og detailstyring af produktionsprocesser og administrative procedurer. Fokus er på udførelsen af konkrete arbejdsopgaver, fx omkring planlægning af arbejdstid og forbrug af ressourcer. Det er bl.a. den praktiske håndtering af produktionsudstyr, herunder vedligeholdelse af tekniske installationer, bygninger og lign., man betegner med ordet driftsledelse. Men også den konkrete styring af arbejdsgange, økonomi, sikkerhedsforhold, miljø og kvalitetssikring rubriceres ofte i denne ledelseskategori.

Strategisk ledelse

Der findes mange forskellige definitioner af begrebet strategi og dermed mange forskellige forståelser af strategisk ledelse. Her forstår jeg det som udvikling af langsigtede ideer og visioner samt planlægning af markedsføring og mål for organisationen eller afdelingen. Strategisk ledelse bliver mere og mere vigtig set i lyset af den internationale konkurrencesituation med de stigende krav om innovation og stadige organisationsændringer. En vigtig opgave for strategisk ledelse er at se den store sammenhæng, så man kan sikre balancen mellem ens eget ansvarsområde og helheden.

Faglig ledelse

Med faglig ledelse tænkes her på lederens arbejde med at optimere den faglige kvalitet inden for hans eller hendes ansvarsområde under hensyntagen til de ydre rammer for udførelse af virksomhedens kerneopgaver. Det indbefatter udarbejdelse af logisk sammenhængende politikker, dokumentation, argumentation, instruktioner, retningslinjer, kvalitetssikringsmetoder og andre tiltag, der kan sikre en stadig faglig udvikling og videndeling i virksomheden. En stor del af opgaven er ofte at sikre koordination og sammenhæng mellem forskellige gruppers fagligheder.

Personaleledelse

Forståelsen af indholdet i feltet for personaleledelse har gennem de senere år gennemgået en markant udvikling. Tidligere var det mange steder et spørgsmål om at udbetale løn til tiden og lignede praktiske ting, som man i dag mere ser som en del af driftsledelsen. Nu handler personaleledelse i højere grad om at motivere og skabe nogle gunstige rammer for medarbejderne, herunder at delegere, støtte, kompetenceudvikle, inspirere til innovation og give feedback og anerkendelse.

Sansning

Driftsledelse kræver, at sansefunktionen er i fokus. Den er naturligvis ikke den eneste funktion, der er i spil, når det handler om driftsledelse i den virkelige verden. Men når man teoretisk ser isoleret på kategorien driftsledelse, er sansefunktionens aktivitet uomgængelig. Den er nødvendig, når man skal finde nogle praktiske og konkrete løsninger, og når fakta og detaljer i arbejdstilrettelæggelsen skal have opmærksomhed. På dette område har især intuitionstyper en stor udfordring, mens det som regel falder lettere for sansetyper, hvis præferencer umiddelbart matcher denne ledelsesopgave.

Intuition

Strategisk ledelse kalder primært, men ikke udelukkende, på intuitionsfunktionen. Her arbejder man med de helhedsorienterede visioner og langsigtede muligheder for virksomheden, som umiddelbart appellerer til intuitionstyper, mens sansetyper som regel må overvinde sig selv for at håndtere denne ledelsesopgave. Det er i øvrigt et generelt problem for ledere, uanset præferencer, at skabe rum og tid til at dyrke det strategiske aspekt af ledelse. De fleste bliver indfanget af såkaldt "brandlukning" – af praktiske og personalemæssige problemer, der skal løses her og nu.

Tænkning

Faglig ledelse forudsætter, at tænkefunktionen spiller en central rolle. Tænkningen er ikke tilstrækkelig i denne ledelsesdimension, men den skal i brug, når der skal analyseres og dokumenteres, og der skal beskrives retningslinjer og procedurer for løsningen af arbejdsopgaverne. Når man har præference for tænkning, går det som regel forholdsvis ubesværet, hvorimod man med følelse som den foretrukne vurderingsfunktion skal tage sig mere sammen for at udføre denne lederrolle. Alle ledere er nødt til at anvende tænkningen, som de da også har fået opdyrket i deres faglige uddannelser.

Følelse

Personaleledelse har i dag en sådan karakter, at følefunktionen er uundværlig for den nødvendige indlevelse og etablering af en god stemning på arbejdspladsen. Hvad enten man har præference for følelse eller ej, så kræver opmærksomheden omkring kultur, værdier, tillid, trivsel og samarbejdsklima, at følefunktionen står centralt i personaleledelse. For føletyper er det som regel let at have denne opmærksomhed, mens tænketyper er nødt til mere bevidst at etablere den.

Da jeg havde set ovenstående sammenhæng mellem de fire ledelsesopgaver og typologiske funktioner, var det næste skridt for mig at overveje, om de to indstillingsfunktioner, ekstraversion og introversion, og de to slags livsstile, dvs. former for organisering og strukturering i den typologiske model, vurdering (judging) og perception, også kunne kobles til udøvelsen af lederskab.

Jeg er kommet frem til, at det giver god mening at se ekstraversion og introversion samt vurdering og perception i forbindelse med forskellige former for ledelsesstile, hvor de kognitive funktioner, sansning, intuition, tænkning og følelse matcher de fire ledelsesopgaver, som beskrevet ovenfor.

Jeg mener således, at man i det typologiske perspektiv kan tale om fire ledelsesstile:

- Handlingsbaseret ledelse, når man har præference for ekstraversion (E)
- Refleksionsbaseret ledelse, når man har præference for introversion (I)
- Resultatorienteret ledelse, når man har præference for vurdering (judging) (J)
- Procesorienteret ledelse, når man har præference for perception (P)

Disse forskellige ledelsesstile er beskrevet indgående i de tidligere afsnit *Indstillingsfunktioner* og *Livsstilsfunktioner* samt under de enkelte typeprofiler, så de behandles ikke yderligere på dette sted.

Hvis du går ind på det følgende forslag til refleksion over din ledelsesstil og dine ledelsesopgaver, kan du eventuelt vende tilbage til beskrivelsen af den typeprofil, der passer bedst på dine præferencer, og genlæse den med fokus på ledelsesstil og -opgaver ud fra de ledelsesbegreber, der nu er koblet sammen med de typologiske funktioner.