

## Relationsorienteret ledelse

- banalitet eller revolution i ledelsestænkning?



Jes Jessen  
Udviklingskonsulent, Cand.rer.soc. og Master i Erik og Værdier i Organisationer  
Co-pilot  
2005

## Indhold

1. Indledning.....	2
2. Et teoretisk fundament for relationsorienteret ledelse.....	3
2.1 En socialkonstruktivistisk tilgang.....	4
2.2 Hvad er en relation.....	5
2.3 En relationsorienteret model.....	8
2.4 Dilemmaer.....	13
2.5 Relationsorienteret ledelse og værdier.....	15
2.6 Individ og relation – dyder og adfærd.....	16
2.7 Den relationsorienterede leder.....	21
3. Belysning af lederdyder og relationens resultatskabelse gennem en empirisk undersøgelse...	22
3.1 Beskrivelse af organisationen og 360°-ledervurderingen.....	23
3.2 Et ”povert” forsøg på at verificere hypotesen.....	25
3.3 Konklusion af undersøgelsen.....	29
3.4 Kritik af undersøgelsen.....	30
4. Skitse til et ledelsesudviklingskoncept.....	31
5. Konklusion.....	35
Litteraturliste.....	37
Bilag	

## 1. Indledning

Enhver ledelseskonsulent drømmer formodentlig om at finde frem til det ultimative ledelseskoncept, den teori eller model der bedst karakteriserer lederskabets væsen, dets hemmelighed, og som – hvis man følger det – fører frem til den excellente ledelse, hvor lederen opleves som den fødte leder, autentisk, troværdig, med 100% integritet, og medarbejderne trives som fisk i vandet, hvilende i sig selv, struttende af selvværd og ydende de højest opnåelige resultater. Dette er utopi. Men det må trods alt være det, der driver forskere og konsulenter inden for ledelse: Den stadige søgen efter en ledelsesmodel, der med udgangspunkt i tidens kontekst bedst griber om helheden og nærmer sig den bedst mulige symbiose af personligt lederskab og det at få mennesker til at fungere sammen med henblik på at nå nogle mål. Og denne artikel er et eksempel på denne søgen. Jeg vil her beskæftige mig med en ledelsesforståelse som kan kaldes relationsorienteret ledelse. Jeg kalder den bevidst ikke f.eks. relationsbaseret, for der er ikke tale om en ledelse baseret på relationer til forskel fra ledelse, der baseres på andre ting, f.eks. værdier. Der er ikke tale om en konkurrerende model til andre ledelsesmodeller, men mere om et bestemt perspektiv, der kan være supplerende eller grundlæggende i forhold til andre ledelsesmodeller. Jeg anlægger det perspektiv, at ledelse er relation, eller foregår i relationer, og er man ikke bevidst om det, bliver ledelse af andre mennesker meningsløs, hvis påstanden er rigtig. Det skal endvidere vise sig, at på trods af det tilsyneladende selvfølgelige i at ledelse foregår i relationer, tager vi reelt ikke konsekvensen af det.

Relationsorienteret ledelse skal således heller ikke opfattes som en ny ledelsesbølge efter værdibaseret ledelse. Der er snarere tale om en kvalificering af værdibaseret ledelse, fordi der i høj grad er tale om ledelse der bygger på værdier, omend ikke nødvendigvis på få eksplicitte værdier, men snarere på en dybere, mere helhedsorienteret og implicit værdibaseret opfattelse af ledelse.

Artiklen er delt op i tre hovedafsnit, kapitel 2, 3 og 4. I kapitel 2 vil jeg udbrede et teoretisk grundlag for det relationsorienterede perspektiv. Jeg vil i første afsnit gøre rede for den socialkonstruktivistiske tilgang hvorefter jeg i afsnit to vil formulere en definition på relation. I afsnit tre vil jeg give en nærmere begrundelse for hvorfor fokus i ledelse nødvendigvis må være på relationen mellem leder og medarbejder. I dette afsnit vil jeg også formulere de hypoteser, som efterfølgende underbygges teoretisk og senere i kapitel 3 søges verificeret empirisk. I

kapitel 2 afsnit seks vil jeg kombinere det relationelle perspektiv med lederen som individ, idet hypotesen er, at lederens succes med at skabe en god relation til medarbejderen både forudsætter nogle personlige karaktertræk eller dyder og nogle bestemte adfærdsformer eller fokuspunkter. Jeg kommer også omkring det særlige forhold, at relationen udspænder sig i en virksomhed og består i en relation mellem leder og medarbejder, hvordan den gode relation skabes og hvad det kræver af lederen, og endelig at der er nogle grænser for relationens intimitet.

I kapitel 3 redegør jeg for en kvantitativ empirisk undersøgelse, som afprøver hypotesen om, at der er en sammenhæng mellem den gode leder og virksomhedens udbytte af relationen. Kapitlet slutter med en kritik af undersøgelsen, som samtidig indeholder nogle væsentlig pointer i forhold til den grundlæggende tænkning omkring relationer.

I kapitel 4 beskrives en skitse til indholdet i et ledelsesudviklingskoncept, der bygger på det relationsorienterede perspektiv.

Baggrunden for valget af tema har været en stigende erkendelse af, at ledelse foregår i relationer, og at nøglen til god ledelse findes ved at fokusere på denne relation. I forlængelse af dette valg faldt jeg over en bog, som efterfølgende er blevet hovedinspirationskilden til artiklen, nemlig Gitte Haslebo: Relationer i organisationer. Den anden hovedkilde er Ole Fogh Kirkeby: Det nye lederskab, som også peger på den gode relation som det afgørende i ledelse, men som samtidig præsenterer nogle dyder for den gode leder. Derudover hører Løgstrup til én af favoritterne, fordi det eksistentielle grundlag for relationen må findes i erkendelsen af den gensidige afhængighed mellem mennesker, og det uomgængelige ansvar der følger heraf for at det andet menneske må lykkes. Dette ligger som en undertone i hele artiklen.

## 2. Et teoretisk fundament for relationsorienteret ledelse.

Der er flere indgange til teoretisk at argumentere for at ledelse handler om at fokusere på relationer og gøre dem så gode som muligt. En indgangsvinkel er en moralfilosofisk vinkel, som begrundes normativt ved, at argumenterne bygger på hvordan ledere bør handle over for deres medarbejdere, enten fordi der er tale om generel moralsk handlen over for alle andre mennesker, eller fordi en medarbejder pr. definition er en svagere part i forhold til lederen, og derfor har krav på hensyntagende handlen. En anden indgangsvinkel er en psykologisk vinkel, som begrundes ved at mennesker – og dermed medarbejdere – trives og udfolder sig bedst under bestemte mellem menneskelige vilkår der skabes ved andre menneskers – for eksempel lederens – måde at handle. En tredje indgang kan være en mere antropologisk vinkel, som argumenterer ud fra den

praktiske og empiriske handling, der kan observeres. Der kan sikkert være mange flere indgangsvinkler, men i denne artikel kombineres de tre nævnte indgangsvinkler, dog med hovedvægt på den filosofiske og psykologiske vinkel.

## 2.1 En socialkonstruktivistisk tilgang

En væsentlig kilde til forståelse af relationer findes hos Haslebo (Haslebo, 2004). Hendes bog beskriver på en lang række organisatoriske områder konsekvensen af henholdsvis at operere med en opfattelse der ligger inden for rammen realisme, individorienterede metoder, hverdagsforståelsen, traditionel psykologi eller lineær og kronologisk tænkning, og det der ligger inden for socialkonstruktivisme, relationsorienterede metoder, systemisk teori og psykologi, cirkulær og perspektivisk tænkning. Hvor realismen tager udgangspunkt i at viden er objektiv, tager socialkonstruktivismen udgangspunkt i at viden er en social konstruktion, hvis indhold er gyldigt, så længe det sociale fællesskab er enig i det (Haslebo, 2004: 13). Det er en central pointe, at socialkonstruktivismen tager afsæt i det filosofiske standpunkt, at den virkelighed, vi opfatter, skaber vi gennem sprog og interaktion i et samspil med andre mennesker (Haslebo, 2004: 54). Det er også centralt for socialkonstruktivismen, at ting, f.eks. organisationer, ikke kan forstås partielt. Organisationer, mennesker, grupper osv. skal forstås som helheder (systemer), og kun ved at forstå dem som sådan kan man sætte sig ind i, hvorfor de fungerer som de gør. Dette er også forklaringen på, at virkeligheden kun kan forstås i forhold til en kontekst. Som nævnt skabes virkeligheden af sproget, og netop sproget kan kun forstås i den sammenhæng, det er anvendes, f.eks. at det er i en jobmæssig sammenhæng, at det handler om en samtale mellem leder og medarbejder, at det sker under afslappede forhold ved et bord i kantinen osv. Det forhold at virkeligheden ikke er objektiv gør også, at virkeligheden kan ændres. Hvis der kommer et nyt syn på en episode, eller hvis en person pludselig kan se episoden med en anden persons ”briller”, eller man kan bruge en negativ erfaring til noget positivt betyder det, at opfattelsen af den negative situation ændres. Det betyder for eksempel, at synet på tid, hændelser m.m. ændres fra en kronologisk tænkning til, at fortiden f.eks. kan ændres fordi synet på fortiden ændrer sig.

Den socialkonstruktivistiske opfattelse betyder således også, at man proaktivt kan skabe virkeligheden i den retning man ønsker, hvis man er bevidst om konteksten, sikrer sig at aktørerne har samme billede af den, får afklaret forventningerne osv.

Den socialkonstruktivistiske forståelse rummer for mig at se mange plausible betragtninger om samspillet mellem mennesker i organisationer, som ud fra et erfaringsmæssigt og erkendelsesmæssigt grundlag giver meget gode argumenter for at betragte ledelse ud fra et relationsorienteret perspektiv. Jeg har dog svært ved at acceptere et radikalt synspunkt om, at der ikke findes en objektiv virkelighed. Og jeg kan ikke se, at en sådan radikalitet er nødvendig, idet den centrale pointe er, at virkeligheden opfattes forskelligt, hvilken nødvendiggør en italesættelse af den enkeltes opfattelse for at kunne skabe et fælles billede, der kan danne grundlag for en relation, samarbejde, fælles retning osv.

## 2.2 Hvad er en relation

Det er nødvendigt at indsnævre hvad der forstås ved relationer i denne sammenhæng, fordi begrebet ”relation” i sig selv er meget bredt og kan indeholde alle mulige former for forbindelse mellem mennesker lige fra den nære relation til forældre og ægtefælle til fjerne eller flygtige forbindelser som gamle klassekammerater, pennevenner eller nogen, man blot flygtigt har hilst på til en fest. Mange filosoffer, psykologer og andre har beskæftiget sig med relationer og betydningen af relationer, ja i bund og grund handler enhver teori om menneskers samspil jo om relationer.

Jeg vil i min definition tage udgangspunkt i to vinkler.

Den ene vinkel tager udgangspunkt i Kirkeby der skriver, at organisationens grundlag er det personlige tomandsforhold mellem leder og medarbejder, og dette forhold kan og skal forstås som en variant af det almenmenneskelige forhold mellem to personer. (Kirkeby, 2004: 99). Man kan så vælge at kvalificere dette tomandsforhold, så der ikke kun er tale om en relation, men også om en god relation. Kirkeby taler blandt andet om at skabe begivenheder, at blive alt andet livs beskytter og om en ærlig interesse for den andens person og mening. På samme måde taler Løgstrup om at have den andens liv i sin hånd, og Åkerstrøm og Born taler om kærlighedens kommunikation.

Den anden vinkel findes også hos Kirkeby, men understreges ikke mindst hos Haslebo med udgangspunkt i den socialkonstruktivistiske tilgang der går på, at handlinger udspringer af den relationelle sammenhæng eller kontekst som de indgår i. Kontekst betyder sammenhæng eller den meningskabende ramme om en begivenhed (Haslebo, 2004: 24 og 67). Den relationelle ramme vi her beskæftiger os med er virksomheden og nærmere bestemt relationen mellem leder og medarbejder. Virksomhedens formål er produktion med henblik på at opnå et godt resultat.

På baggrund af ovenstående vil jeg definere relation i to niveauer som følger:

Første niveau:

*Relationen er et formålsbestemt personligt tomandsforhold mellem en leder og en medarbejder*

Det formålsbestemte består i, at relationen befinder sig i en virksomhed og formålet med relationen – set fra virksomhedens side - er at opnå en produktion med det mål at skabe indtjening for virksomheden. Er der tale om en offentlig virksomhed er målet ikke indtjening, men at skabe service. I stedet for formålsbestemt kunne man også kalde det sagsafhængigt. Formålet med relationen set fra aktørernes personlige side er imidlertid et andet, som jeg skal komme ind på senere, men som også kan rummes inden for denne definition.

Andet niveau:

*Den gode relation er et formålsbestemt personligt tomandsforhold mellem en leder og en medarbejder hvor der samtidig er en gensidig ærlig interesse i den anden som menneske*

Når jeg vælger at skelne mellem de to niveauer skyldes det, at en virksomhed udmærket kan fungere med relationer på første niveau, det er måske dem, der er flest af i virksomheder. Men min påstand vil være, at der både opnås såvel mere ”hele mennesker” som et langt bedre arbejdsmiljø samtidig med at der opnås bedre resultater for virksomheden, hvis det lykkes at skabe relationer på andet niveau. Det er således relationer på andet niveau, der er mit fokus, og som danner grundlag for de anbefalinger, jeg vil komme med. Jeg er klar over, at jeg her etisk bevæger mig på meget farlig grund, fordi jeg risikerer alene at gøre formålet med relationen til et spørgsmål om størst mulig profit eller bedst mulig service for virksomheden, altså gør relationen instrumentel i forhold til virksomhedens snævre formål og dermed underordner selve den menneskelige relation i sig selv under virksomheden. Dette vil jeg komme lidt nærmere ind på i afsnit 2.4 om dilemmaer.

I og med at vi her beskæftiger os med relationen mellem leder og medarbejder, er der et særligt træk, der gør sig gældende her i forhold til relationer mellem to formelt ligestillede personer, nemlig magtforholdet. Magtproblematikken er i sig selv omfattende. Nogle mener ikke, man kan anvende magt, hvis der skal være tale om en god relation, men at ledelse i så fald må ske via andre mekanismer. Eksempelvis mener Åkerstrøm og Born ikke, man kan tale om udøvelse af magt, eller at lederen kan stå ved sin magt, hvis der skal være tale om såkaldt kærlighedsledelse

(Åkerstrøm og Born, 2001: 149). Kirkeby taler om lederens bestræbelse på at lade andre mekanismer end magten bestemme forholdet mellem leder og medarbejder (Kirkeby, 2004: 99). Løgstrup taler om forviklethed – det forhold, at mennesker som et livsvilkår er afhængige af hinanden, og at det indebærer et magtforhold mellem alle mennesker (Hagedorn, 2001,31-32), og dette må ikke mindst gælde i forholdet mellem leder og medarbejder, fordi en leder i særlig grad har indflydelse på en medarbejders livsrum og muligheder. Jeg mener ikke, man kan se bort fra, at der er et ikke-symmetrisk forhold mellem leder og medarbejder der bygger på, at lederen har fået tildelt en formel magt eller autoritet, på baggrund af hvilken han har ret til at træffe beslutninger, uanset om medarbejderen er enig eller ej, eller at lederen har ret til at ansætte og afskedige en medarbejder. Dette ikke-symmetriske forhold er en del af konteksten. Men ifølge Haslebo behøver dette ikke at være et problem. Hun nævner således, at relationen leder-medarbejder giver en komplementær kommunikation, ikke en symmetrisk. ”Også når det drejer sig om komplementære positioner, kan kommunikationen flyde ubesværet, såfremt aktørernes oplevelser af deres relation er i overensstemmelse med hinanden.” (Haslebo, 2004: 114). Det drejer sig altså om at sikre, at leder og medarbejder har et fælles og afstemt billede af konteksten, herunder af deres respektive roller og position. Det er meget vigtigt fordi ”ethvert budskab, begivenhed, oplevelse, handling m.v. kun kan forstås inden for den sammenhæng, der rammer den ind” (Haslebo, 2004: 67). Hvis dette fælles billede er til stede, behøver det ikke at give problemer, og særligt ikke, hvis der skabes en god relation, hvor lederen – som Kirkeby skriver – ikke benytter magten til at ”tryne” medarbejderen, men benytter de mekanismer som netop er med til at skabe den gode relation, som vi skal beskæftige os mere med. Blanchard sagde på en konference i oktober 2004 under temaet Living Leadership, at man mister aldrig det, man deler (Blanchard, 2004). Det gælder også magt. Haslebo nævner, at magt kan defineres som muligheden for at definere virkeligheden. Og det har lederen naturligvis retten til, men der er intet til hinder for, at lederen kan dele denne magt med medarbejderen, så de definerer virkeligheden sammen.

Afslutningsvis om magt vil jeg nævne, at der måske findes andre magtmidler hos medarbejderne, som opvejer lederens formelle magt og som derfor er med til at nivellere relationen. Poder hævder i et forskningsprojekt om følelser og forandring, at medarbejdernes følelser på en måde også er et magtmiddel.



”Arbejdet med følelser og med at skabe energi hos medarbejderne må derfor ses i lyset af det hierarki og de strukturelle forskelle i magt, som kendetegner forholdet mellem ledelse og medarbejdere.”

I forlængelse heraf trækker Poder på den franske sociolog Foucaults begreb om produktiv magt.

Foucault lægger vægt på, hvordan forskellige vidensregimer og magtteknikker skaber betingelserne for menneskelig handling. Eksempelvis skaber den moderne managementskole et bestemt vidensregime, en såkaldt diskurs, der kan bruges til at forstå livet i organisationer, og som giver teknikker til at styre dette liv....Følelser kan forstås som en kobling mellem denne diskurs og den faktiske handling. Hvor diskursen er noget ydre, der kommer til udtryk i taler og politikker i organisationen for eksempel som empowerment, så bliver følelserne afgørende for, om medarbejderne tager disse tanker til sig og identificerer sig med dem. Derfor bliver den følelsesmæssige energi afgørende: Man kan se det som en revidering af magtteori og sige, at det er en mere basal form for magt....Selvtillid og tillid til andre kommer logisk før, at folk kan bruge de typiske magtressourcer. (Clausen, 2004, 43)

Når jeg anser denne vinkel for interessant skyldes det, at selv om lederen har en formel magt, er den ud fra Poder ikke så meget værd, hvis ikke medarbejderne handler, og det forudsætter at de følelsesmæssigt er disponeret herfor, hvilket de bliver gennem selvtillid, tillid og loyalitet.

Denne magt hos medarbejderne kan ikke på samme måde som lederens formelle magt bruges strategisk, men hvis lederen ellers er bevidst om det forhold, at netop udnyttelse af magt frem for relationsskabende mekanismer underminerer hans egen magts virkning, fordi han ikke opnår den handlen hos medarbejderne, der egentlig var hans mål, motiveres han yderligere til ikke at udnytte magten, men satse på andre mekanismer.

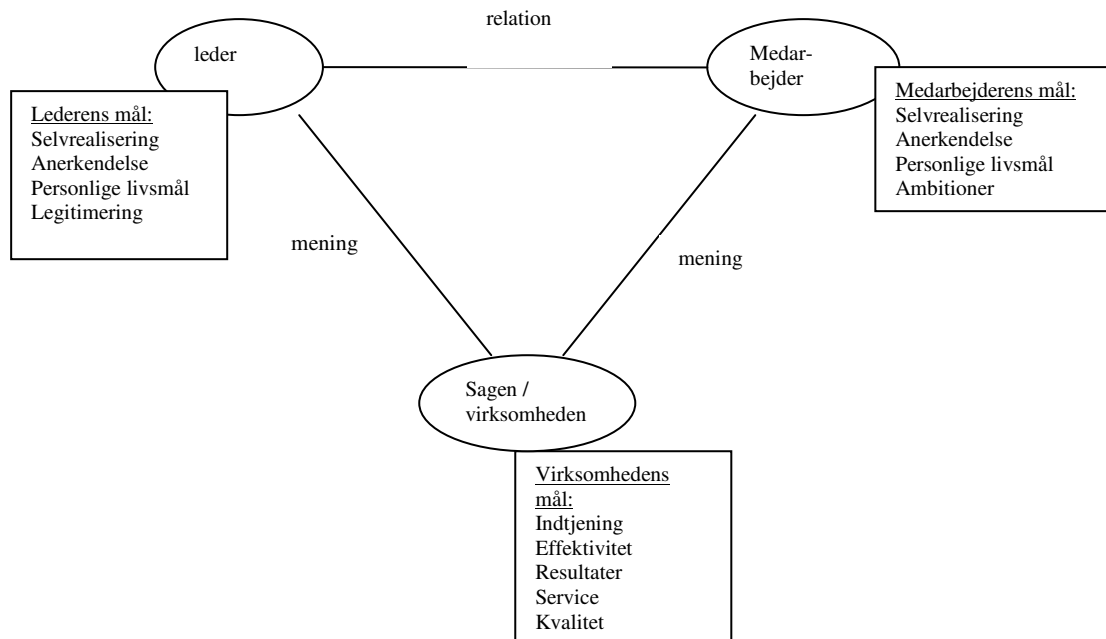
### **2.3 En relationsorienteret model**

Jeg har allerede været inde på, at vi har speciel fokus på relationen mellem leder og medarbejder i en organisation eller virksomhed, og da opgaven er at nå frem til nogle konklusioner om, hvordan vi ”skaber” en god leder, er fokus særligt på ham eller hende. Hermed har vi præciseret en kontekst, om end den naturligvis stadig er forholdsvis overordnet og generel.

På baggrund af de tidligere afsnit vil jeg nu præsentere en model for den formålsbestemte relation, som vi beskæftiger os med her (figur 1).

Den formålsbestemte relation indeholder ”en treklang” mellem leder, medarbejder og virksomhed. Den formålsbestemte relation er skabt med udgangspunkt i, at der er etableret en virksomhed med en bestemt opgave eller en bestemt mission: At opnå én eller anden form for resultat, produkt eller ydelse, der opfylder et bestemt behov i markedet.

Figur 1. Den formålsbestemte relation



Herefter er der ansat nogle mennesker – ledere og medarbejdere – til at udføre virksomhedens mission. Relationen mellem disse mennesker er altså skabt med udgangspunkt i virksomhedens mål og mission, og på den ene side er de pågældende valgt med udgangspunkt i deres personlige og faglige kompetencer, og på den anden side har de valgt virksomheden, fordi de fik mulighed for at få opfyldt nogle personlige behov i form af løn, ambitioner, mulighed for at udnytte deres kompetencer, ønske om at være med til at realisere virksomhedens mission, med mere. Når de så er ansat, antages de ikke alene at ønske at deltage i produktionen, men også at opnå gode relationer til de andre mennesker i virksomheden – herunder til lederen - fordi det medvirker til at opfylde nogle personlige mål. Relationerne i virksomhedskonteksten opstår derfor ikke fordi de pågældende personer først og fremmest vælger hinanden, men fordi de bliver valgt af virksomheden og fordi de vælger virksomheden. Modellen peger altså på tre interessenter, nemlig virksomheden eller sagen, lederen og medarbejderen.

Det interessante i modellen er, at alle tre interessenter har en interesse i den gode relation mellem leder og medarbejder. Dette vil jeg uddybe i det følgende.

Hvad angår virksomhedens mål turde det være indlysende, at den interesserer sig for relationen, idet det forhold at den overhovedet organiserer sig med hierarkier, beslutningsniveauer,

afdelinger, ledere og medarbejdere bygger på den forudsætning, at virksomheden opnår de ønskede resultater gennem disse relationer. Haslebo mener for eksempel, at den relationelle sammenhæng er en forudsætning for handlinger (Haslebo, 2004: 24) Mindre indlysende er det imidlertid, at virksomheden har en interesse i *den gode relation* frem for blot en relation, jævnfør afsnit 2.2. Hagedorn tager udgangspunkt i den antagelse, at virksomhedens livsrum er summen af aktørernes livsrum, og da aktørernes livsrum øges gennem fundamentale værdier som tillid, åbenhed, oprigtighed og barmhjertighed, øges virksomhedens mål gennem den gode relation. (Hagedorn, 2001: 64). Og det er en generel erfaring, at virksomheder opnår bedre resultater, hvis de bemandes af loyale medarbejdere, der er motiverede, som oplever tillid, møder troværdige ledere, og som møder empati og anerkendelse. Lige præcis dette forhold bekræftes også af Poder når han siger, at når de tre kilder – selvtillid, tillid, loyalitet – er til stede, vil individet være motiveret og have energien til at handle. Som forudsætning for tilstedeværelsen af disse kilder føjer han anerkendelse og lederens tilstedeværelse til. (Clausen, 2004: 42)

Med hensyn til leder og medarbejder er det ikke nødvendigvis indlysende, hvad deres mål er med relationen. Den kunne jo i og for sig blot være det at opretholde en løn eller opnå status. En række filosoffer og psykologer peger imidlertid på, at relationen har en langt mere eksistentiel betydning for aktørerne. Jeg vil fremdrage en række eksempler herpå. Haslebo taler om, at "det personlige eksisterer eller skabes i kommunikation mellem mennesker, og en persons selv dannes i samspil med andre" (Haslebo, 2004: 34 og 35). Denne tætte sammenhæng mellem relationen og identitetsskabelsen fremhæves af flere. Tayler taler om dialogisk selvdefinition, altså at menneskers identitet skabes i dialog med andre (Tayler, 2003: 111) og Åkerstrøm og Born taler om sammenknytning af hinandens identitet, når de beskæftiger sig med såkaldt kærlighedsledelse (Åkerstrøm og Born, 2001: 141). Kirkeby siger, at man aldrig kan skabe sig selv i enrum. Man skaber altid sig selv *for nogen* og *sammen* med nogen med henblik på *noget*. (Kirkeby, 2004: 29). At relationen er med til at skabe identiteten, vil jeg mene er noget ubevidst for den enkelte. Det mere mærkbare bevidste eller emotionelle udbytte af relationen opleves i nærværet, i empatien og i anerkendelsen. Kirkeby nævner, at nærvær betyder skærpet opmærksomhed og seriøs interesse for den andens person og mening. Han siger videre, at den nærværende leder lytter så interesseret og seriøst, at det viser sig i handling. (Kirkeby, 2004: 127 og 126). Raffnsøe-Møller beskæftiger sig med anerkendelse og siger blandt andet, at gensidig anerkendelse er en forudsætning for udviklingen af kompetencer, indstillinger og selverkendelse,

som gør at individet kan handle og orientere sig succesfuldt og i forhold til andre. Indbyrdes anerkendelse er en nødvendig forudsætning for fornuftige relationer. (Raffnsøe-Møller: 1999: 140). Såvel for lederen som for medarbejderen er det altså et mål at opnå selvrealisering forstået som identitetsskabelse og anerkendelse. Det må antages, at selvrealisering for mange mennesker både sker gennem relationen og gennem udnyttelsen og udviklingen af de faglige kompetencer i produktionen, og derigennem får de tilfredsstillt deres ambitioner. Jeg vil yderligere argumentere for, at den gode leder ønsker at legitimere sin lederstilling, hvilket netop – for den gode leder – sker gennem den anerkendelse han eller hun opnår fra medarbejderen ved at være en god leder i den forstand, det defineres neden for (Jessen: 2004, 4). Det skal bemærkes, at denne *gensidige* anerkendelse ikke er ligetil. Poder gør opmærksom på, at underordnede ikke har så stor udtryksfrihed som deres overordnede, og at det er mere legitimt for overordnede at udtrykke ros og anerkendelse eller at give et klap på skulderen og vise omsorg. Med Poders ord er omsorgen ikke symmetrisk hvilket skyldes, at det strukturelle magtforhold spiller ind (Clausen, 2004: 43). Jeg vil således betragte det som et fremtidigt udviklingsområde, at det også bliver mere legitimt at medarbejderen giver feedback til lederen, herunder udtrykker anerkendelse.

Den fælles interesse for leder, medarbejder og virksomhed understreges af Haslebo når hun skriver, at ”i den udstrækning organisationsmedlemmer kan skabe fælles forestillinger, der også har stor personlig betydning, vil de ikke kunne lade være med at koordinere deres handlinger i den pågældende retning.” (Haslebo, 1994: 70). Det er grunden til, at teoretikere der er tilhængere af en socialkonstruktivistisk tænkning mener, at visionsledelse er effektiv.

Jeg har hidtil talt om den gode relation. Fremover vil jeg endvidere operere med betegnelsen ”den gode leder” eller ”den menneskelige leder” hvorved jeg forstår den leder, der har sådanne karakteregenskaber og udviser en sådan adfærd, at han skaber de bedst mulige forudsætninger for at skabe den gode relation til medarbejderen, og dermed – hvis medarbejderen for sin del gensvarer eller bidrager til den gode relation – opnår de bedst mulige resultater for sit ledelsesområde. De pågældende karakteregenskaber og adfærdsnormer beskrives nærmere i afsnit 2.6.

Jeg har ovenfor argumenteret for, at den gode leder både som ønske og som opgave gør sit til at skabe en god relation til medarbejderen, både for at opfylde egne personlige mål og for at

fremme virksomhedens mission. Derudover har lederen imidlertid yderligere en vigtig opgave jævnfør modellen for den formålsbestemte relation. En forudsætning for, at medarbejderen kan realisere sig selv og nå sine ambitioner, og for at virksomheden kan nå de bedst mulige resultater er, at virksomhedens opgave eller mission giver mening for medarbejderen. Det er lederens opgave at formidle missionen til medarbejderen, så den bliver meningsfuld. Haslebo sammenkæder relationen, meningsfuldheden og handlingen i den socialkonstruktivistiske ramme (Haslebo, 2004: 54):

I socialkonstruktivismen er det filosofiske standpunkt, at den virkelighed, vi opfatter, skaber (eller konstruerer) vi gennem sprog og interaktioner i et samspil med andre mennesker. .... Forståelse ses som en skabelse af mening gennem forhandling med andre mennesker i bestemte kontekster. Mening og handling ses som tæt forbundne. Først når vi forstår meningen i en situation, kan vi handle. Og når vi taler og handler, opstår mening.

En del af det at være en god leder er derfor også at være i stand til at skabe mening for medarbejderen i udførelsen af virksomhedens sag. Dette understreges også af Poder:

*Selvtillid* opstår, hvis man har en tro på, at man har evnerne og ressourcerne til at løse den opgave, man bliver stillet. *Tilliden* til andre mennesker er afgørende for, at et samarbejde kan fungere, men kan også brydes. *Loyaliteten* afhænger af, at organisationen skaber en meningshorisont for det enkelte menneske, så handlinger kan ses i en større og meningsfuld sammenhæng. Er disse tre kilder til stede, vil individet være motiveret og have energien til at handle. (Clausen, 2004: 42)

Forudsætningen herfor er naturligvis – jævnfør modellen – at opgaven også er meningsfuld for lederen. Poders såkaldte kilder til handling gælder såvel for medarbejderen som for lederen.

På baggrund af det jeg har beskrevet i det foregående afsnit, vil jeg formulere nogle hypoteser for den gode relation og den gode leder og disses betydning for opnåelse af virksomhedens mål. Hvis disse hypoteser kan verificeres, kan de danne grundlag for overvejelser om, hvordan man arbejder med lederudvikling ud fra de beskrevne sammenhænge.

Min hypotese er følgende:

**H1:** *Den gode relation skabes ved, at lederen besidder nogle bestemte karakteregenskaber og evner at udvise en bestemt adfærd.*

**H2:** *Der er en sammenhæng mellem den gode leder og de resultater, der opnås i den virksomhed (afdeling, gruppe, projekt, virksomhed, i.e.), lederen er ansvarlig for.*

Jeg vil forsøge at verificere hypoteserne gennem en empirisk undersøgelse, som beskrives i kapitel 3. Først vil jeg dog i afsnit 2.6 præcisere de karaktertræk og den adfærd, den gode leder skal besidde og udvise for at skabe den gode relation.

Inden jeg gør det, vil jeg pege på, at modellen (figur 1) kan begrundes i en kombination af forskellige moralfilosofiske teorier. For det første begrundes modellen i dydsetikken, altså i hvilken slags person og hvilke slags karakteregenskaber en person bør være og have (Husted og Lübcke, 2001: 299). Kirkeby peger på en række lederdyder hos den moderne leder. I og for sig er begrundelsen i dydsetikken begrænsende, når målet er at udvikle et koncept for lederudvikling, fordi det er en meget vanskelig opgave at ændre menneskers karakter. For det andet begrundes modellen i en form for pligtetik, men primært i en Løgstrupsk udgave, fordi pligten i denne udgave mindre følger af fornuften som af en anerkendelse af ansvaret for andre mennesker, ikke mindst for dem, der er afhængige af én som leder. Også erkendelse kan imidlertid være vanskeligt at arbejde med i praksis. For det tredje indeholder modellen en nytteetisk begrundelse, fordi interessenterne – og især virksomheden - opnår størst udbytte når relationen er velfungerende.

## 2.4 Dilemmaer

Jeg vil specielt behandle to problemstillinger eller dilemmaer i forhold til det teoretiske fundament, jeg har beskrevet. Den ene problemstilling er et egentligt dilemma, både etisk og psykologisk, nemlig dilemmaet mellem at etablere så tæt en relation som muligt mellem leder og medarbejder, og på den anden side, at relationen ikke må blive for tæt. For at opnå så høj en grad af målopfyldelse for alle tre interessenter – leder, medarbejder og virksomhed – er det ønskeligt at relationen bliver så tæt som muligt. En meget nær relation skaber gode forudsætninger for et dybt gensidigt personligt kendskab og dermed det bedst mulige indblik i den andens kompetencer, personlighed, grænser, værdier med videre, og dermed grundlag for bedre indføling, hensyntagen og anerkendelse. En meget nær relation øger også følelsen af forpligtethed, og dermed sandsynligheden for god moralsk optræden over for hinanden. Men dette holder kun så længe der ikke sættes spørgsmålstegn ved, at ikke mindst medarbejderen udfylder sit job godt, og at der er et forretningsmæssigt grundlag for stillingen. I det øjeblik, at der opstår problemer med at medarbejderen ikke udfylder sin rolle tilfredsstillende, så lederen må foretage en disciplinær intervention, eller hvis grundlaget for stillingen forsvinder, så lederen bliver nødt til at afskedige medarbejderen, er det et problem hvis relationen er for tæt. Det er

især et psykologisk problem fordi det skaber skuffelse og mistillid, medarbejderen føler sig svigtet, og lederen vil have svært ved at bære ansvaret for at skulle sanktionere over for en person, der står ham nær. Det er også et etisk problem, fordi medarbejderen vil føle sig svigtet og forrådt. Spørgsmålet er så, hvor balancen går, og det er svært at give et entydigt svar på. Det handler blandt andet om, at nok bidrager leder og medarbejder til opfyldelse af hinandens livsmål og identitetsskabelse, men arbejdspladsen og dermed relationen mellem leder og medarbejder må aldrig blive den dominerende relation. Raffnsøe-Møller skriver om ”hvordan menneskelig frihed realiseres, nemlig som et spændingsforhold parterne imellem, som skal etablere både interdependens og autonomi.” (Raffnsøe-Møller, 1999: 142). Det er denne balance, der skal findes. Det sker først og fremmest ad den vej Haslebo anviser, nemlig at det skal stå helt klart for begge parter, hvad konteksten og dermed rolleforholdet er, herunder også assymetrien i magtforholdet. Ud fra denne forståelse af konteksten må det være op til hver enkelt part, i hvor høj grad de ”vil lægge sig selv” i den andens hænder, med den risiko det indebærer, og tilsvarende hvor stort et ansvar de kan bære for den anden part. Men det kræver en bevidst forholden sig.

Den anden problemstilling nævnte jeg i afsnit 2.2 om den formålsbestemte relation, nemlig hvis relationsorienteret ledelse begrundes i virksomhedens mål. Derved bliver relationen instrumentel i forhold til et økonomisk eller forretningsmæssigt mål, den menneskelige relation bliver kun et middel til et at nå et materielt mål. Kirkeby peger også på denne risiko når han taler om, at relationen kan blive strategisk:

Mange virksomheder i dag møver sig mere og mere ind på den enkelte. De vil have del i hans inderste tanker, fordi de vil udnytte hans drømme og hans fantasier til at få ham til at arbejde hårdere, mere lidenskabeligt og mere målrettet. *Det er at udnytte anerkendelsen strategisk, og før eller siden bliver det gennemskuet og giver bagslag. Det er nemlig bagsiden af de muligheder, vi som ledere har for at udnytte reelle følelser strategisk, at vi mister medarbejdernes tillid.* (Kirkeby, 2004: 83).

Dette er ikke etisk acceptabelt, og det er da heller ikke mit motiv. Kernen i artiklen er dels at argumentere for at ledelse i sagens natur sker i relationer, men også at denne relation har værdi i sig selv, er et mål i sig selv, og derved bliver ledelse netop et etisk anliggende. Når jeg så anser det for både interessant og relevant at belyse sammenhængen til virksomhedens resultatmål skyldes det, at man derved også får gode argumenter på direktionens gangene for, at der skal fokuseres på relationerne. Risikoen er nemlig, at aktionærer og topledere betragter det relationsbaserede perspektiv i lederudvikling for luksus og noget, der ikke kan sættes ressourcer

på. Men når det samtidig kan fastslås, at det også er en fordel for virksomheden, er den diskussion lukket. Det giver så de respektive ledere, og de ansvarlige konsulenter, HR-afdelinger med flere et etisk ansvar for at sætte grænser, fordi aktionærer og direktion altid vil have et ønske om at udnytte relationerne strategisk. Konklusionen må være, at virksomhedens mål, jævnfør figur 1, ikke bør indgå som argumenter i lederudvikling, men alene værdien af relationen til opnåelse af lederens og medarbejderens mål.

## 2.5 Relationsorienteret ledelse og værdier.

Som nævnt opfatter jeg ikke relationsorienteret ledelse som en ny model, men primært som en kvalificering af værdibaseret ledelse. Værdibaseret ledelse gøres ofte til et spørgsmål om at finde frem til nogle forholdsvis få værdier, som skal være ”limen” i - eller danne rammen for - samspillet i en organisation og/eller være styrende for at nå virksomhedens strategi. Et vigtigt element er processen omkring det at nå frem til værdierne og den efterfølgende refleksion, som værdierne skal være katalysatorer til. Denne tilgang til værdier er forholdsvis instrumentel, og det er tvivlsomt i hvor høj grad sådanne værdier som basis for ledelse bliver en integreret del af lederens personlighed og identitet som leder. Den meste litteratur om værdibaseret ledelse tager udgangspunkt i denne instrumentelle tilgang<sup>1</sup>. Den instrumentelle definition og anvendelse af værdier kan være meget udmærket, hvis ikke der er tale om menneskelige værdier, det vil sige dybtliggende værdier der er tæt forbundet med personligheden og som styrer den måde mennesker spontant agerer i forhold til hinanden, med derimod er tale om forretningsmæssige værdier der skal bruges til branding, til at evaluere beslutninger eller andres ledelse eller lignende.

I forhold til koblingen mellem værdier og relationsorienteret ledelse er jeg tilhænger af Hustedes definition på værdier (Husted, 2003):

*En værdi er en stabil struktur bestående af overbevisning, følelser, handlemønstre og handlinger.*

I og med, at værdier i denne definition både er forankret i det intellektuelle (sådan fortolker jeg her overbevisning), det emotionelle og i konkret adfærd hos personer, her lederen, harmonerer denne værdiforståelse også mere med personlige karaktertræk eller dyder og det relationelle forhold til andre. Denne opfattelse af værdier henter yderligere inspiration fra den opfattelse af værdibaseret ledelse, som Petersen opererer med, når han beskæftiger sig med tyste værdier

---

<sup>1</sup> For eksempel Thyssen, 1997, og Morsing og Pruzan.



(Petersen). Han taler om såkaldte ”tyste værdier, der stammer fra dybere lag i vore hjerner, det lag hvor vore dybtfølte, men uudsigelige overbevisninger er forankrede. Værdier, som vi ikke kan formulere i ord, men som vi demonstrerer i beslutninger og handlinger...., og som handler om viljen til at skabe tillid og sikre konsekvens og vilje til at delegerer og til at skabe større råderum for hver enkelt.” (Petersen, s. 60 og 65). Man kan påstå, at der er et dilemma mellem en socialkonstruktivistisk tilgang og fokus på tyste værdier, idet socialkonstruktivismen netop taler om sproget som det, der skaber virkeligheden. Socialkonstruktivismen hænger altså snævert sammen med det at kunne italesætte, at kunne have en verbal dialog. Men netop heri gemmer kombinationen sig mellem dyder og adfærd – mellem personlige egenskaber der er tæt knyttet til en leders karakter, og de handlinger en leder skal gøre for at skabe en god relation. Disse to sider ser vi nærmere på i næste afsnit.

## **2.6 Individ og relation – dyder og adfærd.**

I beskrivelsen af kravene til lederen vil jeg kombinere to forskellige udgangspunkter. Kirkeby formulerer tolv lederdyder (Kirkeby, 2004: kap. 17), som han mener er nødvendige i det nye lederskab. Der er altså her tale om nogle karaktertræk, der godt nok er tæt forbundne til lederen som person, men netop for at lederen kan skabe den gode relation til medarbejderen. Disse dyder vil jeg kombinere med nogle anvisninger, som jeg udleder fra Haslebo og som tilsvarende har som formål at relationen i organisationen skal fungere langt bedre, fordi den tager udgangspunkt i en socialkonstruktivistisk forståelse af virkeligheden i organisationer. Der er den forskel mellem de to perspektiver, at Kirkebys dyder er forholdsvis teoretiske og ikke forsøgt operationaliseret, hvorimod anvisningerne ud fra Haslebo bygger på hendes erfaring og på konkrete cases i virksomheder.

Kirkeby skriver følgende om dyder:

En dyd er en indstilling, der forpligter, fordi et menneske har investeret hele sin eksistens i den.... En dyd indebærer, at forholdet til ”værdier” forpligter. Således forhindrer dyden, at værdier gøres til tingslige enheder, der kan måles og vejes, og der justeres strategisk eller forhandles, og som man ved visse lejligheder kan sælge ud af....I dyden er normen og mennesket indgået i en forbindelse, der kun kan brydes op, hvis individet forråder sig selv. (Kirkeby, 2004: 167)

Kirkeby refererer til Kants tre maksimer, som jeg tilslutter mig giver en særdeles god sammenfatning af kravene til den gode leder, nemlig.(Kirkeby, 2004: 170)

At kunne tænke kritisk ud fra sin egen autonomi

At kunne indføle sig i ethvert andet menneske

At være i overensstemmelse med sig selv.

Kirkeby formulerer følgende tolv lederdyder hvor jeg har forsøgt at forkorte forklaringen samt fortolke de praktiske implikationer.

### **1. At være fællesskabets tjener**

Ansvarsfølelsen over for organisationen som helhed og for den enkelte, evnen til at vise og modtage anerkendelse, hjælpe et menneske med at hjælpe sig selv og sikre en kontekst, der kan føre den enkelte til sig. I praksis handler det om ikke at uddelegere flere opgaver og mere ansvar end medarbejderen kan magte ud fra sine forudsætninger af hensyn til helheden, men samtidig bistå i at udvikle medarbejderens kompetencer. Dette sker gennem en nøgtern vurdering af medarbejderens styrker og svagheder, og gennem en ærlig og realistisk feedback, så leder og medarbejder har et overensstemmende billede af medarbejderens kompetencer.

### **2. Autonomi**

Forudsætter den selvstændighed og personlige integritet, der udspringer af et menneskes afklaring af motiverne for sit valg af lederrollen. Autonomien er til enhver tid rede og i stand til at redegøre ubetinget for sine beslutningers legitimitet. Denne lederdyd indebærer altså, at lederen tør være ærlig over for sig selv, tør at være åben og blive stillet til regnskab af medarbejderne for sine argumenter og sine beslutninger, og at disse ikke bunder i egoistiske motiver, men i hensynet til opgaven, til virksomheden og til medarbejderne. Den autonome leder frygter ikke dialogen, fordi beslutninger bygger på faste etiske principper og værdier, og sammenholdt med at være fællesskabets tjener accepterer lederen heller ikke, at andre i virksomheden sætter sig ud over disse principper.

### **3. Retskaffenhed.**

Udtrykker den generøsitet, som den, der har magten, kan vise over for den, han har i sin magt. Rimelighed og retskaffenhed. Mod til at fortolke organisationens skrevne og uskrevne love ud fra hensynet til medarbejderen. Dette er én af de dyder, der kendetegner den værdibaserede leder fordi han ikke overlader ansvaret til regler og love, og dermed til den begrænsning der ligger i disses formuleringer, men selv tager ansvaret og derfor fortolker hvad der er lovens ånd og mening. Den retskafne leder kan både give og modtage konstruktiv kritik. Han er ærlig og tillidsfuld.

#### **4. Konkret visdom.**

Lederens evne til at finde balancen mellem psykologisk indsigt, realistisk situationsfornemmelse og principfast handlen. Jeg vil umiddelbart mene, at dette forudsætter en vis erfaring, idet visdom er en egenskab, hvor teoretisk indsigt, praktisk erfaring og menneskelige egenskaber har filtreret hinanden til en ikke-selvhævdende tro på ens egne vurderinger. Denne dyd er meget svær at operationalisere, den genkender man først, når man oplever den.

#### **5. Dømmekraft.**

Indebærer et samfundsmæssigt overblik, der foregriber ydre og indre konflikter, før de bryder ud. Evner at bruge de fejltagelser og successer, som andre mennesker har gennemgået. Evne til at finde udveje og til at skabe alternativer. Dømmekraft gør lederen i stand til at vurdere i situationer, hvor de rationelle argumenter ikke længere slår til.

#### **6. Jordmoderkunst.**

Den intelligente empati. Lydhørhed, dialogisk intensitet og konsekvens, menneskelig varme og humor. Altså evnen til at høj grad at sætte sig i andre menneskers sted, og derfor også kunne tage højde for andres behov og reaktioner.

#### **7. Fornemmelsen for det rette øjeblik og evnen til at gribe det.**

Situationsfornemmelse, bevidsthed om kontekst, hele kapaciteten til at være rede til begivenheden. Viljen til at være tro mod stedet og i evnen til at komme i kontakt med det overleverede, der bebor stedet. Fornemmelse for organisationens fysiske rum og dens atmosfære. Hvor jordmoderkunsten evner at have fornemmelse for det andet menneske, indeholder fornemmelsen for det rette øjeblik evnen til at have et klart billede af konteksten, både i tid og rum. Hvad er den rette timing og det rette sted til den rette handling.

#### **8. Indsigten med ét slag.**

Intuition. Inventionens og innovationens logik. Det handler om fornemmelsen for hvad det rette er, selv om man ikke kan sætte ord på argumenterne, enten fordi de er ubevidste eller fordi de ikke kan præciseres. Denne dyd kræver altså, at lederen stoler på sin intuition og tør at handle ud fra den.

**9. Eufori.**

Virkelighedssans, gør udførelsen af det vovestykke at tro, at virkeligheden kan være anderledes i positiv forstand, mulig, tæt på håb. Denne lederdyd har noget at gøre med positiv tænkning, at være overbevist om mulighederne på trods af, at det kan se sort ud, og ud fra det skabe opbakning hos medarbejderne, så det faktisk kan lykkes at skabe noget ud af ingen ting.

**10. Formuleringsevnen.**

At kunne og ville forklare, at søge at skabe forståelse, viljen til at udrydde manipulation med mening. Denne dyd betyder, at lederen lægger vægt på, at medarbejderen forstår opgaven og at det er det, der er drivkraft, ikke bare at medarbejderen accepterer en instruks. Det handler her om lederens pædagogiske evner.

**11. At forestå organiseren.**

Lederen må overvinde sin forudindtagethed, ja sine egne forventninger til sin position, og være facilitator for den tilblivelsesproces der hele tiden foregår i organisationen. Det er denne dyd der sikrer, at organisationen ikke fastlåses i rigide strukturer og processer, men som hele tiden sikrer dynamikken og omlægger strukturer og processer med udgangspunkt i de bevægelser, der sker hos medarbejderne, og som derved giver forudsætninger for en stadig udvikling.

**12. Lederen må være den, der gør organisationens ånd håndgribelig.**

Lederen må gøre det, han siger, og være det, han gør. Gennem sin ledelse udtrykke indbegrebet af det at lede. Det lederen forventer af medarbejderen må han gøre først, han skal være eksempel.

Kirkebys dyder kan godt virke noget abstrakte. I forbindelse med planlægningen af den empiriske undersøgelse der beskrives i afsnit 3.1 har jeg forsøgt at sammenknytte dyderne til de konkrete og mere adfærdsmæssige udsagn, som er præsenteret i bilag 1. Denne sammenknytning er vist i bilag 2. En sådan fortolkning kan i høj grad diskuteres fordi dyder egentlig ikke er noget ydre, men netop en indre forpligtelse hos den enkelte. Alligevel vil jeg forsvare en operationalisering, fordi forpligtelse der ikke fører til handling, er en selvmodsigelse, er indholdsløs.

Haslebo beskriver som nævnt hvilke konsekvenser det har for en lang række problemstillinger i en virksomhed, hvorvidt man bygger på en socialkonstruktivistisk eller en traditionel lineær anskuelse. Den socialkonstruktivistiske vinkel lægger stor vægt på relationerne og på, hvordan relationen mellem leder og medarbejder kommer til at fungere godt. Jeg har ud fra Haslebos bog forsøgt at udlede en række anvisninger til lederen på handlinger eller fokusområder, der er væsentlige for at lederen kan skabe den gode relation. Jeg vil i det følgende opliste en række af disse, idet de kun skal betragtes som et uddrag, da der ville kunne udledes mange flere handlinger (Haslebo, 2004):

**1. Lederen skal "tale" et sprog, der bygger på en socialkonstruktivistisk opfattelse.**

Det indebærer for eksempel, at der er fokus på relationer frem for individ, på forståelse og empati frem for placering af skyld og årsager, på visioner frem for på handlingsplaner, på positioner frem for roller osv. Ved at lære og benytte dette sprog, skaber lederen en mere relationsbaseret kultur i virksomheden. (s. 22)

**2. Lederen skal skabe positive forventninger eller forestillingsbilleder.** Det sker ved at inddrage medarbejderen i at formulere en fælles vision, der udtrykker en ønsket fremtid. Positive forventninger er igangsættende og driver virksomheden i den ønskede retning. Haslebo taler om de positive forventningers magiske kraft. Alle handlinger i en organisation er kædet sammen med forventninger til – og positive billeder af fremtiden. (s. 25, 91 og 92).

**3. Lederen skal sikre, at opgaven giver mening for medarbejderen.** (s. 54). Jeg vil tolke dette som at lederen skal skabe forståelse for virksomhedens mission, dens relevans. Virksomhedens vision skal beskrive en virkelighed, som virker ønskelig og realistisk omend ambitiøs, og hvor medarbejderen skal kunne se sig selv. Og medarbejderen skal kunne se en sammenhæng mellem hans eller hendes egne opgaver og virksomhedens endelige produkt.

**4. Lederen skal tænke cirkulært,** d.v.s. udforske mønstre af handlinger og begivenheder – se den større sammenhæng for begivenheder og lede efter svar på, hvad det er, vi har gang i lige nu, og hvordan vi kommer videre herfra. Den cirkulære tænkning betyder også, at lederen er bevidst om konsekvenserne af egne handlinger på andre, og derudfra at tage ansvar for sine valg, prioriteringer, virkelighedsforståelse og handlinger. (s. 57)

**5. Lederen skal omformulere negative historier til mulighedsskabende historier,** blandt andet ved at synliggøre, at der er mange versioner af en historie. I det hele tage kan

lederen benytte historier til at skabe, omforme og udvikle relationerne og virksomheden.

Lederen skal ved at stille cirkulære spørgsmål skabe situationer, hvor medarbejderne inviteres til at fortælle deres historier på nye og mere positionsbevidste måder (s. 79-82)

**6. Lederen skal ytre anerkendelse over for medarbejderen.** Ifølge Haslebo får positive billeder af fremtiden næring fra anerkendelsen af de handlinger, der udføres i nutiden. (s. 94)

**7. Lederen skal sikre, at der er overensstemmelse mellem hans og medarbejderens opfattelse** af virkeligheden, af relationen, af konteksten, af rollefordelingen m.m. (s. 114)

**8. Lederen skal uddelegere og derved dele sin magt med medarbejderen.** Det frisætter nemlig ressourcer til gavn for virksomheden. ”Magt defineres som...evnen til at få ting udført, at mobilisere ressourcer, at få og bruge det, som en person behøver for at nå de mål, som personen forsøger at nå” (s. 123)

Disse anvisninger har kun i ringe omfang kunnet kobles til den empiriske undersøgelse, jeg beskriver i kapitel 4. Og det ville i øvrigt ikke være muligt at få bekræftet et socialkonstruktivistisk perspektiv på en virkelighed, der er bygget på en traditionel lineær hverdagsforståelse, hvilket jeg tydeliggør mere uddybende i kommende afsnit. Undersøgelsen kommer således alene til at fokusere på, om der kan verificeres en sammenhæng mellem relationsorienteret ledelse og resultater, men uden at inddrage skelnen mellem socialkonstruktivisme og hverdagsforståelse.

## **2.7 Den relationsorienterede leder**

På baggrund af ovenstående når vi frem til, at den relationsorienterede leder – det vil sige en leder der både vil og er i stand til at skabe gode relationer til medarbejderen – er en person, der besidder nogle bestemte karaktertræk eller dyder og som udøver sin ledelse ud fra en socialkonstruktivistisk tankegang. Dette uddybes også i senere afsnit, især afsnit 4.4 og 5. Dog vil jeg her kort gøre rede for en bestemt problemstilling omkring personligheden. Jeg har oven for frisk og frejdigt kombineret Kirkebys dyder med Haslebos socialkonstruktivisme. Jeg har allerede tidligere taget forbehold for en radikal socialkonstruktivismes afstandtagen til en objektiv virkelighed. Koblingen mellem dyderne og socialkonstruktivismen kræver imidlertid mindst et yderligere forbehold. Haslebo afviser en individorienteret definition på personlighed. Hun refererer til, at personlighed i den traditionelle tankegang normalt defineres ved fire forhold: Individuelle forskelle, stabile træk, en sammenhængende helhed og de faktorer, der bestemmer

adfærd (Haslebo, 2004: 31). I stedet argumenterer hun for, at personlighed må ses som kendetegn ved den sociale interaktion, personen indgår i. Det personlige eksisterer eller skabes i kommunikation mellem mennesker. (Haslebo, 2004: 33-34). Det ligger altså i den socialkonstruktivistiske forståelse, at personligheden kun eksisterer i mødet med andre mennesker. Det er jeg ikke enig i. Det er på mange måder rigtigt, at personlighedstræk udtrykkes eller observeres i mødet med andre, men det er jo ikke ensbetydende med, at personligheden ikke eksisterer når en person er alene. Jeg bygger på den forudsætning, at mennesker er skabt unikke og individuelle, med evner og anlæg, potentialer og begrænsninger, som et produkt af skabelse, gener og dannelse. Og netop dette selvstændige og autonome menneske kan have dyder. Man kan så stille spørgsmålet, om mennesker kan være ”fødte ledere”. Det mener jeg ikke, men jeg mener, at nogle mennesker er mere disponerede for at blive gode ledere, der er i stand til at opbygge gode relationer, dels fordi de som udgangspunkt ønsker at være etiske mennesker i den forstand, at de betragter andre mennesker som mål, dels fordi de besidder de nødvendige dyder og har viljen til at leve dem ud, og dels fordi de har de menneskelige egenskaber der skal til for at skabe gode relationer såsom viljen og modet til åbenhed, empati og tillid.

### 3. Belysning af lederdyder og relationens resultatskabelse gennem en empirisk undersøgelse.

At ville verificere ovenstående hypoteser empirisk kan umiddelbart synes som en halsløs gerning. Og at ville gøre det via kvantitative metoder ligger formodentlig meget fjernt for de fleste filosoffer. Det er kontroversielt at ville omsætte lederdyder til målelige størrelser, og det er da heller ikke umiddelbart muligt at omsætte karaktertræk, der måske er dybt forankret i personligheden, i nogle målelige størrelser. Det man imidlertid kan gøre er at undersøge lederens egen eller andres oplevelse af lederens evne til at skabe relationer uden at forholde sig til, hvilke motiver der ligger bag. Jeg har haft to konkrete muligheder for empirisk at efterprøve hypoteserne, som begge vedrører en større organisation.

Første mulighed: Netop i efteråret 2004 har der skullet laves en såkaldt 360°-ledervurdering i en stor faglig organisation som led i et større kompetenceudviklingsprojekt i hele organisationen. En 360°-ledervurdering består i, at lederen selv, samt vedkommendes overordnede, to sideordnede og 6-10 underordnede vurderer i hvor høj grad en række adfærdsmæssige udsagn

passer på lederen. Udsagnene kan udtrykke den lederadfærd, som virksomhedens øverste ledelse ønsker lederne skal udvise, eller som medarbejderne ønsker fra lederens side. De udsagn, der skulle benyttes i undersøgelsen har naturligvis ikke været afstemt præcis efter denne opgave, men de omhandler mange af de elementer, der karakteriserer den gode leder. Endvidere fik jeg mulighed for at tilføje nogle udsagn. Denne mulighed har imidlertid vist sig ikke at være gennemførlig, da analysen af størstedelen af lederne først gennemføres i foråret 2005, og drejer sig netop om de ledere, der har samme funktion og derfor er mest sammenlignelige. Jeg har dog valgt at beskrive undersøgelsen nærmere i afsnit 3.1, da den vil kunne anvendes som en fremtidig mulighed for at udbygge efterprøvningen, og fordi jeg her haft indflydelse på spørgsmålene og derfor har forsøgt at give et bud på en operationalisering af lederdyder og relationsskabende adfærd ved at koble undersøgelsens udsagn sammen med dyderne, jævnfør afsnit 2.6 (se bilag 2).

Anden mulighed. Samme organisation arbejder strategisk ud fra en variation af balanced scorecard som kaldes ”diamanten”, og som har til formål at fremme helhedsforståelse og helhedsledelse i organisationen. Alle afdelinger og ledere bliver derfor årligt målt på de elementer, der indgår i ”diamanten” (bilag 3). I diamanten indgår målinger af medarbejdertilfredshed, hvoraf en delmængde vedrører vurderinger af den enkeltes leder, herunder i virkeligheden også lederens relationsskabende evner og adfærd.

Det der yderligere gør denne organisation interessant er, at man også som led i ”diamanten” foretager en række resultatmålinger, hvorfor det i princippet skulle være muligt at undersøge min hypotese om, at der er sammenhæng mellem den gode leder og virksomhedens resultater. Da såvel ledervurderingen som resultatmålene ikke er udarbejdet decideret til at efterprøve hypotesen, må der naturligvis tages flere forbehold, hvilket jeg vil komme nærmere ind på senere. Det understreges at organisationens direktion har givet tilladelse til, at resultaterne af undersøgelsen anvendes i artiklen i anonym form.

### **3.1 Beskrivelse af organisationen og 360°-ledervurderingen**

Analysen vedrører en forholdsvis stor faglig organisation. Organisationen har ca. 700 ansatte fordelt på et hovedkontor og 30 lokale afdelingskontorer. Organisationsplanen er vist i bilag 4. De lokale afdelingskontorer er opdelt i nogle netværk og refererer til en kundechef, jævnfør organisationsplanen.

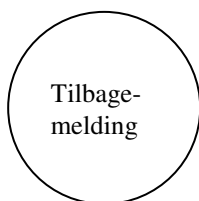


360°-ledervurderingen var ved at blive gennemført i forbindelse med et større kompetenceudviklingsprojekt hvor alle organisationens medarbejdere skulle inddrages. Formålet med projektet var at igangsætte en proces til realisering af en ny vision ved at skabe større forretningsforståelse, synliggøre sammenhængen mellem organisationens værdier og forretning, herunder skabe forståelse for, at værdierne ikke konfliktede med det forretningsmæssige. Endvidere skulle projektet medvirke til at skabe en bedre teamkultur i afdelingerne. Et vigtigt element i 360°-ledervurderingen var, at ledelsen besluttede at, til forskel fra de fleste ledervurderinger, skulle denne analyse ikke være anonym, de medarbejdere der afgav deres vurdering af lederne måtte stå ved deres svar. Ikke for at ”komme efter” de pågældende medarbejdere, men for at opnå en mere kvalificeret tilbagemelding og tolkning af resultaterne til lederne.

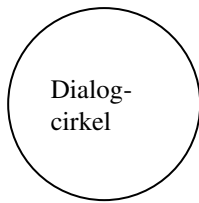
360°-ledervurderingen blev udarbejdet ved, at nogle konsulenter havde møde med organisationens direktion, som blev spurgt om hvilke krav de havde til ledernes ledelsesmæssige kompetencer. Konsulenterne omformulerede efterfølgende disse krav til 32 udsagn, som blev godkendt af direktionen som værende dækkende for de krav, de havde formuleret. Udsagnene blev sat ind i et skema sammen med en skala med seks niveauer fra ”helt enig” til ”uenig”, hvor de enkelte respondenter skulle svare på, i hvor høj grad det pågældende udsagn passede på deres leder. Denne skala var suppleret med en tre-niveau skala på, hvor betydningsfuld medarbejderen fandt, at det pågældende karaktertræk eller adfærd var. (Se skema i bilag 1)

Skemaet blev derefter sendt ud som et internetlink via en e-mail. Responderne skulle besvare undersøgelsen via internettet. Resultaterne af besvarelserne blev udskrevet i nogle grafer og nogle tabeller (se eksempel i bilag 5), som viste en opdeling af besvarelserne på lederen selv, vedkommendes chef, kollega og medarbejdere.

Selve tilbagemeldingen af resultaterne foregik i tre faser:



Fase 1: Den enkelte leder havde et møde med en konsulent, som fremlagde og gennemgik resultaterne. Lederen og konsulenten aftalte, hvilke delresultater der var behov for en uddybende fortolkning af.



Fase 2: En dialogcirkel, hvor den enkelte leder sad ”på sidelinien” og hvor respondenterne ud fra spørgsmål fra konsulenten uddybede tilbagemeldingen på lederen, specielt med fokus på de delresultater, lederen ønskede uddybende fortolket.

Fase 3: Møde mellem lederen og konsulenten, hvor lederen fik bearbejdet tilbagemeldingerne samt sat yderligere fokus på, hvor lederen skulle arbejde med sin ledelse. Lederen udarbejdede herudfra i samarbejde med konsulenten en handlingsplan

En væsentlig risiko ved denne fremgangsmåde er, at da vurderingen af lederen ikke er anonym, kan der være respondenter, der ikke svarer ærligt, fordi de skal stå ansigt til ansigt med lederen i dialogcirklen og stå til ansvar for deres vurdering. Denne risiko må formodes at være særlig stor i forhold til ledere, der netop ikke er gode til at skabe relationer og som netop bruger magten som middel. På den anden side afbøder dialogcirklerne til en vis grad den kritik, der kan rettes mod undersøgelsen ud fra et socialkonstruktivistisk perspektiv, hvilket jeg redegør for i afsnit 3.4.

### 3.2 Et ”povert” forsøg på at verificere hypotesen

Som nævnt er der via den pågældende case-organisation mulighed for at få en fornemmelse af, om der kan dokumenteres en sammenhæng mellem evnen til at skabe en god relation og virksomhedens resultater. Dette kan ske via de målinger, organisationen gennemfører som led i deres strategi, og som fremgår af ”diamanten”. Der er således tale om en rent kvantitativ måling ud fra en skalering af subjektive udsagn. Dette giver naturligvis i sig selv en række problemer omkring forskelle i fortolkning, forskellige opfattelse af virkeligheden, vanskeligheden ved at italesætte værdier og indholdet i menneskelige relationer, spørgsmålet om, hvem der har besluttet – og formuleret udsagnene m.m. Validiteten af disse målinger i forhold til en dokumentation af relationers betydning er derfor tvivlsom og må ikke tillægges overdreven vægt, men alene ses som en indledende afprøvning af, om der kan findes indikationer for den formodede sammenhæng mellem relationer og resultater. Organisationen foretager målinger på en lang række områder i forhold til ”diamanten”. En oversigt over målinger er vist i bilag 6, og som det også fremgår af oversigten, indgår disse målinger i grundlaget for ledernes resultatløsn.

Det betyder for eksempel, at medarbejdertilfredsheden, hvor en vurdering af lederen indgår, påvirker lederens løn.

I forhold til denne artikel har det været vigtigt at anvende så sammenlignelige data som muligt. Oversigten i bilag 6 viser hvad de forskellige funktionsledere bliver målt på. Der er kun én leder for hvert funktionsområde, bortset fra lederne af de lokale afdelingskontorer, som der er 30 af, og som i oversigten har betegnelsen AC (forkortelse for AfdelingsChef). For at skabe sammenlignelighed har jeg valgt primært at anvende data for disse 30 afdelingschefer, men medtager dog også målinger for funktionscheferne. Som det fremgår, bliver afdelingscheferne målt på medarbejdertilfredshed, økonomi, salgsresultater og kvalitet. Indholdet af medarbejdertilfredshedsundersøgelsen er vist i bilag 7. I min analyse har jeg imidlertid uddraget og alene anvendt de vurderinger i medarbejdertilfredshedsundersøgelsen, der vedrører vurdering af lederen. Disse er følgende:

- Føler du, at din nærmeste chef i al almindelighed...
  - Er respekteret af medarbejderne?
  - Interesserer sig for hvad der foregår blandt medarbejderne?
  - Er godt til at motivere medarbejderne?
  - Sikrer en rimelig fordeling af arbejdsopgaverne?
  - Har et rimeligt kendskab til, hvad du beskæftiger dig med?
  - Er god til at løse eventuelle konflikter?
  - Er villig til at tale med dig om eventuelle personlige problemer hvis du har behov for det?
  - Er god til at give ris og ros?
  - Er god til at informere om hvad der skal ske andre steder i organisationen?

Disse udsagn benævnes i det følgende samlet cheftilfredshed. På disse udsagn havde respondenterne fire vurderingsmuligheder: 4: ja, i høj grad; 3: ja, i nogen grad; 2: nej, kun i mindre grad; 1: nej, slet ikke. Der kan sættes mange spørgsmålstegn ved validiteten og reliabiliteten af en sådan skalering, men jeg vælger i denne sammenhæng at tage den for givet ud fra et argument om, at en sådan undersøgelse aldrig kan stå alene, i hvert tilfælde ikke i forhold til nærværende formål. Medarbejdertilfredsheden måles elektronisk en gang årligt.

Med hensyn til resultatsiden er valgt det målområde, der var mest sammenligneligt, nemlig kvalitet udtrykt i det såkaldte servicelevel. Organisationen definerer servicelevel på følgende måde:

#### Servicelevel

Afdelingerne måles på servicelevel, som er en opgørelse af, hvor stor andel af de telefonkald, der tilgår

afdelingen - som Teleteam ikke når at tage inden for 30 sek. og dermed går i "overløb" til afdelingen - der tages inden for 20. sekunder. Dvs. at de pågældende kunder har ventet op til 50. sek. Målet er 90%.

Som supplement til belysning af sammenhængen mellem cheftilfredshed og servicelevel er der også foretaget analyser af sammenhæng mellem cheftilfredshed og samlet medarbejdertilfredshed, samt for funktionsområdernes vedkommende sammenhængen mellem cheftilfredshed og et andet fælles resultatmål for funktionerne, nemlig intern kundetilfredshed. Organisationen definerer intern kundetilfredshed som følger:

Intern kundetilfredshed

Én gang årligt spørges elektronisk alle medarbejdere om: Udvælg dine primære leverandører (enheder på hovedkontoret) og give den en score på hvor tilfreds du er med 5 ting, (tilgængelighed, forståelse, kvalitet, hastighed og information

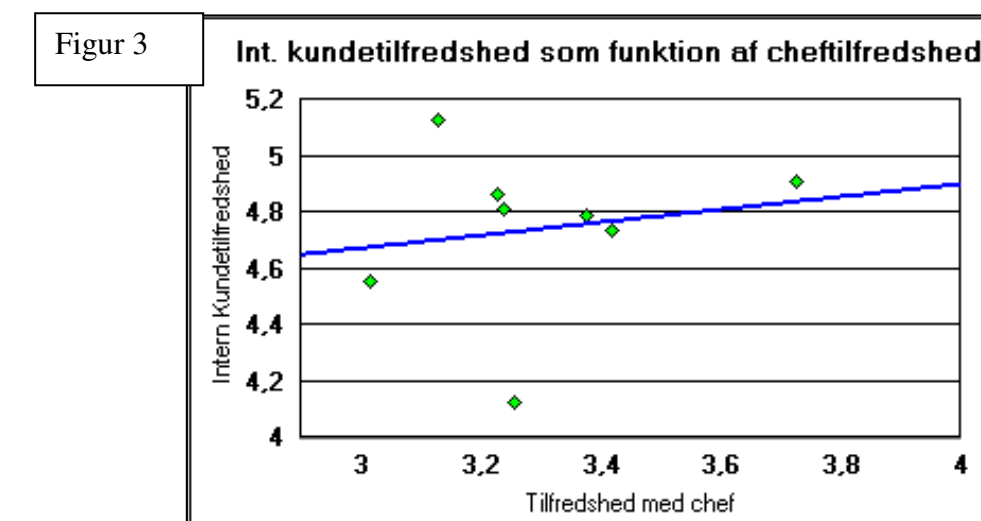
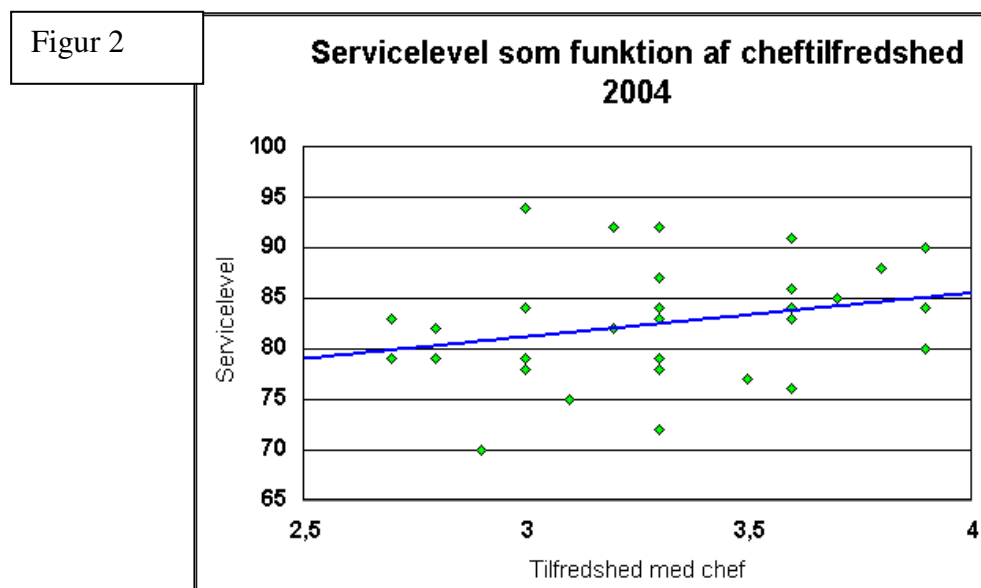
Der er foretaget en analyse af data fra henholdsvis 2003 og 2004. Resultaterne er vist grafisk i bilag 8 i figurerne 1-7. Sammenhængen mellem cheftilfredshed og servicelevel er sat ind i grafen som et punkt for hver enkelt afdeling. Tilsvarende for de øvrige analyser. Grafen er resultat af en såkaldt regressionsanalyse, som viser den statistiske sammenhæng mellem variablene. Grafen kan ikke stå alene, idet der kan være mere eller mindre spredning af punkterne omkring linien. Derfor er det nødvendigt at supplere med nogle statistiske nøgletal, hvilket også er beregnet her. Disse beregninger har vist, at statistisk set kan kun 10-20% af kurvens placering entydigt henføres til punkterne og dermed til sammenhængen mellem cheftilfredshed og servicelevel, resten af forklaringen må findes i andre forhold. Dette understreger, at analysens egnethed til verificering af hypotesen er meget begrænset. Omvendt er der dog en antydning af, at der er en sammenhæng, og i det mindste afkræfter analysen ikke hypotesen. I det følgende vil jeg kort kommentere de enkelte analyser.

Under henvisning til figur 3 i bilag 8 ser der ud til at være en forholdsvis tydelig sammenhæng mellem medarbejdertilfredshed generelt ("Hvor tilfreds er du alt i alt som medarbejder i (organisationen)") og cheftilfredsheden generelt, hvilket for så vidt ikke er særligt overraskende, men dog bekræftende for at lederens adfærd og relationskabende evner har stor betydning for medarbejdernes generelle motivation og trivsel. Dette kan tolkes som en svag bekræftelse af hypotese H1, nemlig at den gode relation skabes ved, at lederen besidder nogle betemte karakteregenskaber og evner at udvise en bestemt adfærd – især den del af hypotesen der handler om adfærd.

Med hensyn til sammenhængen mellem cheftilfredshed og resultat synes der at være en tydeligere sammenhæng i tallene fra 2004 end fra 2003. Sammenhængen for 2004 er gengivet nedenfor i figur 2.

Ud fra observationerne alene er der ikke en særlig tydelig visuel sammenhæng, men den statistiske analyse, der viser sig i grafen afspejler en vis sammenhæng med den sikkerhed, der er nævnt oven for.

Figur 2 viser som nævnt resultater for de lokale afdelingschefer (AC). Men også for funktionschefernes vedkommende ser der ud til at være en sammenhæng, som er vist i figur 3.



Der er ikke data for denne sammenhæng fra 2004, så tallene bag figur 3 er fra 2003. Som det fremgår ligger de fleste funktionschefer omkring linien, men der er dog tydeligvis også ledere, hvor sammenhængen klart befinder sig uden for sammenhængen. Men som nævnt er der her tale om vidt forskellige funktionsområder, f.eks. IT, økonomi, A-kasse, juridisk afdeling, personale med videre., så de enkelte funktioners vilkår for at skabe oplevelsen af en kundeforhold er meget forskellige, hvorfor validiteten af disse data er meget tvivlsom. Organisationen bruger dem da heller ikke til at sammenligne afdelingerne indbyrdes, men alene til at sætte mål for den enkelte afdeling med udgangspunkt i dennes vilkår.

### 3.3 Konklusion af undersøgelsen

Den beskrevne undersøgelse giver ikke en særlig stærk underbygning og dermed en klar verificering af de to hypoteser. Endnu mindre indebærer den dog en falsificering af dem, idet undersøgelsens resultater antyder at hypoteserne er rigtige. Der er en vis statistisk sammenhæng mellem cheftilfredshed og medarbejdertilfredshed, hvilket kan tolkes som en delvis bekræftelse af hypotese H1 om, at den gode relation skabes ved at lederen udviser en bestemt adfærd. Tilsvarende er der en vis sammenhæng mellem cheftilfredshed og resultater, som bekræfter hypotese H2 om, at der er en sammenhæng mellem god ledelse og virksomhedens resultater. Men dels er resultaterne behæftet med stor statistisk usikkerhed, dels er målingerne ikke tilpasset denne konkrete artikel og dels er der stor usikkerhed forbundet med validiteten af de anvendte målinger. En mere gedigen verificering vil derfor kræve langt bedre undersøgelser, og i så fald også mere kvalitative undersøgelser, fordi anvendelsen af kvantitative metoder netop til efterprøvning af relationer er meget problematisk, hvilket uddybes nærmere i afsnit 3.4. Som styrkelse af de nævnte indikationer for hypotesernes bekræftelse kan jeg dog henvise til en anden kvantitativ undersøgelse foretaget af Ledernes Hovedorganisation, der er foretaget i maj 2004, der bygger på 952 besvarelser, og som undersøger om der er forskel i en række faktorer afhængigt af, hvilken ledelsesstil der udøves (Lederne, 2004). Man har således undersøgt om der er en statistisk målbar forskel i medarbejdertilfredshed, medarbejdergennemstrømning, sygefravær, effektivitet og indtjening afhængigt af, om der i virksomheden overvejende udøves en dialogbaseret ledelsesstil eller en kontrolbaseret ledelsesstil. På alle områder er der en markant forskel, idet virksomheder med en dialogbaseret ledelsesstil har større medarbejdertilfredshed, mindre gennemstrømning, lavere sygefravær, højere effektivitet og bedre indtjening. Eksempelvis er andelen af virksomheder med *stor* medarbejdertilfredshed over dobbelt så høj

hos virksomheder med dialogbaseret ledelsesstil som hos dem med kontrolbaseret ledelsesstil, 43% flere virksomheder med dialogbaseret lederstil har en *lav* personalegennemstrømning end hos dem, der har en kontrolbaseret ledelsesstil, og 79% af virksomhederne med en dialogbaseret ledelsesstil har *høj* effektivitet sammenlignet med 43% hos virksomheder med en kontrolbaseret ledelsesstil. Denne undersøgelse bekræfter altså, at evnen til at skabe gode relationer, hvis denne opfattes som dialog, skaber bedre resultater både på det menneskelige plan og på det forretningsmæssige plan.

På den baggrund vil jeg konkludere, at begge følgende hypoteser

*H1: Den gode relation skabes ved, at lederen besidder nogle bestemte karakteregenskaber og evner at udvise en bestemt adfærd.*

*H2: Der er en sammenhæng mellem den gode leder og de resultater, der opnås i den virksomhed (afdeling, gruppe, projekt, virksomhed, i.e.), lederen er ansvarlig for.*

foreløbigt kan bekræftes og verificeres. Jeg foretrækker klart at betegne det som en *foreløbig* verificering, eller måske snarere som at hypoteserne i hvert tilfælde ikke er falcificerede, hvilket begrundes i de kritikpunkter, der fremføres i afsnit 3.4.

### 3.4 Kritik af undersøgelsen

Det empiriske grundlag der er gennemgået oven for kan kritiseres ud fra flere vinkler. For det første kan der stilles spørgsmål til undersøgelsen ud fra dens egne grundlæggende præmisser, nemlig de traditionelle naturvidenskabelige principper: Er der et tilstrækkeligt stort statistisk grundlag for at træffe holdbare konklusioner? Er udsagnene i undersøgelsen valide, det vil sige er de dækkende for det, vi egentlig ønsker at undersøge? Er udsagnene reliable eller pålidelige, altså er de for eksempel så entydige, at de er generaliserbare og reproducerbare? Som jeg allerede har været inde på kan undersøgelsen klart kritiseres ud fra disse præmisser. Dels er der et forholdsvis lille statistisk grundlag, dels kan der stilles spørgsmål ved, om det afdelingerne bliver målt på opfattes ens. Mere grundlæggende er det naturligvis kritisk, at undersøgelsen ikke er lavet præcist i forhold til de hypoteser, der ønskes afprøvet her. Det betyder, at udsagnene ikke decideret tager udgangspunkt i at vurdere ledernes evne til at skabe relationer, og derfor hverken er dækkende eller målrettede til dette formål. I øvrigt er det også meget diskutabelt, om servicelevel og intern kundetilfredshed er velegnede som resultatmål. Derfor skal man være meget forsigtige med at konkludere særlig håndfast omkring sammenhængen mellem evner til at

skabe relationer og virksomhedens resultater og alene betragte det som en meget løs og indledende analyse.

En langt mere grundlæggende kritik af undersøgelsen kan imidlertid rettes ud fra en anden vinkel. Gitte Haslebo retter generelt en voldsom kritik mod den slags undersøgelser og vurderinger i det hele taget (Haslebo, 2004: kap. 12). Hun gør opmærksom på, at de metoder der generelt anvendes og er meget udbredte i virksomheder til leder- og personvurderinger, her tænker hun især på medarbejderudviklings-samtaler, 360°-ledervurderinger, spørgeskemaundersøgelser og problemanalyser, bygger på lineær tænkning og hverdagspsykologi som er individ-orienterede. Analyserne bygger altså på den opfattelse, at personer er autonome individer, hvis adfærd udspringer af intrapsykiske fænomener, altså ikke bestemt af kontekst og relationer, men inde fra personligheden. De bygger endvidere på den opfattelse, at individer kan vurderes og beskrives entydigt, og hvis ”et flertal” for eksempel vurderer en leder anderledes end lederen selv, er det lederen der må tilpasse sin selvforståelse og adfærd til andres vurdering, som altså er ”den rigtige”. Haslebo kritiserer også den type undersøgelser for at have et videnskabeligt skær, der reelt ikke er holdbart, ligesom hun blandt andet kritiserer dem for at være helt ukonkrete, og derfor ikke kan bruges til at konkludere noget som helst. Eksempelvis kan der i en undersøgelse spørges om en leder en god til at løse konflikter, men der spørges ikke til hvilken type konflikter i hvilke situationer i hvilke relationer, så spørgsmålet er i virkeligheden meningsløst. Et sidste kritikpunkt jeg vil referere er, at alle disse analyseformer netop ikke er dialogiske i deres karakter, bortset fra medarbejderudviklingssamtaler, og derfor slet ikke egner sig som redskaber i forbindelse med relationsorienteret ledelse, hverken som analyseværktøjer eller som udviklingsværktøjer. Jeg er enig i denne kritik, som der altså skal tages højde for i en ny udviklingsmodel for ledelse.

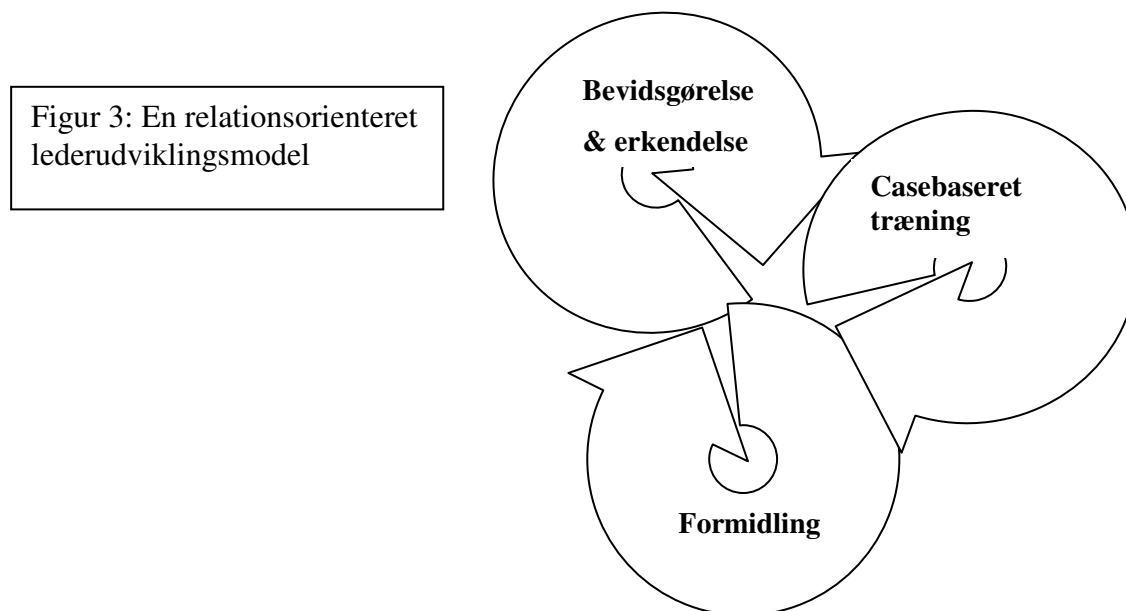
#### 4. Skitse til en ledelsesudviklingskoncept.

Sammenfattende har jeg argumenteret for, at ledelse foregår i relationer, at god ledelse forudsætter en god relation mellem leder og medarbejdere, og at lederen har afgørende indflydelse på at denne skabes. Det interessante og epokegørende er imidlertid, at hele grundlaget for at skabe denne relation slet ikke er til stede i virksomhederne, fordi den psykologiske opfattelse af individet vi bygger på, vores sproglige og mentale paradigmer omkring samspil, personlig udvikling, motivation med videre, ikke er understøttende for et relationsorienteret perspektiv. På denne ene side siger vi altså, at ledelse pr. definition er relation



eller foregår i en relation, men på den anden side er vores tænkning slet ikke gearret til at fremme denne relation. Det skyldes at vi generelt ikke anlægger et socialkonstruktivistisk perspektiv, men i den grad har indkodet et lineært og traditionelt individpsykologisk perspektiv. Haslebos pointe er, at det er vanskeligt at skabe den relationsorienterede leder inden for den traditionelle tankegang og det begrebsapparat, vi anvender i dag. Det er en forudsætning, at vi får et nyt sprog og nye orienteringspunkter, der indeholder fokus på relationer frem for på individ. Og det siger sig selv, at selv om konteksten er arbejdspladsen og relationen mellem leder og medarbejder, vil en totalt ændret tankegang vedrørende relationer og ens egen betydning, placering og udvikling i disse også ændre de involverede personers syn på - og adfærd i - andre relationer både i arbejdslivet og i privatsfæren.

I det følgende vil jeg forsøge at trække linierne op til indholdet i en lederudviklingsmodel, der har til formål at udvikle ledere med større kompetence til at skabe gode relationer. I figur 3 er vist en enkel model med et sådant formål. Modellen består af tre elementer, der hver især er vist som en cirkulær bevægelse. De tre elementer skal opfattes som tre moduler, der følger på hinanden, men som efterfølgende hver især fortsætter som iterative processer, hvilket jeg forklarer nærmere neden for.



Først vil jeg redegøre for det overordnede indhold i hver af de tre elementer.

Det første element eller modul handler om *bevidstgørelse og erkendelse*. Som nævnt er vi dybt præget af den opfattelse der ligger i realismen, individorienteret tilgang, traditionel psykologi og

lineær og kronologisk tænkning. Vi står i praksis meget fremmede over for den socialkonstruktivistiske tænkning. Som nævnt er jeg ikke tilhænger af en radikal socialkonstruktivisme. Uden at argumentere nærmere vil jeg fastholde, at der er en objektiv virkelighed, men at der samtidig kan være vidt forskellige opfattelser af den, og derfor kan det socialkonstruktivistiske perspektiv berige os i kommunikationen, i afklaring af konteksten, i skabelsen af en fælles vision, i bevidstheden om samspillet, med mere. I overensstemmelse med sondringen mellem dyder og adfærd fastholder jeg også, at vi hver især er selvstændige autonome individer med hver sin personlighed, hvis dannelse har rod i en uransagelig kombination af skabelse, arv og påvirkninger fra relationer. Altså at vi også er mennesker og individer uden for relationen. Men altså: Vi er præget af en tankegang, der er skævvreden i forhold til at skabe gode relationer, og det har vi brug for at få gjort op med. Ledere må derfor bevidstgøres om dette nye perspektiv, og ud fra denne bevidstgørelse må der skabes en større erkendelse af det relationsorienterede perspektiv.

I det første modul skal man altså få nye øjne på sig selv og betydningen af de relationer, man indgår i. Eksempelvis kan man anvende en biografimetode, hvor lederen – ved hjælp af mere eller mindre kreative metoder – beskriver sin livshistorie og trækker forskellige episoder frem, som hun mener har haft betydning for hendes personlige udvikling og livsvej, og hun bliver bedt om at give sin vurdering af disse episoder. Dernæst anlægges en perspektivisk tidsopfattelse på livshistorien og især de fremhævede episoder, hvorved der skabes en erkendelse af, at opfattelsen og vurderingen af disse episoder ændrer sig ved at se episoderne fra andre vinkler og positioner, ved at se rækkefølgen anderledes, eller ved at sætte episoderne i relation til konteksten. På samme måde introduceres ét socialkonstruktivistisk syn på kommunikation, på roller, på følelser, på kontekstens betydning, på sammenhænge mellem person og adfærd, og dermed en anden måde at se på medarbejdere. Et vigtigt tema i første modul er at starte ”sprogundervisningen”, det vil sige påbegynde bevidstgørelsen af betydningen af hvordan vi begrebsliggør relationer og de faktorer, der har betydning for relationerne. I lyset af, hvor rodfæstet den traditionelle tankegang er hos os alle, vil denne erkendelse være et livslangt projekt. Derfor er modellen illustreret som pile i en iterativ cirkulær bevægelse, fordi bevidstgørelses- og erkendelsesprocessen til stadighed fortsætter, også når vi går over i næste modul, og processen vil som sagt aldrig stoppe.

Andet modul er en fortsættelse af modul ét, men hvor man går over i en mere *træningsfokuseret metode*. Her handler det om, ud fra beskrevne eller praktiske cases at træne i at stille cirkulære

spørgsmål, at italesætte kontekst og forventninger, at coache, at reflektere, ikke at tænke deterministisk men finde mønstre og sammenhænge, at tænke konsekvenser af egne handlinger, at fortælle historier på nye måder, at afholde værdsættende samtaler, at skabe positive forestillingsbilleder etc. Og denne træning slutter ikke efter et afgrænset forløb, men er en stadig tilvænnning, der ikke mindst forudsætter løbende refleksion og feedback fra andre. Et interessant spørgsmål er, om man også kan styrke den personlige side, altså om man – populært sagt – også kan ”træne dyderne”. Som nævnt i afsnit 3.7 er det en forudsætning, at lederen er et etisk bevidst menneske, at hun har de karakteregenskaber, der skal til være at opbygge gode relationer, og at hun har en dybfølt vilje til at skabe dem. Når det så er sagt vil jeg mene, at enhver leder ind imellem handler anderledes, end hvad man siger, altså at integriteten altid kan forbedres. I Københavns kommune har man besluttet, at formålet med de vedtagne organisatoriske værdier er at give ”licens til kritik” (Knudsen; 2003). Hvis en leder – så vidt det er muligt at italesætte og operationalisere – åbent melder ud hvordan hun ønsker at være og at blive opfattet ud fra de lederdyder, der er gennemgået tidligere, og ærligt ønsker at få feedback, når medarbejderne oplever manglende overensstemmelse mellem ord og handling, det vil sige giver medarbejderne ”licens til kritik”, så tror jeg, det kan skabe grobund for refleksion og bevidstgørelse om egen adfærd, og at det også kan virke ind på lederens personlighed.

Tredje modul i modellen handler om *formidling*. Mulighederne for at skabe den gode relation begrænses, hvis ikke også medarbejderne tilegner sig et ændret syn på dem selv og de relationer, de indgår i. Dette modul skal hjælpe lederen til at argumentere for -, synliggøre -, og skabe oplevelsen af hvad forskellen er mellem et traditionelt individorienteret syn og et socialkonstruktivistisk perspektiv. Det er vigtigt, at denne formidling ikke sker på et abstrakt niveau, men i et sprog der kan forstås og hvor medarbejderne kan identificere sig i de fortællinger, der formidles. Det kan blandt andet ske gennem storytelling og metaforer, fordi de ikke er begrænsede af italesættelse, men også giver associationer, billeder og skaber følelser. Der er dog for mig at se ingen tvivl om, at den største bevidstgørelse hos medarbejderne sker ved, at lederen nu udøver sin ledelse gennem langt større grad af involvering, dialog, italesættelse med mere. Men hvis ikke lederen også forklarer baggrunden for den nye måde at lede, kan der være risiko for, at medarbejderne opfatter lederen som svag, med manglende evne til at fastsætte mål og træffe beslutninger, til at skære igennem, med videre.

Som sagt er der tale om en dynamisk model hvor erkendelsen, træningen og formidlingen er en stadig og iterativ proces. Men det hindrer ikke, at modellen kan igangsættes som et konkret og

afgrænset lederudviklingsprojekt, og hvor lederen derved får redskaber til at fortsætte denne proces efterfølgende. Der er ingen tvivl om, at der forestår en stor opgave i at konkretisere modellen og skabe en sammenhængende begrebsliggørelse og modellering af den, men jeg vil mene, det kan gøres.

## 5. Konklusion

Ledelse er relation eller foregår i relationer. Det kan umiddelbart synes selvfølgelig og banalt, selv om mange ledere formodentlig ikke er bevidst om det, og derfor om hvilke konsekvenser det har. Der er stadig mange ledere, der forveksler ledelse med styring, administration eller kontrol. Jeg har koncentreret mig om relationen mellem leder og medarbejder i virksomhedssammenhæng, og har i denne kontekst defineret en god relation som et formålsbestemt personligt tomandsforhold mellem en leder og en medarbejder, hvor der samtidig er en gensidig ærlig interesse i den anden som menneske. Jeg argumenterer for, at det primære fokus i forbindelse med ledelse og dermed i udvikling af gode ledere er at skabe den bedst mulige relation mellem leder og medarbejder. Det er der to begrundelser for, dels en etisk og menneskelig, dels en strategisk og forretningsmæssig. I den etiske og menneskelige begrundelse for den gode relation ligger, at relationen er medvirkende til at skabe henholdsvis lederens og medarbejderens identitet, og til at opfylde deres behov for selvrealisering, anerkendelse og opnåelse af personlige livsmål i øvrigt. I den forretningsmæssige begrundelse ligger, at den gode relation også optimerer virksomhedens mål i form af kvalitet, service, effektivitet og indtjening. Denne begrundelse kan etisk set aldrig være den primære, men den er et godt argument over for virksomheders strategiske ledelse, fordi det begrunder afsætning af ressourcer til at skabe en relationsorienteret kompetence hos lederne. Jeg argumenterer også for, at fokus på relationer er en kvalificering af værdibaseret ledelse, fordi gode relationer mellem leder og medarbejdere harmonerer med frihed, ansvarliggørelse, uddelegering, tillid og så videre. Disse begrundelser er bekræftet i nogle empiriske undersøgelser, om end begrundelserne kun kan bruges som indikationer og ikke som endelige bevis.

Når alt dette er sagt har jeg imidlertid også påvist, at fokus på relationer i ledelse slet ikke er så banalt og selvfølgelig. Ved at anlægge et socialkonstruktivistisk syn på ledelse og på relationer har vi afdækket, at den nuværende praksis er præget af en traditionel lineær tænkning, der er ekstremt deterministisk og individorienteret. Det betyder, at man i den nuværende ledelsestænkning slet ikke har syn for selve essensen i det relationsorienterede perspektiv. Ved

at tage udgangspunkt i en socialkonstruktivistisk tankegang, men samtidig fastholde at individet er unikt og autonomt med en personlighed, der ikke kun er skabt via relationer, men også har en oprindelse i skabthed eller arv, fås et helt nyt perspektiv på relationer som giver langt større mulighed for at forstå og udvikle disse relationer optimalt. Jeg har konkluderet, at den gode leder både besidder nogle bestemte karaktertræk eller dyder og udviser bestemte handlinger eller adfærd, der tager udgangspunkt i en socialkonstruktivistisk tænkning. Det kræver et helt nyt begrebsapparat og nye ledelseskompetencer. Jeg har skitseret en model for udvikling af disse kompetencer gennem en ledelsesudviklingsmodel, der indeholder tre procesorienterede moduler, nemlig bevidstgørelse og erkendelse af den socialkonstruktivistiske sammenhæng, træning af en socialkonstruktivistisk præget adfærd, samt formidling af denne tænkning til medarbejderne. Jeg mener derved at have skabt basis for videreudvikling af en ny udviklingsmodel, som i langt højere grad harmonerer med den måde vi egentlig fungerer med hinanden som mennesker. Der vil være et hav af barrierer for at indføre en sådan tænkning, dels fordi vi som mennesker desværre ikke er så etiske og dydige, som modellen forudsætter, dels fordi den lineære og individorienterede tænkning er dybt grundfæstet i vores kultur, så det vil tage lang tid at ændre på den. Men første skridt kunne være at udbyde en ny type lederuddannelse, som med denne tænkning ville adskille sig fra den malstrøm af tilbud, der er på markedet.

## Litteraturliste

- Bovbjerg, K.M. 2003: "Kaldet til selvrealisering – mod en ny arbejdsetik", *Distinktion* 7, 75-90
- Clausen, T. 2004: "Find følelserne for forandring", *djøfbladet* 19/2004, 40-43
- Hagedorn, T. 2001: *Lex Natura – når virksomheden træder i karakter*, Memento
- Haslebo, G. 2004: *Relationer i organisationer – en verden til forskel*, Dansk Psykologisk Forlag
- Husted, J. 2003: *Det deskriptive værdibegreb*, unpubl. MS
- Husted, J. og Lübcke, P, 2001: *Politikkens filosofi håndbog*, Politikens Forlag
- Jessen, 2004: *Den menneskelige leder*, unpubl. MEVO
- Kirkeby, O.F. 2004: *Det nye lederskab*, Børsens Forlag
- Knudsen, H. 2003: 2003: "Licens til kritik", *Ledersupporten* 11
- Morsing, M og Pruzan, P. (årstal ukendt): "Values-based Leadership", i: Zsolnai, L (ed): *Ethics in the Economy*, Peter Lang
- Petersen, V.C, årstal ukendt: *Værdibaseret ledelse – et alternativ til styring, regulering og kontrol?*, Dansk Industri, 52-70.
- Raffnsøe-Mølller, M. 1999: "Kærlighed, agtelse og værdsættelse", Brock & Raffnsøe: *Moral og menneskesyn II*, Philosophia årg. 27, 139-179
- Taylor, C. 2003: *Modernitetens Ubehag – autenticitetens etik*, Philosophia
- Thyssen, O. 1997: *Værdiledelse, om organisationer og etik*, Gyldendal
- Åkerstrøm & Born, 2001: "Kærlighed og omstilling", *Nyt fra samfundsvidenskaberne*

Bilag 2

<b>Lederdyd</b>	<b>Udsagn i 360 g. undersøgelsen: Lederen.....</b>
<p><b>At være fællesskabets tjener</b>            Ansvarsfølelsen over for organisationen som helhed og for den enkelte, evnen til at vise og modtage anerkendelse, og sikre en kontekst, der kan føre den enkelte til sig</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- viser opmærksomhed for det enkelte menneske</li> <li>- giver gennem feedback udtryk for, at der ydes en god indsats</li> <li>- skaber et arbejdsklima, hvor medarbejderne yder deres bedste</li> <li>- behandler andre med respekt og tillid</li> <li>- har høje mål for sin afdeling og for hele organisationen</li> <li>- fortaber sig ikke i detaljer men bevarer overblikket</li> </ul>
<p><b>Autonomi</b>            Forudsætter den selvstændighed og personlige integritet, der udspringer af et menneskes afklaring af motiverne for sit valg af lederrollen. Autonomien er til enhver tid rede og i stand til at redegøre ubetinget for sine beslutningers legitimitet</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- holder hvad han / hun lover</li> <li>- lever vore værdier og grundlæggende holdninger ud i hele sin adfærd</li> <li>- går i spidsen når der dukker nye udfordringer op</li> <li>- er åben over for egne styrker og svagheder</li> <li>- er god til at begrunde sine beslutninger</li> </ul>
<p><b>Retskaffenhed.</b>            Udtrykker den generøsitet, som den, der har magten, kan vise over for den, han har i sin magt. Rimelighed og retskaffenhed. Mod til at fortolke organisationens skrevne og uskrevne lov ud fra hensynet til medarbejderen.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- behandler andre med respekt og tillid</li> <li>- lever vore værdier og grundlæggende holdninger ud i hele sin adfærd</li> <li>- holder hvad han / hun lover</li> <li>- er en man har respekt for og tillid til</li> <li>- bruger og fordeler de tildelte ressourcer optimalt</li> </ul>
<p><b>Konkret visdom.</b>            Lederens evne til at finde balancen mellem psykologisk indsigt, realistisk situationsfornemmelse og principfast handlen.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- har god fornemmelse for hvad der skal siges og hvordan i svære situationer</li> <li>- er parat til at yde hjælp og støtte, når det er nødvendigt</li> <li>- er god til at lytte til andre og forstå hvad de mener</li> <li>- har god fornemmelse for hvad der skal siges og hvordan i svære situationer</li> </ul>
<p><b>Dømmekraft.</b>            Indebærer et samfundsmæssigt overblik, der foregriber ydre og indre konflikter, før de bryder ud. Evner at bruge de fejltagelser og succeser, som andre mennesker har gennemgået. Evne til at finde udveje og til at skabe alternativer.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- arbejder konstruktivt på at løse konflikter</li> <li>- har god fornemmelse for hvad der skal siges og hvordan i svære situationer</li> <li>- fortaber sig ikke i detaljer men bevarer overblikket</li> <li>- er åben over for egne styrker og svagheder</li> <li>- ser muligheder frem for begrænsninger</li> </ul>
<p><b>Jordmoderkunst.</b>            Den intelligente empati. Lydhørhed, dialogisk intensitet og konsekvens, menneskelig varme</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- et god til at lytte til andre, og forstå hvad de mener</li> <li>- er engageret og inspirerende at arbejde</li> </ul>

og humor.	sammen med
<p><b>Fornemmelsen for det rette øjeblik og evnen til at gribe det.</b> Situationsfornemmelse, bevidsthed om kontekst, hele kapaciteten til at være rede til begivenheden. Viljen til at være tro mod stedet og i evnen til at komme kontakt med det overleverede, der bebor stedet. Fornemmelse for organisationens fysiske rum og dens atmosfære.</p>	- har god fornemmelse for hvad der skal siges og hvordan i svære situationer
<p><b>Indsigten med ét slag.</b> Intuition. Inventionens og innovationens logik.</p>	
<p><b>Eufori.</b> Virkelighedssans, gør udførelsen af det vovestykke at tro, at virkeligheden kan være anderledes i positiv forstand, mulig, tæt på håb.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- er god til at uddelegere opgaver</li> <li>- er engageret og inspirerende at arbejde sammen med</li> <li>- ser muligheder frem for begrænsninger</li> </ul>
<p><b>Formuleringsevnen.</b> At kunne og ville forklare, at søge at skabe forståelse, viljen til at udrydde manipulation med mening.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- kommunikerer klart og forståeligt</li> <li>- gøre det klart for alle hvilke mål og strategier der styres efter</li> <li>- er god til at begrunde sine beslutninger</li> <li>- sørger for at give de nødvendige informationer til de relevante personer</li> <li>- gør det klart for alle hvilke mål og strategier der styres efter</li> </ul>
<p><b>At forstå organiseren.</b> Lederen må overvinde sin forudindtagethed, ja sine egne forventninger til sin position, og være facilitator for den tilblivelsesproces der hele tiden foregår i organisationen.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- er parat til at yde hjælp og støtte, når det er nødvendigt</li> <li>- skaber et arbejdsklima hvor medarbejderne yder deres bedste</li> <li>- er god til at uddelegere opgaver</li> <li>- er vedholdende og giver ikke op</li> <li>- har syn for den enkeltes muligheder og kompetencer</li> <li>- er åben over for andres ideer og forslag</li> </ul>
<p><b>Lederen må være den, der gør organisationens ånd håndgribelig.</b> Lederen må gøre det, han siger, og være det, han gør. Gennem sin ledelse udtrykke indbegrebet af det at lede.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- holder hvad han / hun lover</li> <li>- lever vore værdier og grundlæggende holdninger ud i hele sin adfærd</li> <li>- er en man har respekt for og tillid til</li> <li>- går i spidsen når der dukker nye udfordringer op</li> <li>- opstiller store krav til egen og andres præstationer</li> </ul>