



# WORKING PAPER

---

## Når den tillærte ledelsesstil ikke slår til.....

Af ph.d. stipendiat Mogens Sparre, november 2014

---

### Nøgleord

Ledelse i frygtdiskurs, ledelseskift, tillært/naturlig adfærd,

Ledelse i frygt og usikkerhed. På baggrund af en konkret case diskuteres lederens rolle gennem inddragelse af bl.a. Løgstrup, Kirkegaard m.fl.



# Når den tillærte adfærd ikke helt slår til

## Ledermødet og lederen.

Det er nok alment kendt og accepteret, at der rundt omkring i vores organisationer afholdes mange møder hvor organisationernes ledere udveksler og koordinerer vigtige, relevante oplysninger omkring organisationens ve og vel. Man forsøger at skabe en fælles oplevelse af organisationens utallige og autonome strømninger af data, der til stadighed flyder rundt i organisationen. Det er ofte møder, der koster rigtig mange ressourcer, og det er sjældent, at alle effekterne af sådanne møder, er lige åbenbare for alle deltagerne. I dette kapitel vil jeg prøve at beskrive nogle af de utilsigtede effekter, et sådant ledermøde kan producere. Mødekulturen er ofte meget forskellig i forhold til brancher, og dermed også i forhold til behov, men i de fleste større produktions - og servicevirksomheder ser man ofte sådanne møder, som ofte benævnes som ledermøder eller driftsmøder. Møderne er som regel sat i system og gentages med regelmæssighed og ofte med faste tidsintervaller. Disse møder ledes ofte af den leder, der har det største formelle ledelsesansvar i organisationen. Disse, ofte ugentlige, møder i ledergrupper skal sikre, at alle får de nødvendige informationer omkring aktuelle hændelser og tiltag på såvel strategisk, taktisk som operationelt niveau i organisationen. Formålet med møderne er som hovedregel, at lederne på denne måde får koordineret de forskellige tiltag og indsatser, der til stadighed foregår i en organisation. Ledermøderne kan være meget forskellige i såvel omfang som form. I nogle organisationer er der en meget anerkendende dialog i kommunikationen, og i andre kan man iagttage en tendens til mere fokus på fejlfinding. Nogle møder er meget fokuseret omkring det fremadrettede og strategiske, og andre igen, på det meget operationelle. Hvad er der sket i går, og hvad skal der så ske i morgen?

Det er ved sådanne møder, at lederen møder sine nærmeste medarbejdere i en direkte dialog. På disse formelle møder udøver lederen sin gerning som leder i dialogen med medarbejderne, eller lederkollegaerne, og den enkelte leder udøver sin ledelsesstil, med sin symbolske kapital og sin magt. Ifølge Bourdieu (2007) er begrebet symbolsk kapital et produkt af individets historie, og producerer som sådan, individuelle og kollektive praksisser, det vil sige narrativer, i overensstemmelse med de skemaer, erfaringer som tidligere praksis har frembragt

Den symbolske kapital tilstedeværelse sikrer, at relationen har produktet af de fortidige erfaringer med på mødet. (Bourdieu, 2007, s 94) Man kan godt kalde den symbolske kapital for lederens renommé eller omdømme blandt kollegaerne. Nogle ledere formår at udstråle en stor magt, alene qua deres symbolske kapital.

I ledergrupper får man hurtigt en klar fornemmelse af hinanden, og man begynder at udvikle en bestemt diskurs, og med den, en kultur for afviklingen af møderne. Foucault (1978, 1979) fortæller os, at der eksisterer en tæt forbindelse mellem sproget, faglige begreber og de sociale processer,



idet man inden for forskellige professioner, udvikler et fælles accepteret sprog, som både retfærdiggør gruppens eksistens og beskriver den sociale interaktions diskurs. En forudsætning for en gruppes eksistens er ifølge Foucault (1978), at der er nogen der er uden for gruppen. Enkeltpersonerne inden for gruppen vil underlægge sig disse professioners herredømme for at erhverve sig et tilhørsforhold til gruppen. Grupper har ofte ubevidste antagelser og forståelser om sociale mekanismer og magtforhold, der umiddelbart er usynlige, idet de opleves som naturlige. En diskurs kan blive så indgroet, at medlemmerne i gruppen bliver blinde for den. De fleste mennesker er i det levede dagligsdagsliv ikke beviste omkring hvilke diskurser de indgår i. En af de internaliserede strukturer er den symbolske vold. Det er en ikke-fysisk vold, der udøves med stiltiende accept af både den dominerende og den dominerede, idet begge parter i de fleste tilfælde er ubevidste om dominansforholdet (Bourdieu, 1998, s 16). Når to mennesker er i en relation er der således ofte en usynlig og ikke-fysisk positions magtrelation. Som hovedregel eksisterer der næsten altid en ubalance. Det kan f.eks. være den enkelte ledes patos og kompetence, som hele tiden måles op mod de andre i gruppen. Foucault (1980) har fremført, at der eksisterer en tæt sammenhæng mellem magt og viden. Den der har magten har et overherredømme med hensyn til at bedømme hvad viden er, og til at sætte grundlaget for en diskurs for "rigtig" og "forkert" viden.

Det, der gør magten holdbar, der får os til at acceptere den, er simpelthen at den ikke tynger os som en kraft, der siger "nej" men at den gennemkrydser og producere ting, den forleder til nydelse, videns former, den producerer diskurs. Den skal snare betragtes som et produktivt netværk, der løber gennem hele den sociale krop, end som en negativ instans, der har undertrykkelse som mål. (Foucault, 1980, s 23)

Lederens magt bør således ikke forstås udelukkende som undertrykkende, men i høj grad som produktiv. Magten er altid knyttet sammen med viden – magt og viden forudsætter hinanden, som forventning forudsætter erfaring. Magt er således både produktiv og begrænsende. Foucault ser ikke udelukkende magt som noget negativt eller destruktivt, men snare som en kraft der er en grundkomponent i enhver social relation. Foucault (1978) ser magt, som en sofistikeret teknik til gensidig påvirkning af os som individer. I en ledelsesmæssig kontekst, kan vi rette fokus på de teknikker, der benyttes til kontrol og normalisering. Med normalisering, mener Foucault, hvordan magten søger at fremme en bestemt adfærd for mennesker i en bestemt diskurs. Når vi udsættes for den normaliserede magt bemærker vi det (næsten) ikke. Det er når magtanvendelsen bryder vores forventninger/erfaring til den, at udøvelsen begynder at blive synlig.

Gramsci (1971) har et begreb han kalder for kulturelt hegemoni. Graden af kulturelt hegemoni henviser til hvor stor succes de dominerende aktører har med at præsentere deres definition af virkeligheden, deres opfattelse af verden og det på en sådan måde og form, at deres omgivelser accepterer fremstillingen som "sund fornuft". I en ledergruppe pågår der til stadighed en kamp om "virkeligheden" men i store træk er der som hovedregel en konsensus om måden at se verden på.



Alle andre alternativer for syn på virkeligheden bliver automatisk og ubevidst marginaliseret. (Gramsci, 1971, s 215)

Aktørens positioner i feltet afhænger således af patos, symbolske kapital og evne til at definere den rette viden. Mængden af social kapital kan forstås som et element af en aktørs habitus, patos, ressourcer og kompetencer, som giver en relativ mulighed for at udøve magt og indflydelse på feltet. (Bourdieu & Wacquant, 1996, s 86) Hvem har magten til at skære igennem og træffe bestemte afgørelser? Hvem har magten over dialogen? Man kan godt forestille sig møderne som en dialog med en aftalt magtbalance. Der er således konkrete forforståelser, fordomme og forventninger til hinandens adfærd. Vi taler ind i en fælles forventet diskurs og forventning for mødets afvikling. Lederne har en fælles intersubjektivitet<sup>1</sup> omkring ledermødets rette afvikling. Lederne er ofte skolet til deltagelse i sådanne ledelsesmæssige relationer igennem konkrete formelle uddannelser, eller bare mange års praksis. Hver organisation har sin helt egen diskurs for afholdelse af møder, alligevel kan man ofte se fællestræk ved disse ledermøder. Disse fællestræk er som regel styret af et behov for koordinering og udveksling af en masse praktiske informationer.

Et ledermøde kan, i nogen udstrækning, godt sammenlignes med metaforen for en teaterforestilling, hvor rollerne er meget forventet og fastlåst, men hvor der også kan være små variationer i den enkeltes replikker (Goffman, 1992). Så længe alle deltagerne i disse seancer opfører den forventede forestilling er der som regel harmoni og tryghed. Det er først når der indtræder uventede hændelser i forestillingen, at der kan opstå uventede effekter af processen. Når nogen bryder den kulturelle hegemoni diskurs, forstyrres den enkelte leders subjektive forestilling om fremtiden.

Hvis der er opstået en tendens til, at værdien af disse møder er stærkt reduceret, eller der har været ubehagelige møder, kan medlemmerne godt begynde at miste lysten til at være aktive ved sådanne møder. Har man f.eks. på tidligere møder set nogle kollegaer få en lidt for hårdhændet behandling, kan man jo godt have mindre lyst til at åbne sig på sådanne møder. Nogle møder er f.eks. præget uhensigtsmæssigt meget af operationelle hændelser og fejlfinding. Hvem har skylden? Dette ses ofte i organisationer, som er stærkt præget af en forventning om, at alle har en stor og dyb faglig indsigt i alle operationer og processer i organisationen. Når ens leder f.eks. efterspørger oplysninger på det operationelle niveau, er medarbejderen nødt til at indhente sådanne oplysninger hos dennes medarbejdere. På denne måde kommer rigtig mange til at bruge ressourcer på opgaver med en meget kort tidshorisont og med meget lille indflydelse på morgendagens problemstillinger. I sådanne tilfælde har beslutningstagerne slet ikke de nødvendige informationer til involveringen på det operationelle niveau, og det kan resultere i uhensigtsmæssige beslutninger og effekter når det sker. Hvis mellemlederen har dette pres om informationer på det operationelle niveau, kan der

---

<sup>1</sup> **intersubjektiv**, det, som er (principielt) erkendbart eller forståeligt for flere eller alle subjekter. Modsat det subjektive eller private.



opstå en risiko for, at man ikke kan overskue alt, og dermed kommer denne type leder nemt til at gå rundt med en evig frygt for at blive spurgt om alt det han af naturlige årsager ikke ved noget om.

**Citat fra en leder:** *Jeg kan godt slippe af sted med at sige til min overordnet, at jeg ikke har detaillenkendskab til det han spørger om, men at jeg da kan finde ud af det, hvis han gerne vil vide det. Jeg tror også godt jeg kan gøre det to gange, - men jeg er helt sikker på at jeg IKKE kan gøre det tre gange.*

Når en leder skal virke i et sådant krydspres, kan det være forbundet med et stort usikkerhedsniveau, idet det jo er umuligt hele tiden at vide alt. Der er, af gode grunde, således altid ting lederen ikke ved, og denne usikkerhed kan være en stor belastning for den enkelte leder. Usikkerheden kan skabe en følelse af stress og utilstrækkelighed, som igen kan belaste lederens selvforståelse. Når en leder er udsat for denne belastning, beslaglægger det en masse af lederens frie ressourcer og overskud. I sådanne pressede situationer kan lederen uforvarende komme til at miste kontrollen over sin indlærte lederrolle og adfærd, og dermed vise mere naturlige og undertrykte sider af sin naturlige adfærd. Hvis en leder ikke agerer som man forventer i gruppen af ledere, kan der således opstå støj i processen i form af forstyrrelser i den forventede hegemoniske diskurs. Hvad kan der ske når man uforvarende kommer til at skabe denne støj?

**Case:** *I en større organisation, med flere ledelseslag og divisioner, har man netop afviklet et af de ugentlige ledermøder. De sidste deltagere, som alle er mellemledere, har netop forladt lokalet. Tilbage sidder mødelederen. Han læner sig lidt tilbage i stolen, og ser faktisk lidt træt ud. Han er tydeligvis ikke helt tilpas med det netop afsluttede møde, det fremgår tydeligt af hans kropssprog, da han læner sig opgivende bag ud i stolen og kikker himmelvendt op i loftet. Han sidder nu eftertænksom og reflekterer over det møde, som han har haft ansvaret for at afvikle.*

Kort inden mødets opstart, havde lederen modtaget en mail, som klart understregede nogle meget uheldige konsekvenser af manglende ledelsesmæssige kompetencer i hans organisation. En efterfølgende samtale med egen leder, understregede alvoren i den pågældende problemstilling. Lederen har nu fået en bekymring, som allokerer en stor del af hans ressourcer, og i en sådan grad, at han ikke er i stand til at være topengageret, og tilstedeværende i det møde han netop skal til at afvikle. I sådan en situation kan en leder godt føle sig utilstrækkelig og ekstra stresset.

*Tilbage til mødet, som startede præcist. Ca. 3-5 min. inde i mødet ankommer endnu en mellemleder, som lavmælt undskylder at han kom for sent. Lederen som er ansvarlig for at lede mødet, genererer efterfølgende en henkastet bemærkning om vigtigheden af, at alle overholder tiderne. Kan man ikke det, kan man da bare blive væk.*

Den sidste bemærkning kan opleves og tolkes som en tydelig magtdemonstration. For at blive forståelig og accepteret må den emotionelle adfærd kunne erkendes som en naturlig komponent i



den igangværende handlingskæde i dialogen i gruppen. En sådan bemærkning bryder med de fleste lederes forventning til lederens italesatte værdier.

Resten af mødet afvikles herefter i en lidt trykket atmosfære, og lederen er flere gange oppe at markere sine synspunkter i en lidt for markant form. Der er få, eller ingen smil og løssluppenhed, kun alvor og seriøsitet. Mødet afvikles og det ender op som et møde som suger al energien ud af dets deltagere. Alle ressourcer har været fokuseret på fejl og mangler. Ingen forlader lokalet med smil på læben. Mange direkte og indirekte trusler hænger efterfølgende usagt i luften. Har lederen ved sin adfærd trådt uden for diskursen, og dermed skabes der en usikkerhed i deltagerens fremtid.

*Citat: Jeg har efter et sådant møde slet ingen energi til at være proaktiv og positiv, - bombet går jeg tilbage til min pind og puster ud.*

Lederen er en veluddannet og faglig kompetent leder. Han ved godt hvad god ledelse er, og især hvad det ikke er. Han er meget drevet af sin faglighed og sit ønske om at levere resultater. Når han sidder og reflektere over mødets afvikling ved han godt, at den situation han netop har haft ansvaret for, ikke vil bringe ham succes på hverken kort eller lang sigt. Hvorfor handler ledere så sådan og hvad gør et sådant møde ved os?

Når der opstår uventede ting kan det forstyrre vores forventninger til fremtiden, som bygger på vores erfaringer, hvorved der opstår usikkerhed om den umiddelbare forventelige fremtid. Lederens forventninger til fremtiden bliver i stigende grad løsrevet fra tidligere gjorte erfaringer. Erfaringer er lige så ofte knyttet til forventning, som indenfor er knyttet til udenfor, og oppe er knyttet til nede. Der kan ikke være noget udenfor, hvis der ikke er noget indenfor. Ingen forventning uden erfaring og ingen erfaring uden forventning (Koselleck, 2007, s 30). Deltagerne i et møde har således nogle forventninger til et mødes afvikling, som er baseret på tidligere gjorte erfaringer. Når disse forventninger så erstattes af nogle uforudsete handlinger, kan deltagerne blive usikre på den forventede fremtid.

Det er gennem relationen, at aktørerne til stadighed positionerer sig med sin sociale kapital og status. Vores forforståelse og vores indre billeder skaber vores tryghed og forventning til fremtiden. Fremtiden er således smittet eller forurennet af fortiden. Når der er nogen der forstyrre dette indre billede, bliver vi usikre på, om det vi har opfattet som en mulig fremtid bliver erstattet af noget vi ikke kender til. Vi bliver nervøse og usikre. Maven slår knuder. Lev Vygotskij's begreb nærmeste udviklingszone (NUZO) beskriver, hvorledes der opstår angst og usikkerhed, når man stilles over for en udfordring ude i en fjern udviklingszone om fremtiden, som man ikke kan begribe omfanget af.

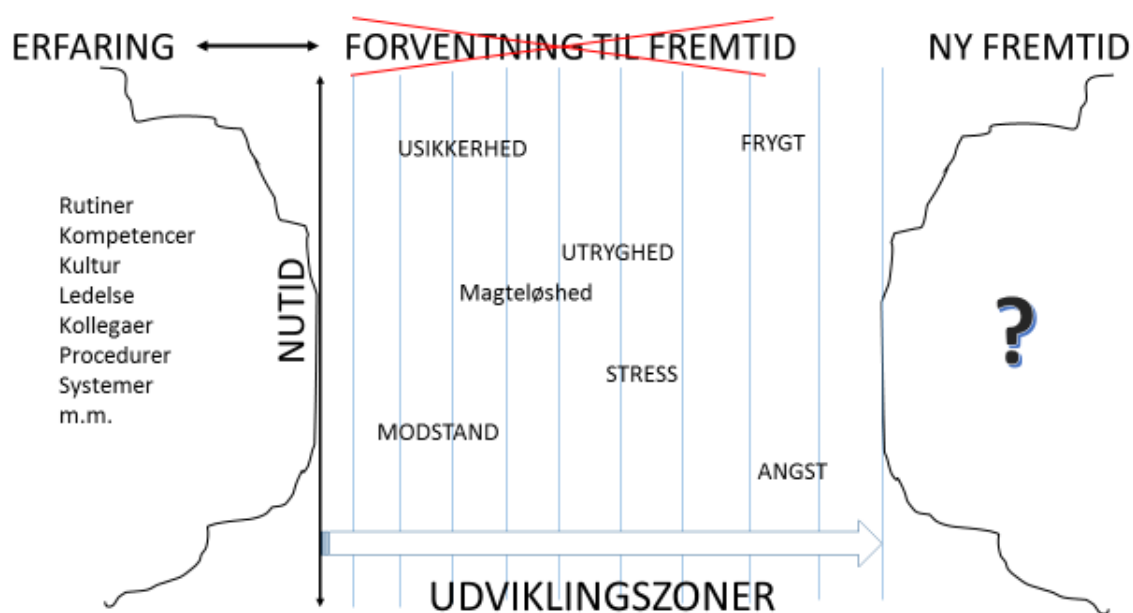
Vygotskij's model forsøger at påvise, at vi som mennesker kan have en forandringskapacitet<sup>2</sup> opdelt i flere zoner. Blotlægges der for mange zoner på én gang, kan der opstå de i figur 1 anviste

---

<sup>2</sup> Vygotskij var en af de første psykologer som lagde vægt på mennesket som kulturvæsen. Han er særlig kendt for begrebet "Zonen for nærmeste udvikling",

symptomer. Så længe man kun tager en eller to zoner af gangen, oplever mennesket ikke disse symptomer, ifølge min tolkning af Vygotskij's teori.

I figur 1, ses udviklingszonerne værende mellem erfaringen og fremtiden. Hvis alle end forventninger til fremtiden forsvinder blotlægges alle ens værste anelser og der opstår frygt for det ukendte.



Figur 1. Model af NUZO inspireret af Lev Vygotskys teori

Det er, når vores kognitive skemaer, eller vores indre narrativer bliver forstyrret, at vi skærper vores opmærksomhed om vores tilstedeværelse i mødet. På det ubevidste plan er ens skema blevet påvirket eller ændret og dermed er der lagt et slør af usikkerhed over den forventning vi har til fremtiden. Vi udfordres i vores udviklingszoner. Man kan opleve tabet af meningen med fremtiden i nuet, fordi ens forforståelse bliver tilsidesat. Tabet af mening kan skabe usikkerhed og/eller direkte frygt. Når forventningen til fremtiden forsvinder, bliver der skabt grundlag for skabelsen af frygt.

Den usikkerhed og frygt lederen uforvarende kommer til at skabe skyldes han manglende omhu med anvendelse af ledelsesmagten. Den uventede anvendelse magt skaber forstadiet til frygt.

Magten udøves ikke altid bevidst – magten bliver også udøvet ubevidst. F.eks. når lederen af et ledermøde trumfer sin beslutning igennem, fordi han er presset, kan der være tale om en bevidst anvendelse. Når han blot overser eller negliger en ansat udøves magten tit helt ubevidst. Den



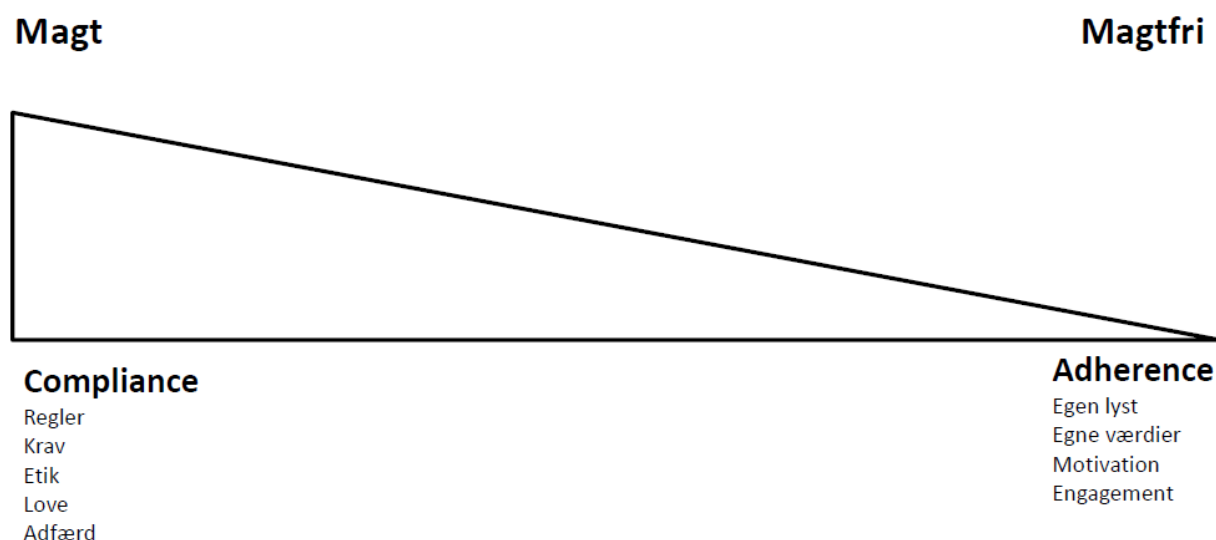
ubevidste magt kan også udøves i valg af plads omkring mødebordet, styring af dagsordenen, styring af stemningen, styring af diskurser osv.

Foucault (1978) pointerer også, at magtens tilstedeværelse har en konsekvens, nemlig, at hvor der findes magt findes der også modmagt, og kun her findes modstanden. Det betyder, at modstand er en kraft der altid vil stå i relation til magten.



## Bliver vores usikkerhed til frygt?

Mange organisationer arbejder i dag med begrebet compliance, som er fællesbegrebet for de love, bestemmelser, normer, standarder samt etiske regelsæt, som virksomheder skal, eller vælger at overholde. Ledere anvender mange ressourcer på disse compliance regler, som man SKAL efterleve. Når disse regler virker fremmede på os reagerer vi ofte med større eller mindre usikkerhed for reglernes natur og indvirkning på vores fremtidige hverdag. Såfremt de brydes er det ofte ensbetydende med, at man som hovedregel må forventes at skulle forlade organisationen. Som negation til compliance har vi begrebet adherence, som kan ses som en værdi og relations neutral betegnelse for hvorvidt en medarbejder af egen drift er lyst til at følge en bestemt instruks eller regel. Kan lederen i stedet for påbud få medarbejderne til selv at ville og ønske at efterleve regler og instrukserne, har det en markant anden påvirkning på det enkelte individs indre selvforståelse.



Figur 2 Relationen mellem Compliance og adherence

Compliance er altså fordi jeg SKAL og adherence<sup>3</sup> er fordi jeg gerne selv VIL. Når den normaliserede<sup>4</sup> magt udøves af en leder i en gruppe, er der i gruppen en klar forventning til hinandens magtpositioner. Der er nogle ikke italesatte uskrevne regler om magtens udøvelse, og så længe det

<sup>3</sup> Adherence anvendes normalt som modpol for compliance, bla. af WHO i 2003 omkring medicinforbrug.

<sup>4</sup> Normaliseret magt produceres gennem social samhandling, hvor forventninger til adfærd lægger bindinger på, hvilke handlinger der er mulige, men hvor begge parter har et minimum af frihed til at vælge noget andet.



sker inden for det intersubjektive rums<sup>5</sup> forståelse, er magten næsten usynlig. Man bliver ofte blind for den daglige magtanvendelse. Når den er usynlig er der også kun begrænset modstand og afmagt, idet alle spiller med efter de fælles normer. Hvor den normaliserede magt er i lederens magtskala, er meget afhængig af den pågældende organisations diskurs for udøvelsen af ledelsesmagten. Man kan godt antage, at den normaliserede magtanvendelse er næsten modstandsneutral. Der skabes ikke en stærk modstand eller en stærk afmagt. Det forstyrrer således ikke deltagerens nærmeste udviklingszone og der opstår ikke usikkerhed om fremtiden.

Sker der det, som beskrevet i casen, at magten tager en uventet form, eller udøves med en uventet form for dominans eller tvang, opstår der således en reaktion i form af en naturlig modstand eller afmagt. Der er en antagelse om, at der skal ressourcer til at opretholde en modstand, og man kan så opleve, at de mindre ressourcestærke indtager en afmagt position.

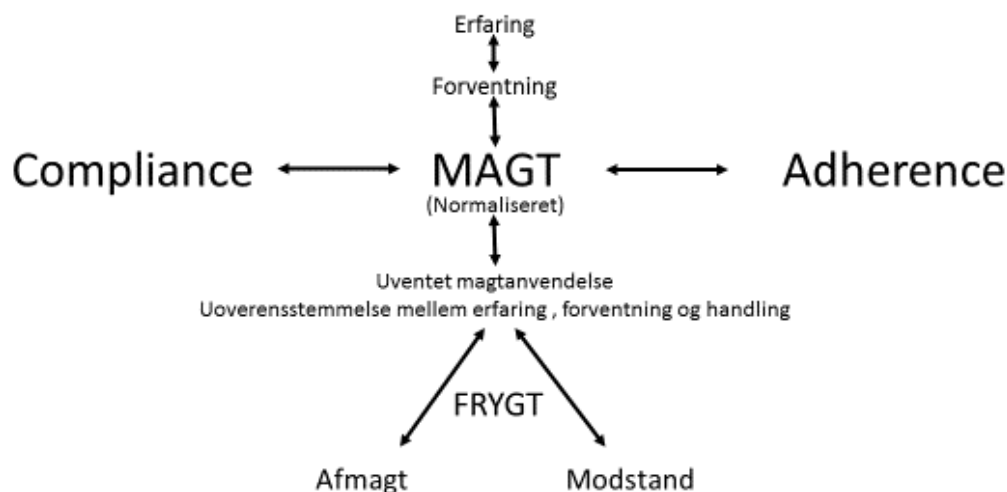
Afmagt kan tit ses som tavshed i nuet. Modstanden kan heller ikke altid forventes at komme til udtryk på selve mødet, men kan ofte iagttages i konkrete handlinger efter mødet. Såvel afmagt som modstand kan verbaliseres i sociale ledelsesmæssige relationer efter et møde. Medarbejderne har ofte et behov for at få skabt nogle alliancer omkring denne nyopståede usikkerhed eller hændelse. Man kan iagttage ledere samles i små uformelle samtaler, eller skriver interne mails omkring det netop oplevede.

I dette spændingsfelt mellem den normale magtanvendelse og den uventede magtanvendelse kan der således genereres modstand og afmagt, og der er en stor risiko for at der opstår frygt, idet der nu er usikkerhed omkring såvel den nære som den fjerne fremtid. En generel usikkerhed omkring fremtiden, kan skabe denne frygt ifølge NUZO modellen.

I figur 3 prøver jeg at sætte magtanvendelsen ind i relation til compliance og adherence. Forventningen til magtanvendelsen er igen relateret til erfaringer, og når der sker brud i den normaliserede anvendelse træder der en stærk modstand eller afmagt op. Når denne afmagt og modstand er initieret opstår der usikkerhed om fremtiden, og så er kimen lagt til at der skabes en frygt blandt deltagerne i mødet.

---

<sup>5</sup> Når to mennesker taler med hinanden, er det ikke en relation, men et forhold, der opstår, og der skabes et såkaldt intersubjektivt rum.



Når vi så alligevel ser ledere agere imod den sunde fornuft og indsigt, eller på andre måder bryder med det forventede, kan det måske også tillægges, at vi har nogle forskellige adfærdsmønstre i forskellige diskurser. Hvis man som leder "spiller" en masse forskellige roller i forskellige kontekster, kan man miste følingen med hvem man selv er, og hvilke værdier man selv har. F.eks. kan en leders selvværd eller usikkerhed, have en afgørende betydning for modet til at stå fast på egne værdier og holdninger. Igennem mange interviews med ledere står det mere og mere klart, at mange ledere ikke i tilstrækkelig grad er nok bevidste om egne værdier og etik. Blandt direkte adspurgte er der et markant overtal af ledere, der ikke kender organisationens værdier, nedskrevne eller uformelle, men lige så ofte kan de ikke verbalisere sine egne værdier.

Når man oplever, at en leder træder ud af den forventede rolle, eller anvender sin magt på en uventet facon, rokker det ved ens fordomme eller oplevede patos om den pågældende leder. Der skabes nu et nyt provisorisk billede af lederen, og sker dette mange gange, bliver det mere og mere svært at aflæse lederens reaktionsmønstre. Man kan komme i en situation, hvor den uforudsigelige og skiftende adfærd kan bliver en ny normal tilstand. Hvis man ikke ved hvad man kan forvente fra en leder, er der en stor risiko for, at lederen skaber en usikkerhed, som kan ende som en følelse af frygt hos det enkelte medlem af gruppen.

Når en leder på den måde i særlige situationer bringes ud i nogle handlinger som vedkommende måske slet ikke registrerer i momentet, kan lederen ubevidst komme til at tære kraftigt på sin



troværdighed, over for den gruppe som han skal være leder for. Han positionerer sin autoritet og patos, som en erkendelse af, at den anden person er overlegen i indsigt og dømmekraft, og at hans dom derfor går forud, dvs. har forrang for ens egen. (Gadamer, 2007, S 266) Når en leder på denne måde underkaster sig et andet subjekt, bevidst eller ubevidst, positionerer han sig under den anden.

## Position og positionering.

En position er et subjekts placering i det sociale rum af forskelle, f.eks. en leders titel, en status af fagmand, ens alder osv. En positionering er dels handlinger og dels klassifikationer af sociale handlinger, f.eks. titel (position) og hvem man omgiver sig med (positionering), at arbejde i en bestemt organisation(position) og en måde at lede på (positionering). Det er Bourdieus tese, at der er en meget tæt forbindelse mellem position og positionering. Positionen er ikke blot at forstå en bestemt placering i det sociale rum, men også som et synspunkt. Bourdieu illustrer det med et citat fra Pascal;

"Den sociale verden omfatter mig og gør mig til et lille punkt i denne. Men fordi dette punkt er et synspunkt, omfatter jeg på den anden side den sociale verden gennem dette punkt." (Bourdieu, 1999)

De forskellige positioner opleves at have forskellige verdensanskuelser: Hvad der er godt, smukt, rationelt, 'logisk at gøre', hvad man bør her i livet, hvad der er værdifuldt, og hvad der er meningsfuldt. Pointen er, at positionen indskrives sig i det enkelte menneske som en disposition til at artikulere de bestemte positioneringer, der passer til positionen, som for eksempel til at udøve en bestemt form for ledelse og dermed magt. Det er også positionen, der kan føre til en leders afmagt. I forbindelse med magt/dominans er det centralt at forstå, at Bourdieu ikke benytter en modstilling mellem tvang og frivillighed, dominansen er netop kendetegnet ved en *ureflekteret accept* (Bourdieu 1999, s 52).

En leders renommé eller omdømme er det mentale rum de andre mødedeltagere har skabt omkring en leder. Lederens omdømme er koblet til subjektet, og det som subjektet bringer i spil i feltet. De andre kan opleve det, men ser subjektets kapital og position. Overskrider en leder det, der forventes forstyrres det enkelte subjekts forforståelse, forventninger og erfaringer omkring netop den leder.

En leders adfærd og etiske opførsel kan være af afgørende betydning for omgivelsernes forventninger til en leder. Relationen mellem lederen og medarbejderen er hele tiden til skrøbelig vurdering i de involverede subjekter.

Relationen mellem to subjekter (f.eks. en leder og en medarbejder) beskriver K.E. Løgstrup (2012) i den etiske fordring med metaforen om, at man har noget af det andet menneskes liv i sin hånd. Det formulerer K.E. Løgstrup således:

"Den enkelte har aldrig med et andet menneske at gøre uden at han holder noget af dets liv i sin hånd. Det kan være meget lidt, en forbigående stemning, en oplagthed, man får til at visne, eller som man vækker, en lede man uddyber eller hæver. Men det kan også være forfærdende meget, så det simpelthen står til den enkelte, om den andens liv lykkes eller ej." K. E. Løgstrup: Den etiske fordring



Dette forhold kan således antages at være gældende, når en medarbejder og en leder er i en relation. Lederen har, især på grund af sin positionering som leder, noget af medarbejderens fremtid i sin varetægt og dermed er lederen ansvarlig for, at medarbejderne efter et møde forlader mødet med en evt. frygt og usikkerhed. Som leder er man medansvarlig for, at medarbejderen efterfølgende går hjem til sin familie og er i dårligt humør på grund af et dårligt afviklet møde. Hvad er lederens etiske overvejelser? Etik er for Løgstrup ikke en række læresætninger eller en fasttømret teori, men derimod noget, som udspringer af det liv, vi lever i fællesskab med hinanden. Løgstrup ønsker at fremdrage nogle helt grundlæggende fænomener - såsom tillid og gensidig respekt, der er fælles i den menneskelige tilværelse. Medarbejderen skal kunne have tillid til sin leder. Denne tillid kan eroderes i relationer hvor ens forventninger, fordomme og forforståelse til stadighed er under pres. Hvis erfaringerne skygger for en positiv tro på fremtiden opstår der som beskrevet usikkerhed og/eller frygt.

Ole Fogh Kirkeby (2001) har en hypotese om at et sammenhold eller en gruppe slet ikke kan eksistere hvis der ikke er en stor tillid blandt en gruppes medlemmer. *"Begrebet tillid styrkes og suppleres gennem holdninger og handlinger. Tillid er den interrelationelle bindingers kerne, en slags løs kobling, som meget nemt kan bryde."* (Kirkeby, 2001, s 143)

Lederens omdømme og troværdighed, i medarbejderens optik, er således et spørgsmål om medarbejderen har tillid til lederen. Troværdighed er noget vi kan skabe os gennem tillid og autenticitet. Hvordan kan vi forsat være autentiske, når vi skifter mellem naturlig og tillært adfærd som leder? Hvem har ansvaret for disse skift, og hvad gør de ved de involverede subjekter?

Når vi ser vrede hos en leder, kan vi også selv føle eller opleve vrede, men vi føler måske også samtidig en hvis frygt eller afmagt. Vores bevidsthed vil advare os mod, at personen der udviser vrede måske vil skade os. (Quinn, 2009, s 129) Som mennesker udvikler vi over tid en empatisk respons og med dette ofte nogle mentale modeller, som vi ikke altid er lige bevidste om. Hvornår skal vi kæmpe og hvornår skal vi undvige?

Hvis du som leder ignorerer de følelser og empathiske reaktioner du iagttager, skader du måske dit eget selvværd. Ifølge Terry Warner skyldes det, at du ved at forspilde den passende reaktion, skal bruge ressourcer på at forsvare den falske handling. Dette kan så medføre, at man ender op som usikker, sensitiv, mistroisk og egoistisk. (Quinn, 2009, s 130)

Selvforræderi, eller sensemaking, er et valg. Som leder vælger du selv at svinge dine værdier. Hvis nogle i dit nærvær, eller i dine relationer, med eget selvforræderi, inviterer til selvforræderi, er der



en risiko for, at der opstår en egoisme som en hel sygdom i relationen. Den sociale konsekvens af et sådan selvforræderi kan blive fatal for en ledergruppes muligheder for at skabe god ledelse.

Mange ledere har i dag så mange krav og forordninger fra instanser de ikke selv har kontrol over, at de til stadighed må gå imod sine egne overbevisninger. Når en leder således, på foranledning fra en koncernledelse, bliver sat til at iværksætte handlinger, som vedkommende reelt set er meget uenig i, opstår muligheden for dette selvforræderi. Lederens mellemledere bliver herefter påført dette selvforræderi, og tvinges mere eller mindre også til selvforræderi. Et eksempel herpå kan være rigide Compliance forordninger, som måske kan opleves at stride imod den generelle danske medarbejder kultur.

Ole Fogh Kirkeby taler om tre grundlæggende principper i noget han kalder begivenhedsledelse. De er "Den refleksive bevidsthed, " som er evnen til at erkende og skelne mellem grundlæggende værdier og holdninger i konkrete situationer, "Den strategiske kapacitet", som er en kritisk bevidsthed og analytisk opfattelse om alle gængse opfattelser af mulige handlinger og "en retorisk kompetence" til at samle, engagere og forsoner. (Kirkeby, 2006, s 31) Al ledelse kan betragtes som en begivenhed, og en ureflekteret begivenhed kan således komme til at belaste lederens egne værdier og etik.

Det er et vilkår for vores eksistens, måske eksistensens dybeste paradoks, at vi har mulighed for at forestille os, at enhver begivenhed eller handling ville have kunnet være anderledes, og at enhver begivenhed, fordi den er sket, som den er sket, aldrig ville kunnet være anderledes. (Kirkeby, 2006, S 38) Lederen træffer de valg han gør af mange grunde. Men det er frie valg han foretager. Efterfølgende vil han, forsøge at skabe sin egen retfærdiggørelse af hans handlinger igennem en sensemakingproces.<sup>6</sup> Lederen er fanget i et dilemma mellem frihed, håb, forpligtigelse og fortvivlelse. Mod dette virker kun midlet "ordentlighed" hævder Ole Fogh Kirkeby. (Kirkeby, 2006) Jo mere det enkelte subjekt er bevidst om sig eget jeg, jo mindre må man formode, at man skader sig selv. Lederen skal således kunne være ordentlig mod andre, men også ordentlig mod sig selv.

Det enkelte menneske kan således skabe eller påvirke sit eget liv, fordi mennesket kan skabe sin egen moralske etiske virkelighed. Det betyder ikke, at alt er tilladt. Det sociale ansvar kastes ikke bort jævnfør Løgstrup, men mennesket behøver ikke føle sig underkastet et evigt blik, der er ingen "transcendens" intet uden for eksistensen selv, som denne kan måles ved. (Kirkeby, 2006, S 99) Det jeg tror Kirkeby her vil sige er, at ansvaret for de valg der træffes til stadighed er lederens, og at de valg der træffes skal ses i den kontekst eller diskurs de træffes.

---

<sup>6</sup> "Sensemaking har at gøre med menings konstruktion og opbygning af de involverede handlinger, da de forsøgte at udvikle en meningsfuld ramme for at forstå karakteren af den påtænkte strategiske ændringer. 'Sensegiving' er processen med at forsøge at påvirke en sensemaking og betydningsdannelse af andre mod en foretrukken omdefinering af en organisatorisk virkelighed "(Gioia, Chittipeddi, 1991, s 442)



Der er ikke noget, der forudbestemmer en persons karakter eller livsverden. Mennesker er frie til at vælge. Selv hvis et individ mener, at vedkommende *har* en essens, fx i form af en selvbestemmende sjæl, rationalitet eller ens psykologiske træk, så er den essens resultatet af et valg, vedkommende selv tager, og ikke noget foruddefineret. Om den moderne leder så også i praksis oplever at have disse frie valg er en anden sag. Kan man f.eks. tale om et frit valg, hvis konsekvenserne af et sådant valg ikke er medregnet?

Hvis lederen faktisk følger sine overbevisninger og egne forforståelser omkring et emne og konsekvensen kan blive, at han mister sin forsørgelsesmulighed, fordi hans beslutninger resulterer i en afskedigelse, er der så stadig tale om et frit valg?

Lederen bestemmer selv om han vil leve i fattigdom eller i velstand kan man hævde. Lederen kan blive bange for en fremtid han ikke kan gennemskue. Kan man fastholde troen på det frie valg og helt se bort for konsekvenserne? Mange ledere vælger at indordne sig under den herskende diskurs i organisationen, og derfor vælger mange at spille en rolle, der passer ind i den virkelighed. Men hvad sker der når lederens rolle krakelerer?

Hvis en leder skal undgå at skabe usikkerhed om fremtiden, og med denne frygt i sin organisation, skal der være en kongruens i dennes adfærd, etik og position, og så den ledelsesstil, der praktiseres. Lederens sociale kapital, der langsomt er opbygget i organisationen vil skabe grundlaget for det ledelsesrum den enkelte leder skaber i sin ledelsesdiskurs. Hvis organisationens medlemmer skal have tillid til lederen og lyst til at virke for denne, må lederen således ikke bryde den normaliserede magtanvendelse for tit. Bliver organisationens medlemmer bange og er der skabt for meget frygt, kan det blive svært at gennemføre ledelse på en sådan måde, at der er nogle, der er villige til at tage et aktivt følgeskab til lederen.

## Selvets muligheder for handling.

Udover vigtige ledelsesmæssige kapabiliteter og kompetencer kan lederen vælge at arbejde med sin egen selvudvikling og selverkendelse som menneske. Hvis man som leder ønsker at indgå i den tildelte rolle i skuespillet, kan man med fordel have en klarhed over ens egen etik og værdigrundlag. Jo bedre et menneske kender sig selv, jo mindre chance er der for, at man kommer til at skade sig selv.

Det er i mange tilfælde vigtigt, at man aktivt forholder sig til såvel sin kommunikationsform eller dialektik, men også formen for ens adfærd er vigtig. Lederen kan med fordel arbejde med sin egen selvudvikling som leder, ved at arbejde på at blive mere transparent og autentisk. Øget selverkendelse skal skabe en klarhed over egne etiske og moralske grænser. Hvis lederen ikke er



tilstrækkelig bevidst om egne værdier og grænser er der en stor risiko for, at lederen udelukkende adopterer organisationens værdier og etik. Peter Senge (1990) har en metafor om den kogende frø. Sætter man en frø i lunkent vand, som langsomt varmes op, vil den ikke forsøge at undslippe. Frøen er indrettet til at registrere og handle på pludselige forandringer i sine omgivelser, men den er ikke indrettet til at registrere langsomme forandringer. Derfor bliver den langsomt varmet op og kogt! Når påvirkninger kommer i umærkelige portioner, kan det betyde, at man ikke registrerer dem, før man på et tidspunkt finder ud af, at man ikke er på højde med situationen. Er man som leder ikke bevidst om egen adfærd og værdier, kan det være svært at sætte egne grænser.

Når vi ser ledere agere imod den sunde fornuft og indsigt, kan det måske også tillægges, at vi har nogle forskellige adfærdsmønstre i forskellige diskurser. I mange år har det dog blandt ledere, været udbredt at få udarbejdet en adfærdsanalyse. Flertallet af disse opererer med at beskrive os mennesker med forskellige adfærdsmønstre. Det er således et kendt fænomen, at vi mennesker reagerer forskelligt på eksterne stimuli alt efter hvilke kontekster vi er sat i. De mest overordnede gængse adfærdstyper der opereres med er "Den naturlige adfærd" og "Den tillærte adfærd". Den tillærte adfærd er den adfærd man kan iagttage ved en leder med overskud. I den situation er der overskud af ressourcer til refleksion og til at agere i overensstemmelse med tillærte værdier og ledelsespraksis. Bliver lederen derimod presset, som i vores case, forsvinder dette overskud, og lederens naturlige adfærd kan komme mere til udtryk. Er der så en markant forskel mellem det tillærte og det naturlige, kan dette skifte af omgivelserne opleves meget voldsomt.

"Den perfekte leder er endnu ikke født"

(Mintzberg, 2009, s 219)

Sådanne analyser af adfærd er ikke noget nyt fænomen. Søren Kierkegaard (1813-1855) opstillede folk i 4 adfærds kategorier, efter hvor bevidste de er om deres egen eksistens:

Spidsborgeren: Personen, som ikke ser valget, men blot forsøger ikke at skille sig ud.

Æstetiker: Personen, som har set valget, men har valgt ikke at vælge. En person som lever i nuet. En sand livsnnyder.

Ironiker: Personen, som har set valget, men ikke formår at føre valget ud i livet, selvom han ønsker det. Denne person vil ofte være sur og misundelig, da personen ikke selv kan få det han ønsker.

Etiker: Personen, som har set valget og valgt. Når man vælger, vælger man sig selv. Når man vælger sig selv skabes der en grobund for en autentisk identitet.

Søren Kierkegaard blev kritiseret for at være det individualistiske individs fortæller, fordi han gerne ser at individet skal realisere sig selv, altså blive et autentisk jeg, gennem en personlig udviklingsproces. Hvis lederen har en bevidsthed omkring egen adfærd, evt. fremskaffet på





baggrund af hans levede liv, eller en udført analyse, kan han forventes at komme til nye erkendelser omkring hans adfærd, som måske er i større harmoni med det han ønsker at fremstå som.

For andre filosoffer som f.eks. Merleau-Ponty og Mead, er en self-awarenesproces, en refleksiv proces hvor den enkelte leder ser tilbage på sig selv og sine handlinger over tid, for dermed at se på sig selv "udefra" som en samtale mellem lederens "jeg" og lederens "mig". Det er på grund af vores "jeg", at vi siger, at vi aldrig fuldt ud er bevidst om, hvem vi er, og at vi derfor til tider kan overraskes over vores egne handlinger.

Det er når vi handler, at vi bliver beviste om os selv" (Mead 1967, s 174) "Mig" er "Jeg" ets opfattelse eller selv billede af "mig". Det er Mead's opfattelse, at den enkelte leders selvrefleksion kun er mulig på grund af eksistensen af et "mig" og et "jeg". I den indre samtale mellem "mig" og "jeg" kan man som individ reflektere over egen adfærd, og gennem en indre refleksion skabe fremtidige mulige handlinger om en øget selvbevidsthed. Den indre dialogs sprog gør det således muligt at arbejde med ens indre tanker, og ved denne sproglighed bliver det muligt at skabe et selv billede, som man kan holde op for sig selv som et spejl. Mead mener, at vi både kan tale med os selv, og lytte til os selv.

Når man som leder på den måde reflekterer over sin egen adfærd, skabes der en serie af narrative fortællinger som beskriver mit "mig". Er det mit ideelle jeg eller et virkeligt jeg? For Merleau-Ponty (1968) er den afgørende faktor i selvudviklingsprocessen, ud over den sproglige skabelse, spejlingsfasen. (Nick Crossley, 1996, s 59) I den fase spejler vi os selv i vores handlinger og i vores egen intersubjektivitet. Den indre forforståelse og horisont kan påvirkes gennem egen refleksion eller en ekstern påvirkning. Vores værdier og forforståelse, som er skabt i vores opvækst hjælper os til at vurdere vores adfærd i forhold til den sociale kontekst og forventede adfærd i dialogen med andre mennesker. Det er dette fænomen, der kan forklare lederens refleksion og mulige læringsproces af refleksionen efter et ledermøde.

En leder, der én gang har afsløret at hans adfærd på den måde kan skifte fra den "rigtige" adfærd til den mindre "rigtige" adfærd, er i fare for at skade sin troværdighed ved dem som han netop har påvirket.

Ifølge Søren Kierkegaard har ethvert menneske til opgave at blive til sig selv. Ikke en anden og ikke som en anden, men sig selv. Skal man være autentisk som leder, så lad være med at forsøge at være en anden? Skylder man ikke som leder, at man til stadighed arbejder på at skabe resonans mellem ens tillærte og ens naturlige adfærd?

Når en leder skal lære at begå sig i sådanne ledelses teatre, er der en række nyttige ledelsesmæssige værktøjer man kan erhverve sig. Nogle af disse ledelsesbegreber og værktøjer kan være en hjælp i det daglige ledelsesarbejde. Man kan som et eksempel lære sig noget omkring den værdsættende



dialog og man kan øve sig i aktiv lytning. Der er en lang række ledelsesmæssige kapabiliteter som kan være nyttige at have kendskab til. Gør man det, kan man måske imødegå de uheldigste effekter af et dårligt afviklet ledermøde.



## Litteraturliste

Bourdieu, Pierre (2007): Den praktiske sans. 1. udgave. Hans Reitzels Forlag, København

Bourdieu, Pierre (1998): "*Om TV og journalistikkens magt*", Tiderne Skifter, København

Bourdieu, Pierre og Wacquant, Loïc J.D. (1996): "Refleksiv sociologi", Hans Reitzels Forlag, København

Gramsci, A. (1971): Selections from the prison notebook. (Q. Hoare & G. Novell Smith Trans) International.

Grossley, Nick (1996) Intersubjectivity: The Fabric of Social Becoming. University of Manchester. SAGE

Foucault, Michael. (1978-1979): The Birth of Biopolitics: Lectures at the Collège de France. **1978—1979**.

**Foucault, Michel. (1980): Power/Knowledge: Selected Interviews and Other Writings, 1972-1977. 1st ed. New York: Pantheon Books**

Gadamer, Hans-Georg (2007): Sandhed & Metode. Academica

Goffman Erving (1992): *Vore rollespil i hverdagen*. København: Hans Reitzels Forlag

Gioia, D. A. Chittipeddi, K. (1991): Sense making and Sense giving in Strategic Change Initiation. Strategic Management Journal, Vol. 12, 443-448.

Jørgensen, Marianne Winther & Louise Phiillips: (2013) Diskursanalyse som teori og metode. 1 udgave. RUC universitetsforlag.

Kirkeby, Ole Fogh (2006): Begivenhedsledelse og handlekraft. Børsens forlag.

Kirkeby, Ole Fogh (2001): Organisationsfilosofi. Samfundslitteratur

Koselleck, Reinhart (2007): Begreber, ti dog erfaring. Hans Reitzels forlag. Oversat af Jens Busck.

Løgstrup, Knud Ejler Christian (2012): Den etiske fordring. Løgstrup Biblioteket, KLIM, 4. udgave.

Mead, George Herbert (1967): Mind, Self & Society. The University of Chicago Press.

Merlau-Ponty, Maurice (1968): **The Visible and the Invisible**. Northwestern University Press

Mintzberg, Henry (2009): Managing, Berrett-Koehler Publishers

Senge, Peter (1990): The learning organization.

Weick, K. E. (1995): Sense making in Organizations. Sage.