

Lederen som superhelt er sendt på pension



Der bliver i disse tider talt og skrevet meget om udviklingen af god ledelse, bæredygtig ledelse, hybrid ledelse, psykologisk tryghed og det gode teamsamarbejde m.m. Det er alt sammen centrale elementer i nutidens og fremtidens organisationer. Men for at få disse ting til at lykkes i praksis, og hvis ledelse for alvor skal gøre en forskel, er vi imidlertid nødt til at gå et spadestik dybere og helt grundlæggende sætte fokus på de relationelle aspekter af ledelsesarbejdet. Når alt kommer til alt, handler det nemlig om relationer.

Lone Hersted //

I denne artikel præsenteres nogle af de vigtige relationelle aspekter af ledelsesarbejdet, og artiklen giver et bud på, hvordan vi kan forstå begrebet relationel ledelse i praksis. Særligt fremhæves betydningen af dialog og facilitering af dialogiske processer som vigtige elementer i en relationel ledelsesforståelse. Lad os i det følgende kigge nærmere på, hvad relationel ledelse er en reaktion på, og hvordan ledelse kan se ud i en relationel optik.

Et opgør med maskintænkningen

Relationel ledelse skal ses som led i et opgør med maskinmetaforen og mekanistisk tænkning. I megen tidligere management-teori har man betragtet organisationen som en maskine. Maskinen skulle være velsmurt, medarbejderen blev betragtet som et tandhjul, og gik et tandhjul i stykker, så kunne man udskifte det med et nyt. Organisationer som maskiner var bygget op efter et traditionelt magthierarki, klare strukturer og velbeskrevne arbejdsgange. Medarbejderne stemplede ind og ud og blev målt på minuttet. Man skulle helst ikke bruge unødigt tid på at snakke sammen, medmindre der opstod problemer med produktionens flow. Denne organiseringsform var præget af silotænkning, hvor medarbejdere og afdelinger arbejdede hver for sig. Lederen var en slags maskinmester, der sad inde i maskinrummet og dirigerede produktionen. Alt sammen ud fra en rationel tankegang.

Denne model blev udviklet som led i industrialiseringen af vores samfund. Meget af denne styringslogik og tankegang genfinder vi i dag i nye indpakninger baseret på idéer om optimering og trimning af organisationen. Et af problemerne med denne model er, at den ofte fører til nedslidning, mistro og stress og udbrændthed blandt de ansatte. Et andet problem er, at der i sådan en velsmurt maskine ikke er mange muligheder for vidensdeling, læring og udvikling – hverken i de enkelte enheder eller på tværs af det formelle hierarki, og at efterspurgte kompetencer som kreativitet og innovation har svært ved at udvikle sig. Dette, bl.a. fordi innovation ofte er noget, der opstår i tværfag-lige fora og i fora, hvor mennesker taler uformelt sammen.

Kreativitet og innovation opstår sjældent på kommando, men i miljøer og relationer, som inspirerer mennesker til at bryde med vante tankemønstre og tænke sammen i nye baner.

Ledelse som noget, vi gør sammen

Relationel ledelse skal forstås som en fælles praksis – dvs. ikke noget, som en enkelt leder kan udøve alene. Her er tale om en ledelsesforståelse, der gør op med forestillingen om lederen som maskinmester eller karismatisk supermand/superkvinde. I stedet ses ledelse som distribueret og relationel praksis, dvs. noget, der foregår i relationelle, responsive processer mellem organisationens aktører og ofte også i samskabende processer med andre interessenter som eksterne samarbejdspartnere, borgere, kunder etc.

I en relationel ledelsesforståelse ses både medarbejdere, ledere og interessenter som en del af en større social økologi, hvor alle er afhængige af hinanden, og et væsentligt omdrejningspunkt bliver således at skabe gode rammer og vilkår for udviklingen af det gode samarbejde. Vi kan forstå og arbejde med relationel ledelse på mindst tre niveauer:

1. I relationerne mellem leder og medarbejder
2. Organisationsmedlemmerne imellem – eksempelvis i grupper/teams eller i tværfagligt projektsamarbejde
3. I organisationens relation til dens omverden (miljø, bæredygtighed, etisk og social ansvarlighed etc.)

Fremfor at have et snævert fokus på produktionen af varer og services, er man i en relationel optik interesseret i, at mennesker trives og har gode rammer for at få kunne udvikle sig. Fremfor statiske, bureaukratiske roller er der i en relationel ledelsesforståelse tale om mere flydende positioneringer og flydende konstellationer af samarbejdende partnere i forhold til at løse de opgaver, som viser sig. Dette stiller fordringer om en vis smidighed og fleksibilitet – både i systemet og hos den enkelte leder og medarbejder. Det indebærer også, at man fremfor at fokusere på individuelle adfærdstræk hos den enkelte leder og medarbejder forstår ledelse som et fænomen, der genereres i interaktion og relationer mellem mennesker, dvs. som en fælles praksis.



Der er her tale om en ledelsesforståelse, hvor medarbejderne tager del i ledelsesansvaret og derigennem opnår erfaringer, kompetencer og viden og så at sige vokser med opgaven. Hvor viden i den traditionelle ledelsesforståelse ofte er centreret omkring den enkelte leder, er der i den relationelle forståelse fokus på at skabe gode rammer for fælles vidensproduktion og vidensdeling, og man er optaget af at skabe rum for læring i fællesskaber, hvor deltagerne forholder sig reflektivt, nysgerrigt og undersøgende i forhold til egen og hinandens praksis.

Mens der i en traditionel ledelsesforståelse primært er fokus på individet, lægges der i den relationelle ledelsesforståelse vægt på dialog og interaktion til skabelse af udvikling og læring i organisationen. Dette indebærer ikke blot, at lederen engagerer sig i samtaler, men også at lederen udvikler kompetence til at facilitere dialogiske processer.

Lederen som ressourcefuld samtalepartner og facilitator af dialogiske processer

Den relationelle leder er opmærksom på at skabe et net af forbindelseslinjer og relationer imellem organisationens medlemmer og imellem organisationen og dens omverden. Disse forbindelseslinjer opstår ikke af sig selv og kan ej heller tvinges igennem, men en afgørende faktor er, at ledelsen er opmærksom på at skabe både formelle og semiformelle strukturer, som befordrer, at relationer kan opstå på kryds og tværs i organisationen og i relationen til eksterne interessenter. Den relationelle leder har i den sammenhæng til opgave vedvarende at skabe rum for dialog men også proaktivt indgå som ressourcefuld samtalepartner og facilitator af dialogiske processer.

Hvorfor bruge tid på dialog?

Hvorfor, ville nogen måske spørge, insistere så kraftigt på dialogen i den organisatoriske dagligdag? I en relationel optik er dialogen aldeles afgørende i forhold til at skabe organisatorisk udvikling og forandring. Dialogen kan bl.a. bidrage til at:

- Styrke organisationsmedlemmernes tilhørsforhold til hinanden og til organisationen
- Styrke samarbejdet og den relationelle koordinering i og på tværs af enheder
- Styrke vidensdeling og vidensudvikling i organisationen – både formelt og uformelt

Her ses mangfoldighed som en ressource. Det handler om at bidrage til at skabe en kultur, hvor de forskellige stemmer mødes og interagerer med hinanden i et resonant forhold. Det handler også om at inddrage de mange stemmer i beslutningsprocesser, tage dem med på råd (f.eks. i form af repræsentanter i råd og udvalg).

Når lederen begynder at interessere sig for dialogens potentiale, må han/hun samtidig udvise en særlig sproglig relationel opmærksomhed. Dette indebærer, at lederen vedvarende forholder sig kritisk-refleksivt til egen måde at indgå i samtaler på. Der er fokus på opgaven, samtidig med at der er fokus på relationen.

Det hele begynder med et spørgsmålstegn

Relationel ledelse starter ved, at vi hver især begynder at sætte spørgsmålstegn ved vores gængse måder at kommunikere med hinanden på. Dette, da vi gennem vores kommunikation er med til at reproducere forældede og stivnede idéer og tænkemåder. Det er særdeles vigtigt som leder at kunne spænde bredt kommunikativt – dvs. kunne indgå i forskellige sproglige genrer og ikke stivne i én bestemt kommunikationsform. Relationel ledelse opfordrer os til fortløbende at reflektere over de måder, vi kommunikerer med hinanden på, og den samværsform og organisationskultur, vi herigennem er med til at skabe.

Man vil som leder hurtigt opdage, at når man begynder at engagere sig i organisationen ud fra en mere dialogisk tilgang, ja så er man i gang med at skabe kulturforandring, hvor nye potentialer og kreative kræfter bringes i spil med hinanden på hidtil usete og overraskende måder. Her handler det om at give slip på trangen til kontrol, sætte sin lid til processen og skabe rum for, at nye tiltag og idéer kan emergere. Dialog handler ikke om at følge en manual eller fremsige nogle sætninger, man har planlagt på forhånd, men derimod om at åbne sig og bevæge sig ind i den pågældende situation, der allerede delvist er formet af tidligere samtaler og relaterede handlinger. Enhver ytring kan ses som en invitation, som en ny begyndelse.

! Lone Hersted er lektor og leder af forskningsgruppen POLO (Processer og Læring i Organisationer) på Institut for Kultur og Læring ved Aalborg Universitet (AAU). Hun er endvidere uddannelseskoordinator og gennemgående underviser på Masteruddannelsen i Procesledelse og Organisatorisk Forandring (PROF) på AAU. Senest har hun redigeret og været medforfatter til bogen: *Ledelse i sociale processer: Relationer, resonans og responsivitet*, som er udgivet på Dansk Psykologisk Forlag. Bogen rummer bidrag fra 13 danske forskere og behandler temaer som relationel ledelse, bæredygtig ledelse, ledelse gennem samtaler og dialogiske processer, bæredygtig strategiudvikling, kreativt fremmende ledelse, trivsel og arbejdsmiljø samt ledelse i en digital tidsalder.

