



Denne publikation er offentliggjort af Clavis Erhvervpsykologi.

Clavis Erhvervpsykologi er et konsulentfirma, som arbejder med udvikling af individuelle og kollektive kompetencer i virksomheder og organisationer. Vores konsulenter består af stærke psykologiske og organisatoriske kapaciteter, som altid er optaget af, at skabe udvikling for vores kunder.

Vi tilbyder udviklingsprocesser og kurser, som kan støtte ledere og medarbejdere i at skabe overblik, meningsfulde opgaver og gode samarbejdsrelationer - omdrejningspunktet for virksomhedens vækst.

Du kan læse mere om Clavis via hjemmesiden www.clavis.dk

Ledelse i det postmoderne – hvordan gør man det?

”We used to think that we knew how to run organizations. Now we know better. More than ever they need to be global and local at the same time, to be small in some ways but big in others, to be centralized some of the time and decentralized most of it. They expect their workers to be both more autonomous and more of a team, their managers to be more delegating and more controlling”

Charles Handy (1994)

I vore dages organisationer forventes medarbejdere mere end nogensinde at være selvstyrende – og samtidig teamorienterede. Lederne forventes at være delegerende – og samtidig kontrollerende. Selvstyrende teams, kurser i selvledelse, lederkurser i coaching og motivation af medarbejderne fylder mere end nogensinde, hvilket tyder på, at vore dages medarbejdere skal klædes på til at være særdeles selvkørende i alt, hvad de gør. Begreber som commitment, empowerment, teamwork, delegering osv. handler alle om at styrke medarbejdernes kompetencer til selvledelse og autonomi. Det mere kontrollerende aspekt af ledelsesrollen handler om personlighedstests, trivselsmålinger, arbejdstidsregistrering og medarbejdersamtaler; elementer, der skal styre og afgrænse medarbejdernes adfærd. Derigennem kan man sikre sig, at de falder inden for det sæt af forventninger, der er til dem.

Dette billede afslører en række paradoksale krav til lederrollen i dag. Lederen skal både skære igennem og være lydhør, både vise retning, dvs. gå foran, og holde sig i baggrunden. Disse paradoksale krav til lederen udspringer af den ledelsesmæssige diskursive kontekst, som ledere skal være og agere i i dag; en kontekst, hvor nyere ledelsesdiskurser supplerer – men uden at erstatte - traditionelle ledelsesdiskurser (e.g. Alvesson & Sveningsson, 2003).

Som denne artikel vil belyse, er de krav, som de nyere og de traditionelle diskurser stiller til lederen, væsentligt forskellige. Et eksempel fra en institution er en leder, der oplevede både at skulle være en leder, der bestemte, og samtidig være en leder, der overlod beslutninger til medarbejderne. Han valgte at lægge meget over til medarbejderne og spørge dem, hvilken vej, de synes, virksomheden skulle gå. Resultatet var, at medarbejderne blev frustrerede over at mangle retning og rammer fra deres leder. Et andet eksempel er lederen i en offentlig forvaltning. Han havde en medarbejder, der ikke havde tid til at journalisere sit arbejde, hvilket ellers er lovpligtigt.

Lederen var i tvivl om, hvorvidt han burde diktere, at medarbejderen satte tid af til at få journaliseret men endte med at lade være, da han egentlig syntes, at det var forkert at diktere noget til medarbejderen. Resultatet var her, at lederen blev en del af lovbruddet i forhold til journalisering. Hvad bremser disse ledere, kan man spørge? I begge eksempler overlod lederne beslutningen til sine ansatte, fordi han ikke ville være diktatorisk. Medarbejderne fik lov at træffe beslutningerne, fordi lederen havde lært, at medbestemmelse er vigtigt for, at medarbejderne arbejder loyalt for virksomheden.

I denne artikel vil vi formidle nogle af de mange modsatrettede krav, der stilles til lederrollen. Vi vil undersøge, hvorledes nyere ledelsesdiskurser supplerer de traditionelle. Vi vil kalde disse to typer af ledelsesdiskurser for hhv. den postmoderne og den moderne ledelsesdiskurs i overensstemmelse med de antagelser, der ligger bag de to måder at tænke om ledelse på. Det aktuelle ledelsesmæssige diskursive billede har følgende centrale spørgsmål som konsekvens: Giver det mening at tale om ledelse i en postmoderne diskurs? Og hvordan kan lederen forstå sin rolle i en kontekst, hvor han/hun både skal dirigere og flytte medarbejdere og samtidig skabe dialog og følelsesmæssig involvering? I vores praksis kan vi se, hvordan diskurserne lever side om side i virksomhederne, men vi møder også en stor grad af rolleklarhed hos de ledere, vi arbejder med.

Hvad er ledelse?

Northouse (2004) har udarbejdet en ledelsesdefinition på tværs af forskellige teoretiske definitioner, hvor han når frem til, at ”ledelse er en proces, hvorigennem et individ øver indflydelse på andre, for at få dem til at nå et fælles mål” (p. 3, vores oversættelse). Dvs. ledelse er, når en person udøver indflydelse på en gruppe individer for at opnå et fælles mål. Men hvad vil det sige at udøve indflydelse? Jensen (2005) mener, idet han refererer til den franske idéhistoriker Michel Foucault, at det handler om at ”strukturere andres mulige handlingsfelt” (p. 192), og ledelse handler således om at skabe rammer, strukturer og diskurser for hvilke handlinger, medarbejderne helst skal udføre. Hvorledes en leder udøver sin indflydelse ved at strukturere andres mulige handlingsfelt vil afhænge af, hvilken mere specifik ledelsesdiskurs man knytter an til. Denne tænkning om ledelse er udviklet i en moderne ledelsesdiskurs, hvor der er en tro på, at mennesker har behov for at blive ført, ledet og motiveret til at gå i en bestemt retning, som ville føre til et nærmere bestemt endemål. Ledelse handler således om, at motivere mennesker til at gå med i den retning, som i virksomheden er defineret som den rigtige.

Bag enhver ledelsesdiskurs ligger en række antagelser, et ledelsesideal og idealer og krav til leder-medarbejderrelationen, til ledelsesredskaber og endelig til magtrelationen mellem leder og medarbejder. Vi vil gennemgå disse, for derigennem at vise, hvordan de filosofiske antagelser, der styrer vores ledelsesforståelse indeholder en række modsætninger og derfor implicerer paradoksale krav til lederen i nutidens organisationer.

Den moderne ledelsesdiskurs

I den moderne tankegang om organisationer arbejdes ud fra *univers*, altså idéen om at der findes én sandhed om den bedste måde at drive en virksomhed på. Når ledelsen har fundet denne sandhed, er det lederens opgave at repræsentere den overfor medarbejderne og få dem til at udføre ”best practice”. Tanken om best practice afspejler sig bl.a. i ris og ros som centrale ledelsesredskaber, der netop har til formål at korrigere medarbejderen ind på *den* rigtige vej. Dette er kun meningsfuldt, hvis man tror på, at noget er rigtigt og forkert.

Ledelsesidealet er på baggrund heraf lederen som *direktiv*, dvs. som den, der tager beslutningerne og som den, der fremsætter klare regler, som medarbejderne skal efterfølge. Man kan formulere det på den måde, at det er ”den overordnede pligt at formulere den underordnede pligt” (Andersen &

Born, 2001, p. 80). Dette gælder både i forhold til de specifikke arbejdsopgaver og i forhold til virksomhedens overordnede mål, hvor lederen så at sige skal forsøge at indpode målet hos medarbejderne.

Da lederens direktiver er i centrum i denne ledelsesdiskurs, bliver det desuden en central ledelsesmæssig opgave at kontrollere og overvåge medarbejderne i forhold til, om de nu overholder og følger disse direktiver. Den kontrolform, der er på spil, er således ydre. Det er lederen, der indtager den kontrollerende position, hvorfra han/hun forsøger at disciplinere sine medarbejdere til at optimere deres indsats i organisationen. Leder-medarbejderrelationen er kendetegnet ved *asymmetri* i den moderne ledelsesdiskurs. Dette er en pointe, som eksempelvis Kirkeby (1998) fremhæver med sit manager-begreb. Manageren udøver sin påvirkning gennem at opdrage, beherske, styre og/eller føre medarbejderne; dvs. fra en position, der tydeligt er hævet over medarbejderne. Lederen skal få medarbejderen til at passe ind i rammerne for virksomheden, og det får medarbejderen sin løn for. Der foregår en rationel udveksling af ydelser og betaling.

Udover ris og ros er et andet centralt ledelsesredskab i den moderne ledelsesdiskurs diverse personlighedstests, hvor medarbejderne bliver kategoriseret i særlige nærmest diagnostiske kasser, der ”afslører, hvem de er”. Disse kategoriseringer kan lederen eksempelvis anvende til at sætte de ’rigtige’ medarbejdere til at udføre bestemte opgaver og sammensætte ’rigtige’ samarbejdskonstellationer.

Magtrelationen mellem leder og medarbejder kan forstås på den måde, som White (2004) kalder *den traditionelle magt*. Traditionel magt er ydre. Den er noget, der besiddes og anvendes af bestemte individer – i denne sammenhæng lederen – i forhold til bestemte interesser. Ved hjælp af denne magt kan lederen undertrykke, begrænse, forbyde, påtvinge m.m. i forhold til medarbejderne, og medarbejderne er således underlagt lederens magt.

Den postmoderne ledelsesdiskurs

Siden slutningen af 1980’erne opstår såkaldte *nyere* ledelsesdiskurser som en konsekvens af dels nogle praksiskrav til organisationerne og dels filosofiske bevægelser. En central filosofisk bevægelse er den postmoderne, hvor man går fra en tro på univers til multivers, dvs. fra idéen om

sandheden til idéen om, at enhver sandhed er lokal som resultat af, at vi konstruerer den socialt og sprogligt (Kvale, 2004).

Denne tænkning har som konsekvens, at man forstår ledelse som at konsultere, og overskriften for lederens rolle bliver derved *konsulent*. Dette skyldes, at lederen i den postmoderne tænkning ikke kan instruere og diktere sandheden om, hvad medarbejderne skal gøre, eller i hvilken retning medarbejderne skal udvikle sig, for sandheden eksisterer ikke. Lederen kan ikke overføre sin sandhed direkte til medarbejderen, idet sandheden konstrueres socialt og sprogligt i relationen.

Medarbejderen knyttes i det hele taget til virksomheden på en anden måde end via den rationelle udveksling. Et centralt begreb bliver i disse år *commitment*, der som oftest i den danske litteratur oversættes til engagement (e.g. Agervold & Jeppesen, 1996). Her går man ud fra antagelsen om, at man kan skabe mest muligt effektive medarbejdere ved at forstærke de ansattes relation til arbejdspladsen og til lederen gennem engagement. Andersen & Born (2001) pointerer i tråd med dette, at det fundamentale krav til medarbejderen i dag er ”en passion overfor arbejdet og organisationen” (p. 9). Man bestræber sig på, at medarbejderne knyttes til organisationen følelsesmæssigt frem for på baggrund af en rationel udveksling som indenfor den moderne ledelsesdiskurs. Engagementet og den følelsesmæssige relation til organisationen betyder fx, at medarbejderens privatsfære bliver relevant for organisationen, og lederen får en opgave i at spørge til medarbejdernes privatliv og forholde sig til det. Andersen & Born (ibid.) pointerer i forlængelse heraf, at lederen må gøre brug af sine egne følelser for at fastholde medarbejdernes følelsesmæssige tilknytning til organisationen. Dvs. følelser som begejstring, skuffelse, vrede og sorg erstatter andre mere pædagogiske ledelsesredskaber. *Følelser* bliver i det hele taget et centralt ledelsesmæssigt redskab. Medarbejderen skal føle sig tilknyttet og engageret og have en god relation til arbejdspladsen for derigennem at få lyst til at arbejde effektivt med opgaven.

Med medarbejderens engagement som mål for lederens praksis bliver en central ledelsesmæssig opgave desuden, hvad Andersen & Born (2001) kalder *medinddragelse*: ”Medinddragelse er (...) en teknik til at gøre organisationens vision til medarbejderens vision for derved at mobilisere engagement” (p. 83). Lederen skal således ikke kræve noget af medarbejderne, og instruks og uddeling af opgaver bliver helt afløst af medinddragelse gennem uddelegering af ansvar og kompetencer. Dette betyder, at lederen mister sin position som mere indflydelsesrig end de ansatte,

og lederen bliver i stedet ligeværdig med dem. Mogensen (ibid.) kalder det ”ledelse blandt ligemænd” (p. 85), og andre (Scarborough, 1998) taler om, hvorledes forskellen mellem leder og ikke-leder udviskes. Relationen mellem leder og medarbejder bliver således *symmetrisk* frem for asymmetrisk.

Jensen (2005) pointerer desuden, at en anden central måde at sikre medarbejdernes engagement på er ved at give dem ”mulighed for realisering og udvikling af egne personlige projekter og egen personlighed gennem arbejdet” (p. 301). Der sker i denne periode også en individualisering af arbejdet, så den enkelte medarbejder fx får mulighed for at betro sig til og lave individuelle aftaler om udvikling og selvrealisering med sin ledelse. Det er her centralt, at medarbejderen selv har ansvaret for at forvalte sin egen kompetenceudvikling, dvs. medarbejderen skal selv finde ud af, hvilke områder han/hun bør forbedre sig på, hvilke kurser, der kunne være relevante osv. Lederens opgave i forhold til dette bliver såkaldt kompetenceledelse, hvilket vil sige ”at lede medarbejderens forvaltning af sig selv som kompetencepotentiale” (ibid., p. 95) – især gennem *coaching*, som fx foregår i de populære medarbejder-udviklingssamtaler. Endvidere er feedbackformen i denne diskurs ikke ris eller ros men snarere *anerkendelse*, dvs. forståelse frem for bedømmelse (Riber, 2004). Lederen sætter ikke sig selv over medarbejderen ved at gøre sig til dommer, men sætter sig snarere ved siden af og forsøger at forstå medarbejderens perspektiv.

Den postmoderne ledelsesform kræver som nævnt en symmetrisk frem for en asymmetrisk relation mellem leder og medarbejder. Man forsøger således at undgå magt ud fra den traditionelle forståelse, som noget lederen besidder og anvender overfor medarbejderen i forhold til bestemte interesser. Umiddelbart virker det dog paradoksalt at efterstræbe symmetri og eliminering af magt i en leder-medarbejderrelation. Kan man lede en medarbejder i en symmetrisk relation? I relation til dette påpeger Foucault (i Heede, 2004), at det er en anden form for magt end den traditionelle, der i dag dominerer i de vestlige kulturer – og dermed også de vestlige organisationer. Denne magtform, der kaldes den *moderne magt*, forstås som evnen til at definere betydninger og knytter til trods for navnet an til postmoderne tænkning. Moderne magt fungerer som ”et kolossalt maskineri, der danner, styrer og installerer individuelle og totaliserende sandheder i subjekterne” (ibid., p. 43), hvilket vil sige, at denne magtform virker gennem de diskurser, der er dominerende i en given kontekst. Moderne magt er således intern og virker gennem at skabe normer og herunder forskrifter og idealer, vi forsøger at efterleve, idet de fremstår som sandheder for os (Jensen, 2005). Gennem at

knytte medarbejderne følelsesmæssigt til organisationen og til ledelsen opnår man, at medarbejderne overtager organisationens sandheder og normer og dermed mål og idealer – og i det hele taget vil og har lyst til at være til mest mulig gavn for organisationen og dens mål.

Den beskrevne modstilling mellem de nyere ledelsesmæssige diskurser, som er blevet kaldt den postmoderne ledelsesdiskurs, og de traditionelle diskurser; her kaldet den moderne ledelsesdiskurs, kan opstilles i flg. figur:

Figur: De to ledelsesdiskurser

	Den moderne	Den postmoderne
Baggrundsantagelser	Univers, dvs. én sandhed Realisme	Tro på multivers dvs. lokale og subjektive sandheder. Relativisme.
Ledelsesideal	Lederen som direktiv.	Lederen som konsulent.
Leder- medarbejderrelation	Asymmetri; lederen som ekspert; rationel udveksling.	Symmetri; ledelse blandt ligemænd; følelsesmæssig udveksling.
Ledelsesredskaber	Kontrol; dirigering/instruktion; personlighedstests; korrigerende feedback dvs. ris/ros.	Medinddragelse; coaching; anerkendelse; følelser.
Magtrelationer	Traditionel magt dvs.: Ydre, hvor nogen har magt over nogen andre	Moderne magt dvs.: Norm-magt, hvor magten er internaliseret i den enkelte som normer, engagement osv.

Ledelse i det postmoderne – hvordan gør man det?

Lederen er således i dag stedt i den diskursive kontekst, hvor den postmoderne ledelsesdiskurs bliver mere og mere indflydelsesrig samtidig med, at den moderne ledelsesdiskurs stadig spiller en væsentlig rolle. Hvad betyder det for, hvordan man kan bedrive ledelse i nutidens organisationer? Kan lederen bedrive ledelse i paradokset mellem de to ledelsesdiskurser? Og kan lederen bedrive postmoderne ledelse i overensstemmelse med den postmoderne ledelsesdiskurs' krav?

Postmoderne ledelse – en teoretisk umulighed?

I Northouses (2004) anerkendte definition på ledelse er et centralt aspekt at *udøve indflydelse*. Indflydelse er således betydningstilskrivende til dette ledelsesbegreb, og da indflydelse endvidere sættes som synonym med magt iflg. Politikens Nudansk Ordbog (Becker-Christensen, 1999), kan man argumentere for, at magt også er betydningstilskrivende til dette ledelsesbegreb. Definitorisk

bliver det at have magt således en del af ledelse, når begrebet defineres som hos Northouse (2004). Dette ledelsesbegreb er derfor pr. definition knyttet til den moderne ledelsesdiskurs, da denne diskurs i modsætning til den postmoderne har et ideal om lederen som besiddende magt i traditionel og dermed synlig forstand. Når ledelsesbegrebet pr. definition hører til den moderne ledelsesdiskurs udløses følgende spørgsmål: Hvis lederen ikke er leder ud fra de moderne idealer, er lederen så overhovedet leder? Dvs. hvis lederen bestræber sig på at undgå at besidde traditionel magt overfor medarbejderne, praktiserer lederen så overhovedet ledelse? Er postmoderne ledelse en teoretisk umulighed (se Holmgren 2007)?

Resultatet af postmoderne ledelse bliver i bedste fald manipulation...

Som ovenfor beskrevet er relationen mellem leder og medarbejder dog heller ikke magtfri, da det blot er den moderne fremfor den traditionelle magt, der kender relationen. Relationen er således ikke magtfri til trods for, at moderne magt ikke implicerer samme synlige asymmetriske relation som traditionel magt. I forlængelse af denne pointe kan det diskuteres, hvorvidt idealet om en symmetrisk relation reelt efterleves. Hvorfor er det, at lederen skal udøve denne ledelsesstil? Ja, hvorfor er der overhovedet en leder? Lederen skal forsøge at skabe den særlige relation ved at gøre sig selv til et ideal for medarbejderne (Kirkeby 1998), og lederen har således strategiske intentioner med sin praksis. Det handler jo i sidste ende om at få medarbejderne i en bestemt retning. I dette tilfælde må der kunne sættes spørgsmålstegn ved, om den ligevægt, der er central i bestræbelsen på en symmetrisk relation, ikke forsvinder, og at der alligevel er magt forstået på traditionel vis til stede i leder-medarbejderrelationen. Den symmetriske relation mellem leder og medarbejder må således betegnes som illusorisk og lederen som "en ulv i fåreklæder". I tråd med dette pointerer Townley (1994), at diskurser som Human Ressource Management netop spiller strategisk på moderne magt og således kontrollerer medarbejderne i lige så høj grad som indenfor den moderne ledelsesdiskurs. Kirkeby (2001) fremhæver dette forhold som organisationsteorien dilemma.

Sennett (1999) er på linie med denne pointe, når han fremhæver, at lederen stadig er central i det magtspil, der foregår i organisationer i dag til trods for forskellige tiltag, der skulle syne af, at han/hun ikke besidder magt i traditionel forstand. I stedet for den direkte form har lederen nogle andre måder at udøve sin magt på, hvor han/hun blot ikke tager ansvar for sin magtudøvelse. Dette gøres eksempelvis ved at organisere arbejdet som teamarbejde. I stedet for at lederen presser medarbejderne direkte, presser medarbejderne hinanden i en teamorganisering. Et andet eksempel

på samme form for skjult magtudøvelse er overvågningsforanstaltninger som fx timeregistreringer og statistiske opgørelse, pointsystemer mm., der alle er teknologier, som mange medarbejdere kender fra deres hverdag.

Samme pointe kan yderligere understreges ved at konsultere Stelters (2002) forståelse af coaching, der som beskrevet bliver et centralt ledelsesredskab i den postmoderne ledelsesdiskurs. Han beskriver formålet med coaching som følger: ”For at kunne *udnytte* de individuelle ressourcer maksimalt kræves der psykologisk støtte og tid til læring, fordybelse og udvikling. Det er her coaching kommer ind i billedet” (p. 13, vores fremhævelse). Coaching er således et middel til at *udnytte* de individuelle ressourcer, hvilket må siges at være en sprogbrug, der tydeligt understreger det strategiske og dermed moderne aspekt ved coaching som ledelsesredskab (se i øvrigt Holmgren, 2006).

På denne måde kan man argumentere for, at lederen ikke mister traditionel magt, hvis idealerne fra den postmoderne ledelsesdiskurs efterleves af strategiske årsager; magten bliver her blot udøvet på en anderledes vis end under den moderne ledelsesdiskurs. Magten er til stede men er blot skjult eller camoufleret bag såkaldte postmoderne ledelsesstrategier. Man kan således sige, at lederen fortsat bedriver moderne ledelse – men i en postmoderne indpakning. De postmoderne idealer bliver således blot brugt til at få lederens idéer og direktiver til ”at glide lettere ned” hos medarbejderne.

Sennett (ibid.) er kritisk overfor skjult magtudøvelse, idet han kalder dette ledelsesmæssige spil for *ansvarsforflygtigelsens praksis* og pointerer, at dette gør lederen til den ”snedigste og mest luskede person” (p. 128). Vi mener, at det er nærliggende at kalde denne ledelsespraksis for *manipulation*, hvilket får os til at stille spørgsmålet: Hvor er etikken henne i denne ledelsespraksis?

...og resultatet af postmoderne ledelse bliver i værste fald en organisation uden fælles retning.

Postmoderne ledelse kan således på den ene side falde i grøften af manipulatorisk praksis, hvis man som leder forfalder til at fastholde sin egen sandhed og forsøge at få den til at glide ned hos medarbejderne. For at undgå dette og bedrive genuin postmoderne ledelse må man ikke spille strategisk på moderne magt, idet dette blot er en skjult måde at fastholde at besidde og anvende magt i forhold til bestemte interesser. Spørgsmålet i forlængelse heraf bliver dog, hvorvidt det overhovedet er hensigtsmæssigt at forsøge at undgå disse traditionelle magtforskelle?

Kirkeby forsøger at fastholde et ideal om at minimere magten i relationen mellem leder og ”de medledende”, som han ind imellem kalder medarbejderne ved hjælp af sin postmoderne ledelsesbestemmelse: ”Ledelse er den opgave at hjælpe andre mennesker med at klargøre og virkeliggøre de idealer og værdier, som har gjort, at de ønsker at optræde i en bestemt medarbejderfunktion” (personal communication d. 19/9-06). Denne bestemmelse er tydeligvis anderledes end Northouses (2004) ledelsesdefinition, hvor forskellen mellem de to forståelser af ledelse centrerer netop omkring magt. I Northouses definition er den traditionelle magt central, mens Kirkebys bestemmelse afspejler idéen om, at lederen ikke skal korrigere medarbejderne ind i forhold til én rigtig vej. Lederens praksis er snarere konsultativ, hvor lederen sætter sig ved siden af medarbejderen og forsøger at forstå hvilken vej, der er meningsfuld for medarbejderen at tage. Dvs. de strategiske magtforskelle søges minimeret.

Man må dog sætte spørgsmålstegn ved det hensigtsmæssige i denne form for ledelse, hvis det kun er denne form for ledelse, der praktiseres, da dette umuliggør, at ledelse handler om *opnå et fælles mål*. Er det overhovedet tilladt for den postmoderne leder at bestemme retningen og målet? Kommer denne postmoderne leder ikke til at sætte den specifikke medarbejder og hans/hendes subjektive idealer og værdier over et fælles mål? Kommer den postmoderne leder ikke til at underminere organisationen og det fælles perspektiv? Dette vil i så fald være problematisk, da det er langt fra sikkert, at organisationens respektive medarbejders subjektive idealer og værdier er samstemmende og kan udgøre et fælles mål for organisationen. Det store spørgsmål bliver herefter, om det at opnå et fælles mål kan undværes i forhold til forståelsen af ledelse? Vil denne form for ledelse blive accepteret og forstået som ledelse, når den snarere afspejler en konsultativ praksis? Og er det i praksis ikke nødvendigt, at ledelse er noget andet og mere end en konsultativ praksis? Er det ikke nødvendigt, at man som leder fastholder at ville opnå et fælles mål og forstår sig selv som strateg? Måske har lederen ligefrem behov for at opøve sit strategiske lederskab?

Således kan der sættes spørgsmålstegn ved, om postmoderne ledelse er meningsfuld som den overordnede ramme for, hvorledes man skal bedrive ledelse i dag. I praksis viser det sig da også, at mange ledere kender følelsen af ikke at slå til som leder, hvis man ikke også praktiserer strategiske færdigheder og tager et synligt ansvar. Et eksempel er følgende tankerække, der fandt sted hos en leder, som arbejdede hen imod selvstyrende teams: ”Måske, hvis medlemmerne i produktionsteamet

skal arbejde bedre og mere effektivt sammen, så skal jeg nok tale til dem individuelt. Men det vil jo ikke føre til mere selv-styring. Er det mig der skal fjerne deres samarbejdsvanskeligheder, eller dem selv? (...) De skal selv være ansvarlige for at løse deres konflikter. Men vil de gøre det? Og hvad nu, hvis de ikke gør det? Jeg er jo stadig ansat som ansvarlig for effektiviteten. Så jeg kan jo ikke lade dem selv finde ud af, hvad der skal ske” (Lüscher, 2002, p. 175). Den postmoderne ledelsesdiskurs er så populær, og de følelsesmæssige relationer i virksomheden styrer så meget, at vi ofte oplever ledere, som føler, at deres vigtigste opgave er at stå til rådighed for, at medarbejderne på et individuelt niveau oplever mening og sammenhæng i deres arbejde. Den del, der handler om, hvad lederen ser, der skal til for organisationens succes, kan derimod være svær at komme igennem med. Tænk hvis man støder ind i nogen med sine visioner og viljer, så de mister engagementet og motivationen.

Samme eksempel viser, hvordan den postmoderne ledelsesdiskurs eksisterer ved siden af den moderne og vanskeliggør, at lederen kan forstå sin rolle. Et eksempel på dette er desuden Lego-lederen, der var fanget i paradokset mellem at gå foran som leder - og holde sig i baggrunden (p. 176). Hvordan kan man være leder i en kontekst, der både kræver, at man er direktiv og delegerende? Det stiller store krav til lederen om at skabe mening i disse modsætninger. Lederen er i sidste ende overladt til medarbejdernes evne til at ramme den mest effektive samarbejdsform og samskabe et team, som passer med de forventninger, der stilles til lederens succes.

En mulig vej for lederen?

Vi taler for en integrativ tilgang, idet vi må erkende, at den moderne ledelsesdiskurs står stærkt i nutidens organisationer samtidig med, at den anerkendende tilgang fra den postmoderne ledelsesdiskurs har vundet indpas i en sådan grad, at lederen bliver afkrævet at burde coache sig frem til det meste. Der er en klar overvægt af ledelseskurser, som handler om de relationelle og personlige færdigheder, som opøver lederen i de følelsesmæssige engagerende metoder, hvorigennem medarbejderen vil føle sig anerkendt, værdsat og hørt. I denne optik plæderer vi for, at ledere også bør holde fast i organisatoriske og strategiske færdigheder, så de kan lykkes med det, de er ansat til: At skabe fælles retning og rum for medarbejderne. Ledere må forblive handlekraftige i tråd med kravet fra mange medarbejdere i dag, og ledere må derfor kunne lukke ned omkring enkelte situationer og positionere sig, dvs. tage en position at lede ud fra. Vi kan ønske for ledere, at

de erkender kompleksiteten af deres ledelsesmæssige opgaver, og dermed tager på kurser og dygtiggør sig i *både* moderne og postmoderne ledelsesfærdigheder.

Grundlæggende må ledere dog bevare forståelsen af, hvor komplekst og modsætningsfyldt et fænomen, de har med at gøre: At man i dag er leder i en tværparadigmatisk kontekst, hvor kompleksiteten, flertydigheden og ambivalensen råder. Ledere må i gang med at håndtere denne diskursive kontekst, som de er stedt i, så de kan være og agere i den på hensigtsmæssig vis – hensigtsmæssig for deres egen, medarbejdernes og organisationernes skyld.

Ved at blive bevidst om, at man som leder eksisterer og agerer i en kontekst af både moderne og postmoderne krav og idealer, kan det blive muligt at *forholde* sig til denne kontekst og træffe afgørelser om, hvilke diskurser, man vil lade sig determinere af, og dermed hvilke man vil indskrive sig i som leder. Lederen må forholde sig til, hvornår hvilke praksisformer er mest hensigtsmæssige: Hvornår skal jeg diktere, og hvornår skal jeg delegere? Spørgsmålet bliver herefter, hvilke rammer skal der til for, at lederen når til denne forholden sig til sin ledelsesmæssige diskursive kontekst?

Her kan Whites (2006A) begreb *refleksiv distance* være til hjælp. Dette begreb handler om at blive refleksiv i forhold til de diskurser, der omgiver os (White, 2006A). Iflg. Foucault (i Heede, 2004) har vi mulighed for at skabe *modmagt* i forhold til diskurser ved at analysere os frem til og blive opmærksom på dem. Vi oplever, at ledere i stigende grad har behov for at være i sammenhænge, der kan hjælpe dem til at etablere denne refleksive distance, dvs. sammenhænge hvor man får tænkt sig om mhp. på at (gen)finde en meningsfuld position som leder. Refleksiv distance vil kunne skabes gennem samtalen om ledelsesmæssige problemstillinger fx på tværs af organisationens interne ledergrupper, hvor ledelse som sådan sættes på dagsordenen, eller i grupper med eksterne kolleger og evt. en konsulent som hjælper og samtalepartner. Gennem samtalen om ledelsesmæssige problemstillinger kan den enkelte leder skabe klarhed over det komplekse felt han/hun råder over og samtidig få hjælp til at positionere sig som en leder, der sætter rammerne for medarbejderne og samtidig hjælper dem til at udfylde denne ramme.

Postmoderne ledelse, kombineret med moderne krav skaber et felt af kompleksitet, paradoks og ambivalens, som kræver at der arbejdes intenst med de ledelsesmæssige positioner, der er nødvendige for at kunne skabe rammer, retning og råderum for medarbejderne. Vi taler i denne

artikel for, at ledere, som står i spændingsfeltet mellem den direkte og den anerkendende ledelsesform, den synlige traditionelle magt overfor den usynlige, moderne magt, den synlige ledelsesstil overfor selvstyring, den rammesættende lederstil overfor den coachende lederstil osv., har brug for sammenhænge, hvor der kan skabes mening, retning og sammenhæng i deres ledelsespraksis.

Referencer

- Agervold, M. & Jeppensen, H. J. (1996). Uddelegering af ansvar og kompetence i et arbejdsmiljøperspektiv. I: *Arbejdspsykologisk Bulletin*, 9, 11-64
- Alvesson, M. & Sveningsson, S. (2003). Good Visions, Bad Micro-management and Ugly Ambiguity: Contradictions of (Non-) Leadership in a Knowledge-Intensive Organization. *Organizations Studies*, 24 (6), 961-988.
- Andersen, N. Å. & Born, A. W. (2001). *Kærlighed og omstilling – Italesættelsen af den offentligt ansatte*. København: Nyt fra Samfundsvidenskaberne.
- Becker-Christensen, C. (1999). *Politikens Nudansk Ordbog*, 17. udgave, 1. oplag. København: Politikens Forlag.
- Handy, C. (1994).
- Heede, D. (2004). *Det tomme menneske. Introduktion til Michel Foucault*. København: Museum Tusculanums forlag.
- Holmgren, A. (2006). Poststrukturalistisk coaching. *Erhvervspsykologi*.
- Holmgren, A. (2007). Dømt til ledelse – magt, afmagt & frihed. *Pædagogisk- Psykologisk Tidsskrift*.
- Jensen, A. F. (2005). *Mellem Ting. Foucaults filosofi*. Frederiksberg: Det Lille Forlag.
- Kirkeby, O. F. (1998). *Ledelsesfilosofi – et radikalt normativt perspektiv*. Frederiksberg: Samfundslitteratur.
- Kirkeby, O.F. (2001). *Organisationsfilosofi*. Frederiksberg: Samfundslitteratur
- Kvale, S. (2004). Postmodernisme. I: J. Bjerg. (ed.). *Gads Psykologi Leksikon*. København: Gads Forlag.
- Lüscher, L. S. (2002). *Working through paradox: An action research on sensemaking at the Lego Company*. Aarhus: The Aarhus School of Business.
- Northouse, P. G. (2004). *Leadership. Theory and Practice*. Thousand Oaks: Sage Publications.

Riber, J. (2004). Gennem forståelse til anerkendelse. I: B. Hertz & F. Iversen (eds.). *Anerkendelse i børnehøjde*. København: Psykologisk forlag.

Scarbrough, H. (1998). The Unmaking of Management? Change and Continuity in British management in the 1990s. *Human Relations*, 51 (6), 691-716.

Schein, E. H. (1999). *Process Consultation Revisited. Building the Helping Relationship*. Reading: Addison-Wesley Publishing Company.

Sennett, R. (1999). *Det fleksible menneske*. Højbjerg: Hovedland.

Stelter, R. (2002). Coaching og læringsteorier. I: Stelter, R. (ed.). *Coaching. Læring og udvikling*. København: Psykologisk Forlag.

Townley, B. (1994). *Reframing Human Resource Management. Power, Ethics and the Subject at Work*. London: SAGE publications.

White, M. (2004). *Narrative Practice and Exotic Lives: Resurrecting diversity in everyday life*. Adelaide: Dulwich Centre Publications.

White, M. (2006A). *Narrativ teori*. København: Hans Reitzels Forlag.