



STANDARDFORSIDE TIL EKSAMENSOPGAVER

Fortrolig

Ikke fortrolig

Prøvens form (sæt kryds)	Projekt	Synopsis	Artikel	Speciale X	Skriftlig opgave
-----------------------------	---------	----------	---------	----------------------	------------------

Uddannelsens navn	Anvendt Filosofi	
Semester	10.	
Prøvens navn/modul (i studieordningen)	Kandidatspeciale	
Gruppenummer	Studienummer	Underskrift
Navn Rune Lindberg Nielsen	20126758	
Navn		
Navn		
Navn		
Navn		
Navn		
Afleveringsdato	31/05-2018	
Projekttitel/Synopsis titel/Speciale-titel/ opgave nummer	Virtuel distanceledelse	
I henhold til studieordningen må opgaven i alt maks. fylde antal tegn	192.000	
Den afleverede opgave fylder (antal tegn med mellemrum i den afleverede opgave) (indholdsfortegnelse, litteraturliste og bilag medregnes ikke)	165.213	
Vejleder (projekt/synopsis/speciale)	Anita Holm Riis	

Jeg/vi bekræfter hermed, at dette er mit/vores originale arbejde, og at jeg/vi alene er ansvarlige for indholdet. Alle anvendte referencer er tydeligt anført. Jeg/vi er informeret om, at plagiering ikke er lovligt og medfører sanktioner. Regler om disciplinære foranstaltninger over for studerende ved Aalborg Universitet (plagiatregler): <http://www.plagiat.aau.dk/regler/>

INDHOLDSFORTEGNELSE

ABSTRACT.....	1
INDLEDNING.....	2
LÆSEVEJLEDNING.....	3
DEL 1	5
DISTANCELEDELSE.....	5
NØGLEBEGREBER	8
MØDET & NÆRHED.....	8
TILLID	9
ANERKENDELSE	10
KOMMUNIKATION	11
ORGANISATORISKE OVERVEJELSER	12
CYBERSPACE	13
DEL 2	15
MØDET & NÆRHED	15
NÆRHEDSETIK.....	16
OLE THYSSEN	18
KNUD EJLER LØGSTRUP.....	19
EMMANUEL LÉVINAS.....	23
LØGSTRUP & LÉVINAS	26
TILLID.....	27
JOHN BOWLBY	27
LEDEREN SOM OMSORGSPERSON	32
ANNETTE BAIER	34
OLE FOGH KIRKEBY	38
BAIER & KIRKEBY	42
ANERKENDELSE.....	43
KOMMUNIKATION	48
DEL 3	53
VIRTUELLE KOMMUNIKATIONSMEDIER	53
VIRTUELLE MØDER.....	54
VIRTUELLE MØDERS SENSORISKE MANGLER.....	55
DET SELVSKABTE BILLEDE	59

MØDETS TRANSFORMATION.....	63
TILLID PÅ DISTANCEN.....	65
ANERKENDELSE PÅ DISTANCEN	67
KONKLUSION	70
LITTERATURLISTE	71
LINKS	73

ABSTRACT

This master's thesis endeavours to examine how long-distance leadership proceeding virtually can be an influencing factor on how interpersonal encounters between employer and employee transform when taking place virtually through cyberspace. Therefore the intention with this master's thesis is to scrutinise how the interpersonal encounter including the concepts trust, nearness and recognition, transform when the encounter takes place virtually. Cyberspace establishes communicational routes that transcend spatio-temporal distance and possess the capability to connect subjects situated at various locations across the globe. Virtually founded interpersonal encounters might be influenced by the lack of physical appearance; hence the interpersonal encounter, trust, nearness and recognition between employer and employee might be defied and potentially altered. The philosophers Emmanuel Lévinas and Knud Ejler Løgstrup provide the philosophical contribution to the examination of the interpersonal encounter and nearness presented as an ethics. The concept of trust will be elaborated by both psychology and philosophy. Psychologist John Bowlby along with philosophers Annette Baier and Ole Fogh Kirkeby interpret the concept of trust and consequently these theorists will be the protagonists in constructing a model for trust. Philosopher Axel Honneth will construe the notion of recognition. The organisational literature emphasises the importance of the above-mentioned notions and presents these as focal points when considering long-distance leadership. In addition to interpersonal encounters, nearness, trust and recognition the concepts of communication, virtuality and cyberspace will be assessed since it is with the use of virtual communication proceeding through cyberspace that the above-mentioned concepts progress. The results of the analysis suggest that the interpersonal encounters as presented by Lévinas and Løgstrup transform from being a fess point for ethics of nearness to being an encounter that is ethically neglected. The ideal concept of trust summarised by Bowlby, Baier and Kirkeby is considered unattainable when employed virtually through cyberspace; hence trust is perceived as calculated and premeditated. The concept of recognition as presented by Honneth does not endure any transformation when perceived in relation to cyberspace. Conclusively this master's thesis infers that subjects interconnected through cyberspace will be ethically affected, and furthermore the trust initiated in virtual relations will be characterised as being calculated, while recognition ostensibly refrains from any apparent transformation.

INDLEDNING

I den stigende teknologiserende verden får geografisk distance mindre og mindre indflydelse. Internet, computere og effektiv global transport har gjort distancen nærmest ubetydelig, hvor den primære reale faktor er den tidsforskel, vi nu engang ikke kan beherske. Internettet giver os mulighed for at komme i kontakt med mennesker på den anden side af jorden. Vi kan dele billeder, videoer, tanker og idéer, vi kan planlægge, samarbejde, udarbejde og fuldføre opgaver på trods af, at vi aldrig har set den anden i øjnene én eneste gang. Vi kan rejse jorden rundt, besøge fjerne familiemedlemmer, andre kulturer og kollegaer på andre kontinenter. Markeder udvides, handelsaftaler er indgået, og vi kan nu købe og sælge, importere og eksportere varer til lige præcis de lande og de byer, vi ønsker. Med få klik kan jeg via internettet og min computer bestille tøj fra USA, kopivarer fra Kina eller fodboldmerchandise fra mit yndlingshold i England. Med den mindskende distance følger flere muligheder, og de muligheder opleves i høj grad hos virksomheder og organisationer, der udflytter, udliciterer og udvider deres grænseflader på tværs af nationer og kontinenter. Produktionen bliver flyttet til Asien, salgsteams bliver oprettet på mindre kontorer på strategisk udvalgte lokationer, mens et hovedkontor vedbliver. Det samme opleves på et rent nationalt plan, hvor offentlige arbejdspladser udflyttes og mindre kontorer oprettes rundt omkring i de større byer. Med andre ord bliver den geografiske adskillelse internt i organisationer og virksomheder større, mens verden opleves som mindre. Distanceledelse bliver hermed et større og mere omfattende tema, der tydeligt har placeret sig som et voluminøst element i organisationslitteraturen. Populært har dele af organisationslitteraturen omdøbt distanceledelse til virtuel ledelse, hvilket tydeligt pointerer signifikansen af den øgede indflydelse, computeren og internettet har haft, og stadig har på arbejdspladsen. Iøjnefaldende er det, at man nu diskuterer virtuel distance, virtuel ledelse og virtuelle teams, man kan nærmest tale om en virtuel praksis; begreber, der for alvor tydeliggør, hvor meget distancen i virkeligheden gennemsyrrer organisationerne og de problematikker, der opleves, når arbejdspladsen ikke nødvendigvis er forbundet med et fysisk samvær med kollegaer.

Organisationslitteraturen præsenterer nogle fokuspunkter eller nøglebegreber, om man vil, der tilsyneladende går igen som en række gennemgående temaer, som vejer i

den virtuelle diskussion. Tillid, anerkendelse, kommunikation og nærvær er begreber, der går igen¹, og som alle står i relation til det fysiske møde mellem mennesker, medarbejdere og ledere. Organisationslitteraturen diskuterer især betydningen af tillid som et grundlæggende fundament, hvorfra teorien om tillidsbaseret ledelse har sine rødder. I relation til den tillidsbaserede ledelse diskuteres ligeledes anerkendende ledelse, der igen relateres til det at være nærværende som leder på en arbejdsplads, hvor visse medarbejdere primært figurerer virtuelt i cyberspace.

Jeg vil i nærværende opgave undersøge begreberne tillid, anerkendelse, kommunikation, samt nærvær og mødet mellem mennesker sat i relation til distanceledelse. Dette er med henblik på at undersøge, hvordan disse omdannes, når mødet ikke længere er fysisk, men foregår virtuelt i cyberspace. Jeg vil med andre ord undersøge, **hvordan mødet – herunder begreberne tillid, nærhed og anerkendelse – mellem leder og medarbejder i en organisation transformeres, når mødet bliver virtuelt.** Jeg vil ikke gøre brug af en case, observationsstudier eller andre former for empiri, men i stedet vil jeg formulere en rent teoretisk opgave. Derfor vil de konklusioner, jeg løbende drager, være konklusioner, jeg ræsonnerer mig frem til udelukkende på baggrund af det teori, der bliver præsenteret i opgaven. Foruden undersøgelsen af ovenstående begreber vil jeg undersøge begreberne kommunikation, virtualitet og cyberspace. Jeg vil inddrage disse begreber, da det netop er gennem kommunikationen, der foregår virtuelt i cyberspace, at mødet transformeres.

I forlængelse af nærværende indledning vil jeg formulere en læsevejledning for at skabe overblik over opgavens struktur.

LÆSEVEJLEDNING

Nærværende opgave vil blive inddelt i tre overordnede dele, som hver især vil behandle et område af opgaven. De tre dele vil være hinanden relationelle, hvorfor de vil forekomme i en tilnærmelsesvis kronologisk rækkefølge. Del 1 vil have en intro-

¹ Bøgerne *Tillid, magt og offentlige ledelsesreformer* (2017), *Virtuelle Team* (2011), *Selvledelse og Fællesskaber* (2010), *Virtuel Ledelse* (2011), *Lederskab på Distancen* (2012) og *Er der en leder til stede* (2017) danner grundlag for min påstand om, at det er disse begreber, der er i centrum. Jeg uddyber begreberne senere i opgaven.

ducerende karakter. Her vil jeg introducere til de nøglebegreber, jeg fandt i indledningen, introducere til distanceledelse som fænomen, samt kommunikation, virtualitet og cyberspace. Denne del vil tage udgangspunkt i en række organisationslitteratur, der har dannet mit perspektiv og vidensgrundlag indenfor nærværende opgaves organisatoriske øjemed. Derudover vil der redegøres for mit teorivalg, der indtager opgavens anden del.

Del 2 vil være opgavens redegørende del. Her vil jeg redegøre for tillid, anerkendelse, kommunikation, samt det mellem menneskelige møde og nærhedsetikken. Denne del af opgaven vil danne grundlaget min analyse, der bliver udarbejdet i del 3. Jeg vil i del 2 nå frem til en række delkonklusioner og slutninger, der alle fungerer som opmærksomhedspunkter, som skal pointere betydningen af de forskellige nøglebegrebers tilstedeværelse.

Del 3 vil have et analyserende fokus. Her vil jeg analysere på elementerne fra del 2, som de vil optræde, når det fysiske aspekt fjernes og erstattes af virtualitet. Jeg vil løbende forsøge at holde en rød tråd fra problemformulering til konklusion, så de forskellige afsnits interne relationer, samvirke og eksistensgrundlag gøres tydelige.

DEL 1

Som beskrevet ovenfor i læsevejledningen vil denne del af opgaven introducere til de begreber, der danner grundlaget for opgavens tematik. Først vil jeg gøre rede for, hvad distanceledelse er, hvorefter nøglebegreberne – mødet, tillid, anerkendelse og kommunikation – vil blive præsenteret. Derudover vil jeg kort præsentere de organisatoriske overvejelser, der ligger bag udarbejdelsen af opgaven. Afslutningsvis i afsnittet vil jeg gøre rede for, hvad cyberspace er for at give indblik i de forudsætninger under hvilke distanceledelse udspiller sig.

DISTANCELEDELSE

I det kommende afsnit vil jeg kort introducere til begrebet distanceledelse for hermed at gøre det klart, hvad det vil indebære, at ledelse foregår på trods af geografisk adskillelse mellem leder og medarbejder. Samtidig vil jeg gøre rede for skiftet fra distanceledelse til virtuel ledelse. Til at gøre dette vil jeg benytte mig af noget af det organisationslitteratur, der benævnes i indledningen.

Som udgangspunkt deler organisationslitteraturen ledelse op i to kategorier: lederskab og management. I hverdags sproget bliver disse til tider forvekslet med hinanden, måske nogle gange brugt som synonymmer for det samme, hvorfor jeg finder det væsentligt at pointere forskellen. Lars Pedersen, indehaver af Pitstop Management, skriver i sin bog *Er der en leder til stede?* (2017), at management er en betegnelse, der dækker over de formaliserede, strukturelle, systematiske og administrative processer, en leder kan gøre brug af. Dette kan eksempelvis være dokumentation, rapporter, evalueringer, målinger og så videre. Processer man – med andre ord – bruger til at kontrollere og styre virksomheden. Lederskab, derimod, er rettet mod et humanistisk aspekt; navnlig at motivere og engagere medarbejdere, samt med fokus på kultur og relationer. Lederskab handler ikke om kontrol og styring, men nærmere meningsdannelse gennem relationer. (Pedersen, 2017, pp. 21-22). Management vil jeg se bort fra, og i stedet vil jeg bruge betegnelserne leder og ledelse ud fra ovennævnte lederskabsbegreb.

Rent definatorisk kan man skrive om distanceledelse, at det handler om ”*At ledelse og ledelsesprocesserne foregår over afstande, via IT-teknologier og under andre vilkår end tidligere.*” (Ibid., p. 21). Diskussionen vedrørende traditionel ledelse bliver altså alterneteret ved, at det fysiske møde fjernes og erstattes af nye vilkår for ledelse. Mads Schramm og Søren Diederichsen, begge psykologer og partnere i www.netpsykologer.dk, skriver i *Virtuel Ledelse* (2011), at distanceledelse handler om ”(...) *at skabe nærhed og nærvær på trods af distancen.*” (Schramm & Diederichsen, 2011, p. 10). Her gøres der opmærksom, at lederen skal skabe en følelse af nærvær og tilstedeværelse hos medarbejderen. Distancen er altså de fysiske afstande, der adskiller leder og medarbejder, og distancen udgør her en kompleksitet, der bevirker de nye vilkår, der gør sig gældende for distanceledelse. Kompleksiteten udgøres af tidszoner, kulturer og sprog, der alle kan samarbejde og modarbejde hinanden (Ibid., p. 20). Distancen betyder for arbejdet, at folk kan være på arbejde på samme tid, men på forskellige lokationer eller på samme lokation, men på forskellige tidspunkter; eller at folk både er på arbejde på forskellige lokationer og på forskellige tidspunkter. Ikke nok med, at den tidlige forskel kan spille en enorm rolle, så presses relationerne tilsvarende grundet den manglende fysiske ansigt til ansigt kontakt. Distancen mellem leder og medarbejder kan komme til udtryk på en række forskellige måder hos medarbejderen. Nogle medarbejdere vil opleve frihed og et handlerum, de stortrives med, når de kan arbejde på distancen. Modsat kan andre opleve, at de bliver overladt til dem selv, og de vil føle dette som en belastning. Lederen bør – med dette in mente – være opmærksom på sine medarbejdere samt på, hvilke rammer den enkelte medarbejder trives under. Med andre ord kan man sige, at lederen skal have en god relation til sin medarbejder, så lederen kan skabe de rammer, medarbejderen trives under.

Anne Birgitte Lindholm, partner i konsulenthuset PS4, skriver i *Lederskab på distancen* (2012), at man kan operere med tre typer distance: fysisk distance, operationel distance og affinitetsdistance (Lindholm, 2012, p. 20). Den fysiske distance indebærer den rent geografiske distance, samt den organisatoriske distance og tidsforskellen. Den operationelle distance omhandler, hvor ofte lederen mødes med sine medarbejdere, antallet af medarbejdere, samt de processer arbejdet foregår ud fra. Affinitetsdistancen indebærer sprog, kultur, værdier, kommunikation, samt relationer og tilknytning på arbejdspladsen. Affinitetsdistancen vil være den form for distance, denne opgave vil fokusere på. Det er værd at pointere, at affinitetsdistance sagtens kan fore-

komme på trods af, at der ikke er tale om en rent geografisk distance mellem leder og medarbejder. Dog vil jeg i opgaven diskutere affinitetsdistancen ud fra antagelsen om, at mødet mellem leder og medarbejder transformeres, når mødet foregår virtuelt på distancen.

I forlængelse af dette pointerer Schramm og Diederichsen, at den primære grund til, at distanceledelse ikke lykkes er, at relationen svigter. Det er etableringen af tillid og det, de kalder den gode relation², der er grundlæggende for, om lederskab på distancen kan lykkes (Schramm & Diederichsen, 2011, p. 16). Derudover pointerer de, at god kommunikation er afgørende for at skabe mening hos medarbejderne (Ibid., p. 17). Det fokus Schram og Diederichsen lægger på relationen, tillid og kommunikation giver et udmærket billede af, at mødet mellem leder og medarbejder og den tillid og anerkendelse, der opbygges gennem mødet, er vital for den relation, der er så essentiel for en leder på distancen.

Afslutningsvis vil jeg knytte en bemærkning om betegnelsen *virtuel*, som vi så den i problemformuleringen. Nyere organisationsteori benytter sig i høj grad af betegnelsen *virtuel ledelse* i stedet for distanceledelse. De teknologiske landvindinger, der hele tiden revolutionerer, forbedrer, optimerer og skaber nye muligheder for måden, vi kan kommunikere med hinanden på, ligger til grund for skiftet fra distanceledelse til virtuel ledelse. Netop fordi lederskab på distancen foregår gennem computere og teknologi, vil ledelsen være virtuel. *Virtual reality* – tilsyneladende virkelighed³ oversat til dansk – er en computerskabt virkelighed, en slags parallelverden, hvori mennesker på kryds og tværs kan mødes. Mange vil måske associere virtual reality med spilverdenen, hvor man gennem computeren kan spille med og mod hinanden, uanset geografisk lokation. Computeren skaber dermed en virtuel virkelighed, der gengiver en fysisk, social eller fiktiv verden. Schramm og Diederichsen definerer virtuel ledelse således:

² Schramm og Diederichsen nævner den gode relation uden at tage hensyn til, hvad den gode relation reelt er. Jeg vil se bort fra at diskutere, hvad en god relation indebærer og derfor også, hvad den gode

³http://denstoredanske.dk/It%2c_teknik_og_naturvidenskab/Informatik/Software%2c_programmering%2c_internet_og_webkommunikation/virtual_reality

”Virtuel ledelse handler om at bringe mennesker, redskaber og ressourcer sammen for at løse problemer og opnå resultater på tværs af nationale, geografiske og kulturelle grænser ved hjælp af forskellige kommunikationsformer.” (Ibid., p. 11).

Virtuel ledelse er derfor ledelse, der gør særlig brug af computere og andre kommunikationsremedier til at skabe kontakt til medarbejderne. Lederen er dermed virtuelt forbundet sine medarbejdere, hvilket kan ske ved brug af eksempelvis Skype. I virkeligheden er der ikke forskel på virtuel ledelse og distanceledelse, præmissen for begge er den samme: ledelse, der i sit udgangspunkt er ikke-fysisk.

NØGLEBEGREBER

I det kommende afsnit vil jeg belyse de nøglebegreber, der blev præsenteret i indledningen, samt præsentere mit valg af teori til min undersøgelse af disse begreber. Som nævnt er begreberne tillid, anerkendelse, nærvær og kommunikation centrale begreber indenfor organisationslitteraturen. I det følgende vil jeg præsentere nøglebegreberne samt de teorier, der præsenterer de respektive begreber. Dette er med henblik på at danne et teoretisk grundlag, der fungerer som fundament for opgavens resterende elementer.

MØDET & NÆRHED

Jævnfør problemformuleringen er mødet det mest centrale begreb. Begrebet møde dækker over det at stå ansigt til ansigt med et andet menneske, altså en slags samling, hvor minimum to personer rent fysisk er i interaktion med hinanden. Nærmere betegnet er det mødet mellem leder og medarbejder, der er tema for undersøgelse, og som danner udgangspunkt for de resterende nøglebegreber, der nedenstående vil blive beskrevet. Som vi så i afsnittet omhandlede distanceledelse, er det relationen, der er afgørende for, om distanceledelse kan lykkes. Mødet er den faktor, hvori relationen udspiller sig, hvorfor det netop er mødet, der er i centrum for opgavens fokus. Man kan også sige, at mødet er det opsamlende begreb for de resterende begreber. Derfor vil mødet være det begreb, hvori tillid, anerkendelse, nærhed og kommunikation finder sted.

I min undersøgelse af mødet blev jeg gjort opmærksom på, at mødets filosofi og nærhedsetikken er sammentvundne og som to stykker af samme alen. Derfor vil jeg i opgavens del 2 undersøge nærhedsetikken sammen med mødet. Rent teoretisk vil jeg benytte mig af Emmanuel Lévinas og Knud Ejler Løgstrup til at undersøge mødet. Begge formulerer de en nærhedsetik, der åbenbarer sig for mennesket i det fysiske møde med den anden og dennes ansigt. Både Lévinas og Løgstrup taler om det mellem menneskelige forhold på et mere generelt plan, hvor opgavens fokus befinder sig på det specifikke forhold mellem leder og medarbejder. Jeg vælger at gøre brug af Lévinas og Løgstrup på trods af dette skel, da jeg anser mødet og nærhedsetikken som værende i besiddelse af relevante elementer, der med forbehold kan belyse den relation, der udspiller sig mellem leder og medarbejder. Anne Marie Pahuus, prodekan ved Århus Universitet, vil jeg benytte til overordnet at redegøre for nærhedsetikken, og derudover vil jeg inddrage Ole Thyssen, dr.phil ved CBS, der bidrager med en kynisk nærhedsetik som modpol til Lévinas og Løgstrup.

TILLID

Tillid er det begreb, der bliver nævnt mest i organisationslitteraturen vedrørende ledelse. Tillid er for samtlige forfattere den måske vigtigste komponent i det gode lederskab. Henriette Palner Stick, psykolog og konsulent, skriver i *Virtuelle team* (2011), at når der ikke er tillid, er der ingen interaktion (Stick, 2011, p. 97), mens Schramm og Diederichsen skriver, at ”*Tillid er (...) fundamental for lederes muligheder for at skabe vækst innovation, samarbejde og bedre eksekvering*” (Schramm & Diederichsen, 2011, p. 43). Derudover skriver Lindholm, at for relationen mellem leder og medarbejder gælder det, at ”*Et helt grundlæggende element (...) er nærheden og tilliden*” (Lindholm, 2012, p. 39), og Steen Vallentin og Niels Thygesen, begge lektorer på Institut for Ledelse, Politik og Filosofi på CBS, skriver i *Tillid, magt og Offentlige Ledelsesreformer* (2017), at ”*(...) tillid er en grundlæggende værdi, som det er svært at være imod.*” (Vallentin & Thygesen, 2017, p. 10). Samtlige citater underbygger hinanden og understreger tillid, som værende et centralt begreb i undersøgelsen af distanceledelse.

Tillidsbegrebet er et komplekst begreb, som blandt andet kan undersøges ud fra sociologiske, psykologiske, filosofiske, økonomiske og organisatoriske synsvinkler. Jeg vil naturligvis undersøge tillidsbegrebet filosofisk, hvilket jeg vil gøre ved brug af Annette Baier og Ole Fogh Kirkeby, som begge leverer filosofiske antagelser om begrebet tillid. Baier og Kirkeby præsenterer begge et tillidsbegreb, hvor fokus netop er på at begrebsliggøre, hvad tillid er. Derudover vil jeg gøre brug af psykologien til at belyse, hvorfor tillid som element i distanceledelse, og dermed tillid i relation til leder-medarbejder-relationen. John Bowlby leverer psykologisk teori, der bearbejder tillidsbegrebet som del af tilknytningspsykologien. I forlængelse af Bowlby skriver William A. Kahn om lederen som omsorgsperson, hvilket tydeliggør tillid som værende betydningsfuld for leder-medarbejder-relationen og dermed for distanceledelse. Psykologien præsenterer begrebet om *den sikre base*, der danner udgangspunkt for menneskets udfoldelse i verden, og som vi skal se, vil det være midtpunktet tillid mellem leder og medarbejder.

ANERKENDELSE

Anerkendelse er et begreb, der for alvor er ved at slå rødder i organisations- og lederskabslitteraturen. Anerkendende ledelse og den anerkendende leder har efterhånden fastslået sig som et af tidens ledermantraer, hvor fokus selvsagt er på, at lederen skal have en anerkendende adfærd overfor sine medarbejdere. Når en leder er anerkendende, får lederen sine medarbejdere til at føle sig set og hørt, samt giver dem en oplevelse af, at deres kvalifikationer tilfører organisationen værdi. Schramm og Diederichsen skriver, at anerkendelse er en yderst vigtig faktor i dannelsen af den tillidsfulde relation mellem leder og medarbejder (Schramm & Diederichsen, 2011, p. 17), mens Inge Schützsack Holm, organisationskonsulent, i bogen *Anerkendelse i Ledelse* (2010) skriver, at anerkendelse er en måde, hvorpå lederen kan sætte fokus på medarbejderens kvaliteter for dermed at øge medarbejderens selvtillid⁴. Tillid kommer dermed igen i fokus, da det lader til, at anerkendelse kan være medvirkende til dannelsen af en tillidsfuld relation. Anerkendelse bliver især sat på spidsen, når relationen mellem

⁴ Appreciative Inquiry er en metode Holm henviser til, hvilket henviser os til anerkendelse som forsøg på at fremhæve det gode for dermed at øge selvtilliden hos organisationens medlemmer (Holm, 2010, p. 52).

leder og medarbejder skal udartes over distancen, netop fordi medarbejderen ikke sådan uden lige kan blive set og hørt.

Til at undersøge anerkendelsesbegrebet vil jeg gøre brug af Axel Honneth, der leverer et gennemarbejdet anerkendelsesbegreb. Honneth er inspireret af G. W. F. Hegel, som er forgænger for anerkendelsesbegrebet filosofisk set, hvorfor jeg anser Honneth som værende den teoretiker, der netop leverer det bedste bud på et anerkendelsesbegreb. Som vi skal se i del 2 hænger Honneths anerkendelsesbegreb sammen med menneskets identitetsdannelse samt psykologien, hvilket kommer til udtryk i anerkendelsens konstituerende rolle for mennesket, både som individ og som samfundsborger. Dermed er der ligeledes en sammenhæng mellem tilknytningsteorien, der netop lægger fokus på tillid og anerkendelse i privatsfæren og barndommen som grundlæggende for menneskets fremtidige ageren. Derudover bliver anerkendelsesbegrebet fremlagt som et moralsk bør, at vi bør anerkende hinanden, lig nærhedsetikken, der ligeså fremlægger, at vores gensidige ansvar bør efterleves.

KOMMUNIKATION

”Kommunikation er en grundlæggende forudsætning for at skabe og opretholde en relation.” (Lindholm, 2012, p. 126). Sådan skriver Lindholm om vigtigheden af kommunikation for lederen og medarbejderen. Citatet understreger en vigtig pointe for det fokus, der må lægges på kommunikationen mellem leder og medarbejder. Når vi møder hinanden ansigt til ansigt, er der naturligvis en del information, der implicit bliver delt imellem os gennem kropssprog, handlinger og adfærd. Udover det, der implicit udspiller sig i relationen, udtrykker vi os eksplicit overfor hinanden ved brug af sprog og tegn, det man med andre ord kalder for kommunikation. Gennem kommunikation kan vi formidle vores tanker, følelser, rationaler, visioner, drømme og meget mere, som alle kan oplyse modtageren om vores indre konstitution. Med andre ord er det gennem kommunikationen, at vi kan anerkende hinanden og formidle vores tillid, og dermed er kommunikationen det foretrukne medium.

Kommunikation kan som sagt både udspille sig rent sprogligt gennem det sagte ord, men også gennem tegn og skrift. Fordi mødet, tillid og anerkendelse tager udgangspunkt i mødet ansigt til ansigt, vil jeg i det redegørende afsnit om kommunikation

udelukkende fokusere på kommunikationen ansigt til ansigt. Opgavens del 3 vil derefter tage kommunikationen til revurdering, når mødet ikke længere er fysisk, men virtuelt. Jeg vil gøre brug af Jürgen Habermas og Anne Birgitte Lindholm til at redegøre for kommunikation. Det ville være nærliggende at diskutere kommunikation ud fra et sprogfilosofisk fokus, men jeg vil af hensyn til opgaven ikke inddrage sprogfilosofien, men blot forholde mig til kommunikation helt overordnet set.

ORGANISATORISKE OVERVEJELSER

Indledningsvist er det på sin plads at få gjort tydeligt, hvilke organisatoriske overvejelser nærværende opgave arbejder ud fra. Med organisatoriske overvejelser henviser jeg til de tanker, jeg har gjort mig med hensyn til, hvilken slags organisation, denne opgave henvender sig til, samt hvilke vilkår, der gør sig gældende for leder og medarbejder.

Når jeg gennem opgaven henviser til organisation, henviser jeg ikke til en hvilken som helst organisation. Opgaven er ikke henvendt til topchefer i store organisationer såsom Novo Nordisk eller Mærsk, ej heller til store og mellemstore organisationer, hvor organisationsstrukturen kan anses som værende rigid eller topstyret. Jeg ønsker at henvende mig til især mindre teams og organisationer, hvor lederen ikke har ansvar for flere hundrede ansatte. Dette kan eksempelvis være en direktør i en lille organisation med 15 ansatte, eller en projektleder for et team på 10. Jeg anser denne størrelse organisation som værende ideel til denne opgave, da risikoen for topstyring og bureaukratisering er minimal, hvilket efterlader lederen med større frihed. Samtidig er der enorm variation fra organisation til organisation, både i opbygning og i medlemmer. I nogle organisationer er konkurrenceforholdene større, hvorfor medlemmerne kan antages at være mere konkurrencedrevne og dermed med et mindre behov for omsorg. Derimod vil der i andre organisationer – og ofte mindre organisationer – være mere samarbejde og færre konkurrencevilkår, hvorfor medlemmerne kan antages at ønske mere omsorg.

Når jeg opgaven igennem beskriver nogle elementer ved leder-medarbejder relationen, som både leder og medarbejder skal være opmærksomme på – eksempelvis tilli-

dens betydning for relationen – er det altid med de forskellige individuelle variationer in mente. Jeg er bevidst om, at der både er kulturelle, branchemæssige og individuelle variationer, der er med til at afgøre, hvor meget og hvor lidt nærvær, støtte, omsorg, anerkendelse, tillid og så videre, der bør være til stede i relationen mellem leder og medarbejder. Derfor vil opgavens konklusioner og slutninger fungere som et *bør* og som opmærksomhedspunkter, der næppe skal fortolkes som endegyldigheder, men som det, de netop er – nemlig opmærksomhedspunkter.

CYBERSPACE

I det kommende afsnit vil jeg introducere til begrebet cyberspace, som er det overordnede begreb, der blandt andet dækker over begrebet virtualitet og virtual reality. En undersøgelse af cyberspacebegrebet har til formål at gøre det klart, hvad der konstituerer det virtuelle rum, hvori mødet formodentlig transformeres.

Ifølge Gyldendals *Den Store Danske* er cyberspace et elektronisk rum, hvori mennesker og maskiner kan kommunikere og interagere med hinanden⁵. Ifølge Oxfords *Dictionary of Media and Communication* (2011) er cyberspace et begreb, der beskriver et "(...) *abstract virtual space created in part by networks of interconnecting computers*"⁶, mens Thomas Ploug i *Ethics in Cyberspace* (2009) skriver, at cyberspace er et virtuelt sted, et rum, der gives adgang til gennem et netværk af sammenkoblede computere, hvori individet kan interagere med hinanden. Den første præmis for cyberspace er dermed computeren som medium, der er sammenkoblet med andre computere gennem internettet. Når flere computere er koblet sammen gennem internettet, kan der skabes et rum, der er uafhængigt af spatiotemporale forhold. Det eneste cyberspace er afhængig af, er tilstedeværelsen af internettet⁷ og dermed en række sammenkoblede computere, der ydermere kan være placeret tilfældigt i verden rent geografisk.

⁵http://denstoredanske.dk/It,_teknik_og_naturvidenskab/Informatik/Software,_programmering,_internet_og_webkommunikation/cyberspace

⁶ <http://www.oxfordreference.com/view/10.1093/acref/9780199568758.001.0001/acref-9780199568758-e-0620>

⁷ Rent definatorisk vil jeg ikke uddybe begreberne computer og internet.

Det virtuelle rum, som beskrevet under afsnittet om distanceledelse, bliver til i cyberspace, men skal ikke forstås som det modsatte af virkelighed og realitet, men skal nærmere forstås som pseudorealitet, da det, der udarter sig virtuelt i cyberspace stadig er virkeligt dog uden at udarte sig rent spatiotemporalt i den fysiske verden (Ploug, 2009, p. 70). Det virtuelle rum skabt i cyberspace kan variere og kan opleves eksempelvis gennem Facebook, diverse internetfora, Skype, chattjenester, netbank, spil og meget mere. Fælles for disse virtuelle rum er, at mennesket på en eller anden måde kan interagere med enten andre mennesker – såsom ved Skype – eller med genstande – såsom ved brug af netbank. Interaktionen kan dermed være af en rent kommunikativ art, hvor to eller flere mennesker i cyberspace med computeren som medium kommunikerer; samtidig kan interaktionen være udelukkende mellem ét menneske og et virtuelt program i cyberspace, som det eksempelvis kan opleves ved betaling af regninger ved brug af netbank. Interaktion i cyberspace vil altid medføre en form for feedback til den, der har interageret og udartet en handling. Ved kommunikation, både skriftlig og verbal, vil modtageren returnere ved at forsyne med en respons, som igen enten er skriftlig eller verbal. Det samme sker, når vi betaler regninger over netbank, hvor vi forsynes med en form for bekræftelse på, at vi har betalt vores regninger. De forskellige former for feedback kommer til udtryk gennem eksempelvis computerens skærm, højtalere eller printer. Hvis jeg gør brug af Skype, vil jeg både have mulighed for at skrive, tale og se den eller de personer, jeg er koblet sammen med. Her vil interaktionen bestå i netop at skrive eller snakke, hvorefter jeg kan få både skriftlig, auditiv og visuel feedback.

Afslutningsvist kan det opsummeres, at cyberspace er et virtuelt rum konstitueret af en række sammenkoblede computere gennem internettet, hvori mennesker uagtet tid og sted kan interagere med hinanden såvel som med programmer, forudsat de har adgang til en computer med internetadgang.

DEL 2

Vi har i opgavens del 1 fået introduceret til opgavens fokus og tematik, og vi har fået indblik i, hvilke nøglebegreber, der er gennemgående i opgaven. Næste del af opgaven er del 2, hvor jeg vil redegøre for nøglebegreberne for dermed at danne et teoretisk grundlag for den analyse, der vil blive udfoldet i opgavens del 3.

MØDET & NÆRHED

På kryds og tværs møder mennesker hinanden, og disse møder varierer enormt i intensitet, varighed, tematik, men samtidig også i, om de er fysiske eller virtuelle møder. Distance mellem mennesker, om det så er mellem moder og barn, mellem naboer eller mellem leder og medarbejder, handler ikke kun om den rent fysiske og geografiske distance, der adskiller den ene fra den anden. Det handler lige så meget – hvis ikke mere – om den distance, der er følelsesmæssigt mellem mennesker. Som vi så indledningsvist i afsnittet angående distanceledelse, inddeler Lindholm distancen i tre typer, henholdsvis den fysiske distance, den operationelle distance og affinitetsdistance. Netop affinitetsdistancen – den følelsesmæssige distance – bliver sat på spidsen, når der er en fysisk distance mellem leder og medarbejder⁸. Her er det mødet – den andens nærvær og ansigt, der spiller en central rolle for distancen mellem leder og medarbejder.

I det forestående afsnit vil jeg redegøre for mødet mellem mennesker, som det betragtes af Knud Ejler Løgstrup og Emmanuel Lévinas. Grundet mødets centrale position i nærhedsetikken vil jeg forinden redegørelsen for Løgstrup og Lévinas, gøre rede for nærhedsetikken, samt kort introducere Ole Thyssens tanker omkring en nærhedsetik, der har fundament i et mere kynisk standpunkt. Dette fungerer både som introducerende for mødet, men også som udredende for begrebet nærhed.

⁸ Jeg er naturligvis bevidst om, at følelsesmæssig distance sagtens kan forekomme på trods af fysisk nærhed, og omvendt.

NÆRHEDESETIK

Introducerende i opgaven beskrev jeg en række nøglebegreber, som går igen i organisationslitteraturen, i det følgende skal begrebet nærhed præsenteres. Som nævnt ovenfor er mødet mellem mennesker væsentligt for nærhedsetikken, hvorfor jeg vil gennemgå nærhedsetikken i forbindelse med mødet. Anne Marie Pahuus skriver i Anne Marie Christensen bog *Filosofisk Etik* (2011), at ”Nærhedsetikken er [...] formuleret ud fra det konkrete møde med et andet menneske” (Pahuus, 2011, p. 123), hvilket understreger nærhedsetikkens relevans i forbindelse med opgavens fokus på mødet.

Indledningsvis er det relevant at stille spørgsmålet: hvad er nærhed? Ifølge www.ordbogen.com skal nærhed forstås som at være i nærheden af, tæt på eller ikke langt fra noget/nogen. Det lader til, at ordbogen placerer nærhed i en umiddelbar fysisk og geografisk kontekst, hvilket også kommer til syne i kollokationerne til nærhed; at være lige i nærheden, bo i nærheden eller holde sig i nærheden. Dog gør ordbogen også opmærksom på, at der er en anden side af nærhed, som ikke bunder i det at være i nærheden af nogen. Synonymer til nærhed er nemlig intimitet og nærkontakt, hvilket i højere grad henviser til det, nærhedsetikken og mødet fokuserer på⁹. Nærhed er altså et dobbeltsidet begreb, der både betegner det at være hinanden i fysisk nærhed, men samtidig også være hinanden i følelsesmæssig nærhed. Nærhedsetikken henvender sig til den følelsesmæssige nærhed og ser i nogen grad bort fra den fysiske nærhed, som vi vil se i nedenstående afsnit.

I ethvert møde med den anden, et andet menneske, står vi i et forhold til denne. Om det så er forholdet mellem forældre og børn, underviser og studerende eller leder og medarbejder, involveres vi på en bestemt måde og kommer til at stå med et ansvar for den rolle, vi skal varetage. I samtlige af disse møder og forhold har vi mulighed for at gøre både godt og ondt, og det etiske relevante er især netop det, at vi hver gang skal handle ud fra, hvad der er den anden bedst tjent. Nærhedsetikken skal dermed ikke forstås som en ofring af ens egne ønsker til fordel for andres, men handler om ”(...) at kunne opføre sig menneskeligt i de situationer, hvori man er den rette til at hjælpe og støtte.” (Ibid., p. 121). Det vigtige er altså det fokus, vi må have på de forhold, hvor

⁹ For yderligere info se: <https://www.ordbogen.com/opslag.php?word=nærhed&dict=ddno>

vores handlinger har betydning for den anden. Ordbogens definition på nærhed skal dermed forstås som synonymerne intimitet og nærkontakt, når vi taler om nærhed i etisk betydning. Nærhed er her, når vi lever forbundet med andre mennesker, har indflydelse på deres liv og føler et medansvar for deres liv¹⁰. Spørger vi eksempelvis nogen om vej, har den anden et ansvar for at være os imødekommende. Nærheden opstår her uventet – ligesom den kan gøre i uendeligt mange andre situationer – hvor man pludselig står i relation til en fremmed, men findes også i de nære relationer hos familien og vennerne.

Den etiske nærhed bliver en forståelse hos den ene eller begge af parterne og kan føles som at være den anden forpligtet. I forpligtetheden bliver vi hinandens nære, og

”(...) angår vores valg, vores vilje og evne til at høre den appel om hjælp, støtte, opmuntring, omsorg eller kærlighed, der ligger indbygget i den situation, som vi er fælles om og bundet sammen af.” Ibid., p. 122).

LigeGYldighed fra min side overfor den person, jeg kan støtte og hjælpe, er dermed uetisk; en konklusion, Pahuus henter fra Løgstrup. Når vi er hinanden forbundet skal denne forbundethed forvaltes etisk fra begge parter, og derfor er det ikke nødvendigvis det fysiske møde ansigt til ansigt, der udelukkende begrundes nærheden. Nærheden findes også i de forhold, vi har til personer, som er nære på trods af geografisk adskillelse og kan på den måde trodse det fysiske samvær.

Diverse etiske teorier opstiller principper og normer, der skal guide os i vores etiske beslutninger. Nærhedsetikken opstiller ikke sådanne principper og normer, men henter i stedet sin forståelse af værdi – eller godt og ondt – ud fra de relationer og kontekster, vi befinder os i. Dermed er nærhedsetikken formuleret ud fra det konkrete møde med den anden (Ibid., p. 123), hvilket vi kommer til at uddybe i Løgstrups og Lévinas' betragtninger af mødet. Når vi blandes ind i hinandens liv og situationer, står vi med en konstant afvejning af, hvad der er den rette opmærksomhed at give, den rette hjælp at yde, og hvorvidt den anden overhovedet er modtagelig for den hjælp, jeg kan

¹⁰ Dette skal ikke forstås bogstaveligt i den forstand, at vi har ansvar for, om den anden lykkes, mislykkes, bliver lykkelig eller ulykkelig osv. I vores forhold og møde med den anden har vi et ansvar og en række handlinger, vi kan udøve og som enten kan have karakter af at gøre godt eller ondt. Vi kan ikke leve den andens liv, men blot stå til ansvar for, hvordan vi agerer i relation til den anden.

give. Godt og ondt, set som værdi, opstår og er givet i den enkelte relation og situation, og er dermed ikke noget, vi opfinder, men i stedet noget vi opdager ved at være opmærksomme på den anden og dennes situation (Ibid., p. 125-126).

På arbejdspladsen befinder vi os ofte i en masse forskellige møder i diverse situationer af varierende karakter. Anser vi lederen som omsorgsperson, står lederen derfor i en position, hvor denne besidder et yderligere ansvar overfor medarbejderen end medarbejderne imellem. Som vi skal se hos både Løgstrup og Lévinas er denne slags møder asymmetriske, og lederen er her i besiddelse af en magt over medarbejderen. Denne magt består i at kunne gøre både godt og ondt overfor medarbejderen, for derved at have indflydelse på medarbejderens ve og vel på arbejdspladsen; og omvendt fra medarbejder til leder. Hvad og hvordan lederen bør gøre og agere, varierer fra situation til situation og fra medarbejder til medarbejder, men det vigtige er her, at lederen er opmærksom på medarbejderen, så lederen kan gøre sit bedste for medarbejderen.

OLE THYSSEN

Indledningsvis vil jeg kort inddrage Ole Thyssen til at give en smule modspil til den nærhedsetik, vi har formuleret ovenfor. Ole Thyssen gør i sin bog, *I Hinandens Øjne* (1995), opmærksom på, at man i organisationer oplever et forhold mellem professionel og klient – et ansigt-til-ansigt forhold, dog upersonligt. Thyssen udarbejder i bogen en kynisk etik, hvorfor konklusionerne og argumenterne i bogen netop har karakter af at være elegisk funderede. I bogen skriver Thyssen, at professionelle forhold er rollespil, og disse sigter mod at udfylde en funktion, og dermed vil det varme og personlige forhold blive overspillet og simuleret, som led i den faglige ambition hos den enkelte professionelle. Solidaritet og medfølelse kan oparbejdes illusorisk, men i virkeligheden blot være det rent egoistiske albuefedt, der skal fremme karrieren (Thyssen, 1995, p 184). Forholdet mellem professionel og klient, leder og medarbejder er asymmetrisk; den professionelle tilbyder at løse klientens problemer, hvor klienten selv er rådvild. Det samme gælder for lederen, der i visse tilfælde har én enkelt opgave; nemlig at sørge for, at medarbejderen arbejder med højest mulig effektivitet. Den professionelle bliver bedømt på kvalitet, ikke motiv, ikke moral og ikke medfølelse. Thyssen gør dog opmærksom på, at tillid trods alt er afgørende. Den professionelle,

som Thyssen beskriver, har en rent instrumentel holdning til den anden og det ansigt, denne står overfor. Det rent instrumentelle er rettet mod en fremtid, der er uvis og ikke kontrollerbar, hvorfor klienten i nutiden har behov for at få beroliget følelserne – der netop kun eksisterer i nutiden – for at dæmpe angsten for det fremtidige forløb. Tilliden er dog svær at legitimere i det professionelle forhold, fordi både viden og følelser er ambivalente og usikre. Tilliden bør i stedet ligge i forpligtelsen over for de fælles værdier, man i det professionelle forhold har opbygget og testet over tid; forpligtelse er garanti (Ibid., pp. 185-186). Dog påpeger Thyssen afslutningsvis, at positiv erfaring nærer tilliden, hvormed tolerancen overfor tvetydighed og villighed til risici forøges. Bliver det professionelle forhold for nærgående aktiveres moralen. Her trænger man dybere ind i den andens personlige liv, hvor bedømmelsen af kvalitet udskiftes til fordel for en bedømmelse, der ”(...) kræver sans og takt” (Ibid., p. 186). I dette moralske forhold støder vi på forholdet ansigt-til-ansigt, der minder om det, vi både oplever hos Lévinas og Løgstrup.

Thyssens nærhedsetik bunder som nævnt i en kynisk etik, hvorfor han netop gør os opmærksom på faldgruben i det professionelle forhold, der unægtelig opleves fra tid til anden i de interpersonelle forhold i organisationer. Opmærksomheden på akkurat denne realisme er om muligt en nødvendighed i beskrivelsen af en nærhedsetik, der, for nogles vedkommende, kan opfattes som romantisk og naiv, men dog som idealet for vores forhold mellem os. Thyssen fungerer her som et opmærksomhedspunkt, der får os ind på sporet af det mellem menneskelige forhold på arbejdspladsen, hvor vi i tide og utide kan støde på andre mennesker, der ikke lever op til Lévinas’ og Løgstrups idealer for en nærhedsetik.

KNUD EJLER LØGSTRUP

Jeg vil det følgende afsnit gøre rede for Løgstrups nærhedsetik og mødet med den anden. I Løgstrups hovedværk *Den etiske fordring* (2012) formulerer han sin teori om mødet med et andet menneske, samt den nærhedsetik, der bunder i mødet. I et berømt citat siger Løgstrup selv, at ”*Den enkelte har aldrig med et andet menneske at gøre uden at han holder noget af dets liv i sin hånd.*” (Løgstrup, 2012, p. 25). Hvordan dette kommer til udtryk hos Løgstrup, skal vi se på i det kommende afsnit. Jeg vil

ikke foretage en dybdegående redegørelse for hele Løgstrup forfatterskab, men vil begrænse mig til at redegøre for det væsentlige i *Den etiske fordring*.

Om tillid mener Løgstrup, at tillid er en suveræn livsytring for mennesket, hvorfor man kan sige om tilliden, at den så at sige kommer til os. Med andre ord nærer vi en naturlig tillid til hinanden, der gør, at vi møder andre med tillid. Tilliden skal først knækkes og blive til mistillid, før vi møder andre uden tillid. Den naturlige tillid er for Løgstrup fundamental for mennesket, da vi er hinanden afhængige og – med Løgstrups egne ord – ”(...) *vi er hinandens verden og hinandens skæbne.*” (Ibid., pp. 25-26), og samtidig giver tilliden os mulighed for og mod til at være åbne for det uventede (Pahuus, 2011, p. 133). Afhængigheden mellem mennesker opstår i ethvert interpersonelt møde, hvor afhængigheden kommer til udtryk gennem den asymmetri, vi oplever i mødet. Asymmetrien bliver gjort tydelig gennem den magt, den ene i mødet mere eller mindre mod sin vilje får over den anden. Den anden kan vove sig frem i mødet, blive udleveret og blive sat i en situation, hvor jeg skal bestemme, om jeg vil komme den anden i møde. Med magten medfølger altså et ansvar, og det er op til mig, om jeg vil leve op til det ansvar, jeg har fået, idet jeg står over for den anden. Den magt og det ansvar jeg har fået over den anden, giver mig indflydelse på den andens verden, hvor jeg kan påvirke denne på godt og ondt. Som Løgstrup skriver, er det ikke ved teorier eller anskuelser, at jeg kan påvirke den anden, ”(...) *men ved min blotte holdning. Hvorfor der er en udtalt, så at sige anonym fordring til os om at tage vare på det liv, som tilliden lægger i vor hånd*” (Løgstrup, 2012, p. 28). Dette er Løgstrups etiske fordring. Med andre ord skal jeg gøre brug af den magt, jeg har fået, for den andens skyld og for den andens bedste, og dette skal jeg gøre ud fra bedste evne. I mødet vover den anden sig frem og placerer sig selv i en position, hvor denne skal tages imod, og netop i denne voven sig frem rettes til mig en opfordring om, at jeg skal gøre noget og handle på en bestemt måde. I denne voven sig frem, er der en mere eller mindre eksplicit formuleret opfordring om, at jeg skal gøre noget bestemt, og i opfordringen er der en tavs fordring om, at jeg – efter bedste evne – skal forsøge at varetage det, jeg har fået magt over. Fordringen er tavs, hvorfor den er radikal og elementær i mennesket, og derfor er det mit eget skøn, der ligger til grund for det, jeg anser som værende til den andens bedste. Løgstrup skriver nemlig:

”Fordringen er – netop fordi den er uudtalt – radikal, selv om det i den givne situation er en uhyre ringe ting, der skal gøres. Hvorfor? Fordi den enkelte, stillet ind under den uudtalte fordring, selv skal afgøre, hvordan han skal tage vare på den andens liv.” (Ibid., p. 56).

Dermed er det mig, der skal afgøre, hvad jeg mener, er i den andens bedste interesse, hvilket ligeledes betyder, at jeg ikke nødvendigvis skal gøre præcis det, den anden udtrykker som den fordring, jeg bliver stillet overfor. Det handler ikke om, at jeg skal imødekomme den anden uagtet, men at jeg skal skønne mig frem til, hvad jeg mener, er til den andens bedste. Selv siger Løgstrup, at det er *”(…) en fordring om kærlighed og ikke om en fordring om eftergivenhed”* (Ibid., p. 31). Den etiske fordring er en tavs og uudtalt fordring, og handler om, at jeg skal gøre det, der – efter min overbevisning – er til den andens bedste, og det er noget, jeg skal gøre uselvsk. Fordi fordringen er tavs og uudtalt, er vi foruden et eksplicit regelsæt, vi kan henvise til i vores forsøg på at gøre vores bedste. Vi er nemlig ikke blevet enige om fordringen, hvorfor

”Her er intet ”rådende” eller ”gældende” at gå ud fra. Kendsgerningen, som fordringen udspringer af, at mer eller mindre af hans liv er i min hånd, er nemlig blevet til uden hans eller min medvirken, og uden at han eller jeg har kunnet give vort besyv med.” (Ibid., p. 58).

Som skrevet er det vores skøn, vi henvises til i vores forsøg på at handle bedst muligt, og det er netop fordi, vi er foruden et regelsæt. Vi må handle ud fra os selv og vores uselvskhed. Det er så at sige vores livsforståelse, der ligger til grund for vores handling. Dog må vi ikke misbruge vores magt ved at fratage den anden dennes magt; med andre ord skal vi forsøge ikke overtage den andens selvstændighed, for vores ansvar over for den anden kan *”(…) aldrig bestå i at overtage hans eget ansvar”* (Ibid., p. 39).

Opsummerende kan man sige, at den etiske fordring går ud på *”(…) at tage vare på det af den andens liv, der er udleveret mig, uanset om den anden er en af mine nærmeste eller en fremmed”* (Ibid., p. 57). Den etiske fordring er tavs og uudtalt, hvorfor

den ikke indgår i de sociale normer¹¹, som eksplicit formulerer et regelsæt for den adfærd, vi som mennesker lever efter i vores respektive kulturer. Fordringen er radikal, hvorfor jeg ikke undvige og fratage mig fordringen, magten og ansvaret, og som nævnt skelner fordringen ikke mellem relationer. Fordringen er blind og betragter udelukkende det faktum, at man er menneske som gyldigt; dermed er der ingen forskel på, om det er et møde mellem forælder og barn, lærer og elev eller leder og medarbejder. I samtlige relationer skal man møde det andet menneske med uselvskhed og imødekommenhed - ikke fordi det er en pligt, men fordi uselvskheden er os iboende, og fordi den etiske fordring er radikal. Den etiske fordring gør os opmærksomme på, at vi skal være bevidste om, at der altid findes en udlevering sted i mødet, og med denne udlevering medfølger en sårbarhed, vi bør imødekomme efter vores bedste skøn. Vi kan antage, at medarbejderen i leder-medarbejder relationen i højere grad vil være udleveret og sårbar end lederen, hvorfor det er op til lederen – og lederens ansvar – at imødekomme denne udleverethed og imødekomme medarbejderen efter sit bedste skøn. Tillid udtrykkes her som værende vital for den selvudlevering, der finder sted mellem to personer og mellem leder og medarbejder. Uden tillid ville der ingen udlevering finde sted, man kan nærmest sige, at man udleverer sig til andre i tillid. Pahuus skriver selv, at den etiske fordring er med til at synliggøre sig selv, som ”(...) *den næring, vores tillidsrødder vokser i.*” (Pahuus, 2011, p. 136). Vi arbejdede med tillidsbegrebet tidligere i opgaven og her vender tillid tilbage og rodfæster sig, som et vitalt begreb i arbejdet med mødet og en nærhedsetik.

Lederen og enhver anden har dermed et menneskeligt og etisk ansvar overfor ikke blot sin medarbejder, men også sit medmenneske, for vi er nemlig hinandens verden og hinandens skæbne.

I ovenstående har vi fået uddybet, hvordan Løgstrups nærhedsetik og teori vedrørende mødet er formuleret. Jeg vil i det kommende afsnit flytte fokus til Emmanuel Lévinas og den teori om mødet og nærhedsetikken, han formulerer.

¹¹ De sociale normer er en anseelig del af den etiske fordring, og samarbejder med fordringen. De sociale normer udgør sammen med den etiske fordring det, Løgstrup kalder de to former for normativitet, vi har i menneskelivet (Løgstrup, 2012, p. 319). De sociale normer vil jeg ikke uddybe yderligere i opgaven.

EMMANUEL LÉVINAS

Jeg vil i det kommende afsnit gøre rede for Lévinas' teori om mødet og den anden samt den nærhedsetik, der kommer til udtryk herigennem. Kombineret med Løgstrup vil jeg forsøge at gøre det eksplicit, hvorfor netop mødet er af anseelig karakter. I Lévinas' hovedværk *Totalitet og Uendelighed* (1996) forsøger han nærhedsetisk at udpege menneskets sårbarhed, dette gør han ved brug af *ansigtet* som begreb. Dette kommer vi ind på i det følgende afsnit. Af hensyn til opgavens omfang vil jeg ikke redegøre for hele Lévinas' forfatterskab, men blot inddrage relevante elementer fra hans nærhedsetik. Lig Løgstrup diskuterer Lévinas sit møde ud som et ansigt-til-ansigt møde, hvor det er i de mange varierende møder, vi løbende erfarer, at det nærhedsetiske element udspringer.

Det etiske forhold, vi har til den anden, skabes af den andens udtryk, når den anden henvender sig til mig, hvilket sker "(...) *i den Andens epifani i ansigtet.*" (Lévinas, 1996, p. 217). Den andens udtryk er ansigtet, og det er netop ansigtet, der er centrum for Lévinas' etik. Ansigtet skal ikke forstås som en række ansigtstræk eller kendetegn, men nærmere den person og personlighed, der er den enkelte unik og ligger bag ansigtet. Ansigtet kan ikke være ejendom og kan ikke være i nogens besiddelse, ej heller kan det erobres. Ansigtet og dets udtryk forstås ikke som en genstand som noget, vi kan se, berøre og omfavne, som var det en ting. Ansigtet kan udtrykke sig, og når det gør dette, er det næppe farven i huden eller i øjnene, der bemærkes, men i stedet "(...) *mærker [jeg] den Andens gennemborende blik.*" (Kemp, 1996, p. 47). Ansigtsudtrykket kan ikke, som en ting, gribes og henvender sig til mig på en måde ingen genstand kan; ansigtet henvender sig ved at appellere til mig. Ansigtet erfares kun ansigt til ansigt og hver gang "(...) *under fire øjne.*" (Ibid., p. 48). Selvfølgelig møder vi alt det synlige ved den andens ansigt, men ansigtet transcenderer og overskrider det synlige. Med ansigtet møder vi en anden, som er en radikal anden end mig; vi møder historie, men også mere end bare historie. Ansigtet hverken begrænser mit selvs frihed eller udøver en vold imod det, men udviser i stedet respekt ved at give mig mulighed for at stå til ansvar for den appel, ansigtsudtrykket viser for mig; ansigtet indsætter mig dermed som et subjekt.

Vi kategoriserer hinanden ud fra køn, hudfarve, religion, uddannelse, nationalitet og meget mere, men ansigtet er – ifølge Lévinas – noget uerstatteligt og noget, der ikke kan kategoriseres, og som gør kategorier ligegyldige, nemlig fordi ”*Præsentationen af ansigtet sætter mig (...) i forbindelse med væren. Denne værens eksisterende - der ikke kan reduceres til fænomenaliteten*”. (Lévinas, 1996, p. 209). Ansigtet og den væren, vi præsenteres for i ansigtet, er mere end bare fænomenet ansigt med alle dets karaktertræk, det er en uendelighed, og det er netop denne andens uendelighed, der tilpligter mig og giver mig et ansvar for den anden. Lévinas skriver selv, at ”(...) *uendeligheden viser sig (...) i den Anden; den Anden står over for mig og sætter spørgsmålstegn ved mig og forpligter mig, fordi hans essens er uendelighed*.” (Ibid., p. 203). Uendelighed for Lévinas betegner mit forhold til en anden, hvor den andens væren bevarer sin integritet på trods af forholdet til mig. Udtrykt på en anden måde kan man sige, at den anden er uendelig forskellig fra mig, og dermed refererer udtrykket uendelighed til den andens ansigts uovervindelige udtryk. Ansigtet er med andre ord noget uerstatteligt og unikt ved det enkelte menneske og noget, som kun det ene menneske besidder. Det er netop her i mødet med den andens ansigt, at meningen opstår; det er her Lévinas’ etisk fordring har rødder, i det man kan kalde ”(...) *ansigtets etiske fordring*” (Ibid., p. 204).

Ansigtet og dennes nærhed er forstyrrende, ikke fordi den anden eksplicit fremsætter krav til mig om, at jeg skal hindres til fordel for den anden eller dele ud af mine goder, men er tværtimod forstyrrende, fordi jeg bliver den anden og mit ansvar bevidst. Man kan kalde denne forstyrrelse for et begær (Pahuus, 2011, p. 131), der ikke kan mættes. Begær skal ikke forstås som en appetit, der kan mættes ved at have ”gjort nok” eller ved at opsøge steder, hvor man kan gøre en forskel, hvilket nærmere minder om et behov. Begæret er derimod ”(...) *en forening af aktiv viljeindsats og en modtagelighed for dét ansvar, der møder én i mødet med Den Anden*.” (Ibid., p. 132).

Dette interpersonelle ansigt-til-ansigt forhold er asymmetrisk; ansigtet udfordrer min magt, ikke min materielle magt, men den magt, jeg har i relation til den anden. Asymmetrien består i den magt, jeg får over den anden i mødet og i, at jeg har mulighed for enten at gøre godt eller ondt overfor denne. Dermed står den anden i en position af sårbarhed, hvor det er op til mig at tilgodese denne sårbarhed ved at møde den anden med mine gode vilje. Ansigtet kan jeg dræbe, og netop dette er i min magt, og

derfor er det også ansigtet, der bebuder, at man ikke må slå ihjel. Mordet kan både forstås som det rent fysiske at udrydde den andens fysiske og kropslige tilstedeværelse, men kan også forstås som nedbrydelse af den andens psykisk-kropslige konstitution, som ikke eksplicit går imod de juridiske love, vi er indordnet. Heri består mordet i decideret ondskab mod hinanden. Med andre ord påpeger Lévinas, at vi er hinanden etisk forsvarlige jævnfør den andens ansigt, og det er derfor et bud, at vi ikke må myrde, for som Lévinas selv formulerer det: ”*Denne uendelighed, der er stærkere end drabet, yder allerede modstand med sit ansigt, den er ansigtet, der oprindelige udtryk, det første ord: 'Du må ikke slå ihjel.'*” (Lévinas, 1996, p. 1995). Mødet med den andens ansigt er aldrig bare synet af et ansigt. Når jeg ser den andens ansigt, forstår jeg den andens situation, den andens lykke og ulykke, der vil hjælpes – ikke på grund af mit rent fysiske blik på ansigtet, men på grund det ansvar jeg påtager mig, fordi jeg ”(...) *står over og under den anden person, der møder mig i ansigtet.*” (Kemp, 1996, p. 51). Ansigtet gør mine forpligtelser klare for mig og dømmer mig, hvorfor den anden står over mig. Samtidig er den anden ligeså under mig, fordi jeg har et ansvar, en magt, for den andens mulige ulykke og lindringen heraf. Jeg er forpligtet den anden og har ansvar for denne, for det er netop ”(...) *mit ansvar over for et ansigt, som kigger på mig som på en fuldstændig fremmed*”. (Lévinas, 1996, p. 211).

Fremmedheden er måden, hvorpå det radikalt andet menneske viser sig på. Gennem ansigtet udtrykkes sårbarhed, og med sårbarhed udtrykkes også en andethed, der påmindrer mig om, at denne andethed og sårbarhed skal beskyttes. Vi kan nemlig ikke skabe den anden, kun ødelægge den, for hvis vi ikke beskytter den anden og dennes sårbarhed, risikerer vi at ødelægge noget, vi ikke kan genskabe (Pahuus, 2011, p. 129).

Hermed kan vi uddrage, at ansvaret for den andens ve og vel er noget, der opstår i mødet med den andens ansigt. Vi har mere end bare et ansvar for ikke at slå den anden ihjel, vi har også et ansvar for den andens psykiske tilstedeværelse. Vi må stå til ansvar for den anden og behandle denne anden ud fra dette ansvar. Ansvar gør os opmærksom på ikke at udøve vold mod den anden, men netop forsøge at lindre den andens potentielle ulykke, og som minimum ikke forværre den. Jeg er ikke god, ordentlig eller gavmild overfor den anden for denne ligner mig, har samme hudfarve, religion eller musiksmag – alt dette er underordnet. Relevant er kun det andet menneskes status netop som menneske, for det etiske forhold er nemlig ansigt-til-ansigt for-

holdet. Leder-medarbejder forholdet er ikke mere eller mindre end det ansigt-til-ansigt forhold, Lévinas udtrykker med sin nærhedsetik. Lederen er dermed forpligtet overfor medarbejderen, ikke fordi lederen er leder og medarbejderen er medarbejder, men fordi lederen er et ansigt, et menneske, der står overfor et ansigt og ansigtets etiske fordring. Effektivitet, værdiforøgelse og økonomiske interesser fra lederens side er dermed illegale undskyldninger for at have medarbejderens interesser for øje. Disse interesser er underordnede i forhold til den singulære motivation, lederen oplever i mødet med medarbejderens ansigt. Jeg er den anden forpligtet, og ligeså er lederen medarbejderen forpligtet, og forpligtelsen sætter mig i en position, som består i, at jeg skal ”(...) *besvare den Andens grundlæggende elendighed, i at finde nogle ressourcer.*” (Lévinas, 1996, p. 212). Med andre ord er jeg, ligesom alle andre, forpligtet overfor den anden til at gøre mit bedste for at hjælpe den anden, hvor nødvendigt.

LØGSTRUP OG LÉVINAS

Hos Løgstrup får vi introduceret begrebet tillid som et fundamentalt vilkår for den etiske fordring og for, at vi som mennesker kan udlevere os selv i mødet med andre. Løgstrup lægger mere vægt på vigtigheden af tillid, som kilden for mødet, mens Lévinas anser nærheden ved den andens ansigt, som kilden til en indsigt i den andens uerstattelighed og menneskelige værdi. Løgstrups møde lægger på den måde mere ansvar over på den enkelte i mødet, hvor især opmærksomheden på tillid bliver grundlæggende, men samtidig også den enkeltes følelsesmæssige åbenhed overfor den anden. For Lévinas opstår alt dette først i konfrontationen med den andens ansigt, hvor det først er her, vi bliver gjort opmærksomme på det ansvar, vi som mennesker har overfor hinanden. Begge er de dog enige om, at det er vores gensidige afhængighedsrelationer, der former os som mennesker. Forsøger vi at kombinere Løgstrup og Lévinas får vi en nærhedsetik, der først og fremmest binder i vores følelse af en grundlæggende naturlig tillid til hinanden. Dernæst gør Løgstrup os opmærksomme på den selvudlevering, der finder sted i mødet, samt vores ansvar for at møde denne udlevering med den korrekte holdning. Lévinas gør os opmærksomme på den enkeltes unikhed og uerstattelighed, samt at ansigtet, mennesket, ligegyldiggør de kategorier, vi ofte bruger til at beskrive hinanden med. Ansigtet transcenderer disse og fortæller os, at vi skal behandle mennesket som menneske og ikke på baggrund af kategori. Slutteligt er det ansvaret for den anden, ansigtet, mennesket, der er i centrum. Vi

hverken må eller bør misbruge den tillid, vi møder i ansigtet og selvudleveringen. I mødet har vi simpelthen ansvar for at behandle det andet menneske godt, ordentligt og nærhedsetisk forsvarligt.

TILLID

I det følgende afsnit vil jeg gøre rede for begrebet tillid; indledningsvis som det kommer til udtryk i psykologien, herunder tilknytningsteorien, efterfulgt af et filosofisk funderet syn på tillid, for til sidst at koble dette sammen med organisationslitteraturens bud på, hvordan tillid kan formuleres. Som nævnt tidligere vil jeg benytte mig af John Bowlby i redegørelsen for psykologiens forklaring på, hvordan vi kan forstå tillid. Bowlby definerer ikke, hvad tillid er som begreb, men fokuserer på, hvorfor tillid er vigtigt for mennesket, og som vi skal se i relationen mellem leder og medarbejder. Derudover inddrager jeg Annette Baier og Ole Fogh Kirkeby til at beskrive et filosofisk funderet syn på tillid. Af hensyn til opgavens tema vil jeg ikke udtømmende redegøre for de forskellige teoretikers forfatterskab, men blot redegøre for relevante elementer, der har til formål at belyse opgavens tematik

JOHN BOWLBY

Ifølge Bowlby er tilknytningen til et andet menneske vitalt og grundlæggende for menneskets udvikling og følelse af sikkerhed, og som vi vil se, er behovet for tilknytning vedvarende gennem hele menneskets liv, et såkaldt livstema, og hos voksne opleves også lignende tilknytningsadfærd, som hos børn. Tilknytningsteori har fokus på relationer mellem børn og deres tilknytningspersoner – oftest forældre, – og hvordan denne tilknytning enten fremmer eller modvirker barnets tryghed. Jeg vil argumentere for, at den voksne medarbejders behov for god tillid og tilknytning til sin leder er yderst vigtig i iværksættelse og fastholdelse af arbejdspladsen som en tryk og sikker base.

Bowlby var i høj grad inspireret af etologien, hvorfor han udviklede sine teorier med afsæt i netop dette. Etologien studerer dyrs adfærd relationelt til deres miljø, og inspireret af dette inddrog Bowlby etologiens forskrifter i sin egen teoriudvikling, hvilket

blandt andet kommer til udtryk i Bowlbys fokus på samspillet mellem arv og miljø. Ét af nøglebegreberne hos Bowlby er det, han kalder *adfærdssystem* (Mortensen, 2001, p. 208). Et adfærdssystem kan anses som et system lig et fysiologisk system, der kan regulere sig selv alt efter miljø. Adfærdssystemet fungerer – ligesom et fysiologisk system – ved hjælp af feed-back mekanismer, der er følsomme over for ændringer i systemet, og som giver signal til andre mekanismer i systemet, hvis der er ubalance. Forskellige indre og ydre faktorer, såsom hormonale indflydelser eller påvirkninger fra omgivelserne, er med til at påvirke adfærden og skabe en reaktion lig den, der eksempelvis opstår når kroppen temperaturregulerer. Feed-back begrebet kan i denne sammenhæng bruges til at beskrive, hvad der igangsætter en handling, og hvad der afslutter den. Det er muligt, at flere adfærdsmønstre aktiveres samtidig; disse kan være hinanden støttende eller modarbejdende. Hvis to såkaldte inkompatible adfærdsmønstre forekommer på samme tid, kan det resultere i alternerende adfærd, forskydningsadfærd eller undertrykkelse af den ene adfærd til fordel for den anden (Ibid., p. 208-209).

I forlængelse af Bowlbys begreb om adfærdssystemer introducerer han begrebet udviklingsstier (Ibid., p. 209). En personlighed opfattes her som en struktur, der er i konstant livslang udvikling. Denne udvikling sker langs en af mange forskellige stier; som barn ligger alle stierne tæt på hinanden, men bevæger sig herfra i mange forskellige retninger, alt efter den enkeltes personlige udrustning, miljø og livserfaringer. Det er med andre ord ”(...) *samspillet mellem organismen og miljøets muligheder, der afgør valgene af stier.*” (Ibid.). En af de helt afgørende variabler i den enkeltes udvikling er den sti, tilknytningsadfærden bliver organiseret efter. Dette vil vi nu se nærmere på.

Som nævnt er det en række adfærdssystemer, som beskrevet ovenfor, der regulerer vores adfærd – herunder er en af de vigtigste områder tilknytning. Bowlby skelner mellem tilknytning og tilknytningsadfærd og uddyber, at en person, der er tilknyttet til en anden, betyder, at denne person ”(...) *er stærkt disponeret til at søge og være i nær kontakt med vedkommende, især under bestemte betingelser.*” (Ibid., p. 210). Denne tilknytning anser Bowlby som værende en vedvarende egenskab, der ikke lider under pludselige ændringer, men som ændres langsomt over tid. Tilknytningsadfærd er i modsætning til tilknytning, noget ydre, noget vi kan iagttage. Tilknytningsadfærd er med andre ord adfærd, der ”(...) *bevirker, at en person opnår eller opretholder tæt*

kontakt med et andet klart identificeret individ, som opfattes som værende bedre i stand til at klare sig i verden.” (Ibid.). Dette ses eksempelvis, når en person er bange eller syg, og derfor søger trøst og omsorg. Vigtigt for dette er, at en tilknytningspersons tilstedeværelse for den anden, giver den anden en stærk følelse af sikkerhed. Dette ses mest eksplicit i barndommen, men kan opleves hele livet i forskellige situationer af forskellig karakter. Den trygge og sikre følelse af, at man har en tilknytningsperson til rådighed, opmuntrer den enkelte til at fastholde og værdsætte relationen til tilknytningspersonen. Tilknytningsadfærd som et sikkerhedsregulerende system kommer særligt til udtryk i barnets afhængighed af moderen. Her opleves det blandt andet, at barnet reagerer med eksempelvis gråd, omklamrende adfærd eller andet, hvis barnet blandt andet oplever sult, smerte, forskrækkelser eller at moderen er ude af syne (Ibid., p. 211).

Tilknytningsadfærd kan inddeles i to hovedgrupper: signaladfærd og tilnærmelsesadfærd. Signaladfærd er adfærd, der har til formål at få moderen til at nærme sig barnet ved hjælp af eksempelvis gråd eller andet. Tilnærmelsesadfærd er adfærd, der bringer barnet tættere på moderen, hvilket tydeligt ses i omklamrende adfærd fra barnets side (Ibid., p. 211-212). Udviklingen af tilknytningen danner sit grundlag indenfor barnets tre første år, hvor der udvikles grundlæggende indre arbejdsmodel at møde andre mennesker med, hvorefter tilknytningsadfærden aftager. Herefter vil den enkelte, afhængigt af individuel konstitution, basal tryghed, miljø og opdragelse, generalisere sin tilknytning mod andre personer i løbet af sit liv. Forskellige tilknytningspersoner organiseres hierarkisk hos den enkelte, og vil i bestemte situationer blive opsøgt jævnfør deres placering i netop den enkeltes hierarki. Tryk tilknytning er med at til give den enkelte *”(...) en sikker base”* (Ibid., p. 214), der fungerer som et udgangspunkt for udforskning af livet. Dette er især vigtigt hos børn, men opleves også hos voksne, hvor behovet for tryk tilknytning på arbejdspladsen netop er med til at skabe en sikker base for den enkelte. Bowlby siger selv, at *”Når en person (uanset alder) føler sig i sikker, er han tilbøjelig til at udforske langt væk fra tilknytningsfiguren.”* (Bowlby, 2006, p. 135). Udflugterne fra den sikre base kan blive længere, jo bedre tilknytningen til tilknytningspersonen er, og meget lavpraktisk kan man sige, at man føler sig bedst tilpas, når tilværelsen er funderet i en tryk tilknytning og en sikker base. Man kan således argumentere for, at en tillidsfuld relation og tilknytning mellem medar-

bejder og leder, er grundlæggende for medarbejderens sikre base og dermed afgørende for, hvor lange udflugter og kreativ udforskning medarbejderen kan tage.

Forudsættende for tilknytningsteorien eksisterer det, Bowlby kalder for arbejdsmodeller. En arbejdsmodel er ”(...) *en indre psykisk organisation med en række specifikke træk, herunder repræsentationsmodeller af selvet og af tilknytningsfigurerne.*” (Mortensen, 2001, p. 215). Formålet med arbejdsmodellerne er at sætte mennesket i stand til at planlægge forløb og simulere dem på forhånd. Arbejdsmodeller er med til at fortælle den enkelte, hvem ens tilknytningsfigurer er, hvor de er, hvordan de er og hvordan de vil reagere. Den enkeltes opfattelse af sine tilknytningsfigurer har stor indflydelse på den enkeltes adfærd, idet tilknytningsfigurerne og selvet er hinanden komplementære. Med andre ord betyder det, at oplevelsen af sig selv og ens egen værdi hænger sammen med oplevelsen af tilknytningsfigurerne og deres reliabilitet (Ibid.).

Tilknytningens arbejdsmodel bliver overindlært, overgeneraliseret og fungerer ubevidst. Hermed vil et tillidsfuldt barn eksempelvis generalisere sin tillid til andre situationer og omvendt, hvis barnet er mistillidsfuldt. Arbejdsmodellerne kan både fastholdes og forandres. Stabilitet og gentagelse er grundlæggende for fastholdelse af en arbejdsmodel. Derudover er det afgørende, hvorvidt den enkelte gentager de samme ensartede mønstre, søger kontakt til andre mennesker, der ligner én selv og udvælgelsen af eller forsvaret mod bestemte stimuli, der forstærker ens miljø. Hermed kan man uddrage, at den enkelte er afhængig af, at der er en hvis stabilitet i miljøet og gentagelse af adfærd for, at arbejdsmodellerne skal kunne fastholdes. Tager vi udgangspunkt i medarbejder-leader-relationen kan det derfor være vigtigt, at medarbejderen oplever en høj grad af stabilitet og gentagende adfærd fra lederens side forudsat, at medarbejder er tilknyttet lederen. Forandres medarbejderens tillidsfulde arbejdsmodel til lederen, kan medarbejderen muligvis opleve en indre psykisk konflikt, idet medarbejderen kan opleve inkohærens mellem forventninger til lederens adfærd og lederens faktiske adfærd. I sådanne tilfælde opleves det, at den enkelte sommetider forsvaret sig på én af to måder, enten undvigende eller ambivalent (Ibid., p. 218)¹². Hos børn

¹² At de undvigende og de ambivalente forsvarsmekanismer går igen hos medarbejderen er min egen konklusion. Hvorvidt disse overhovedet kan overføres til en leder-medarbejder-relation er blot en gisning fra min side.

ses det, at barnet med angst for, at tilknytningspersonerne vil afvise dets forsøg på at nærme sig dem, vil undertrykke dets behov over for tilknytningspersonerne. Potentielt kan denne strategi resultere i, at andre følelser ligeså bliver undertrykt eller forskudt. Er barnet bange for, at tilknytningspersonen ikke vil respondere, vælger barnet at klynge sig til tilknytningspersonen for dermed at insistere på, at det tager sig af det. Voksne opleves ikke som omklamrende som det ses hos børn, men det kan alligevel opleves, at voksne vil søge at være fysisk nær deres tilknytningsperson (Ibid., p. 218).

Foruden ovenstående to forsvarsstrategier kan fraværet og truslen af tab af en tilknytningsperson i visse tilfælde forårsage angst hos den enkelte (Bowlby, 2012, p. 77). Det er ikke nødvendigvis tilknytningspersonen fysiske fravær, men følelsen hos den enkelte af, at tilknytningspersonen er utilgængelig, der kan aktivere angst. En tilknytningsfigur er tilgængelig, når det forventes, at denne reagerer imødekommende (Mortensen, 2001, p. 220). Oplever en medarbejder en utilgængelig leder vil medarbejderen kunne opleve en følelse af angst, som kan resultere i flugtadfærd eller tilknytningsadfærd.

Bowlby fremlægger sit begreb om tilknytning som noget fundamentalt grundlæggende for menneskets udvikling. Den tillidsfulde tilknytning er determinerende for, at vi kan få en stabil hverdag og tillidsfulde relationer til andre. Vi har som mennesker behov for at være tilknyttet en stabil og pålidelig person, vi kan sætte vores lid til. I forlængelse heraf er det vigtigt, at man oplever en grundlæggende tillid til især tilknytningspersoner, da tilliden transformeres via de indre arbejdsmodeller til andre mennesker. Tager vi udgangspunkt i medarbejderens forhold til sin leder, kan vi dermed udlede, at medarbejderen har et grundlæggende behov for at have en sikker base på arbejdspladsen. For at medarbejderen kan få denne base, skal medarbejderen og lederen være hinanden tilknyttet, hvor lederen får rollen som tilknytningsfigur for medarbejderen. Udover at have en tryk tilknytning er det vigtigt, at medarbejderen har tillid til sin leder, og har tillid til, at lederen er tilgængelig. Med dette er det både medarbejderens egen personlige konstitution og historie, og lederens adfærd herunder konstitution og historie og ikke mindst tilgængeligheden overfor medarbejderen, der gør sig gældende.

LEDEREN SOM OMSORGPERSON

William A. Kahn, professor i organisatorisk adfærd på Boston University, skriver i Susan Harts og Henrik Hvilshøjs *Ledelse Mellem Hjerne og Hjerte* et kapitel om arbejdspladsen som en sikker base. Kahn er inspireret af Bowlby og tilknytningsteorien, og forsøger ud fra denne inspiration at diskutere arbejdspladsen som medarbejderens sikre base, samt lederen som omsorgsperson. For at medarbejderen kan have selvtilliden til at turde at udforske sin arbejdsplads, skal medarbejderen opleve, at denne støttes af og har tilknytning til et andet menneske, for eksempel sin leder. Derfor er det lederen, der skal sikre et grundlag for omsorg for medarbejderen. Dog med forbehold, for som Hart indledende skriver til Kahns kapitel om en sikker base på arbejdspladsen:

”Lederens omsorg og medarbejderens tilknytning skal ikke direkte sammenlignes med det asynkrone forældre/barn-forhold, idet omsorg er noget, der tilbydes af lederen og efterspørges af medarbejderen i en mere ligeværdig relation.” (Hart, 2013, p. 288).

Tilknytninger skal ikke ses som forældre-barn tilknytninger, hvor den ene kan opfattes som almægtig, mens den anden er hjælpeløs. Derimod skal leder-medarbejder tilknytningen nærmere opfattes som en ligeværdig relation, hvor der tilbydes og modtages omsorg afhængigt af relationen og situationen. Lederen kan her ses som omsorgsperson, da det netop er lederen, der forventes at have ressourcerne til at støtte medarbejderen¹³. Kahn skriver om det at være omsorgsfuld på arbejdspladsen, at *”(...) omsorg på organisationsniveau er en tilstand, hvor man er nærværende for andre”* (Ibid., p. 296). At lederen bør være nærværende hænger i høj grad sammen med det, vi har set i ovenstående afsnit vedrørende mødet og nærhedsetikken. Det, Lévinas og Løgstrup gør os opmærksom på, når vi møder et menneske ansigt til ansigt, står her i relation til det at være medarbejderen nærværende. Betragter vi mødet i relation til tilknytning, kan det derfor formenes, at lederen bør være omsorgsfuld netop fordi, lederen har et nærhedsetisk ansvar overfor sin medarbejder.

¹³ Rent definatorisk vil jeg anse omsorg, som en gave, der gives og som modtageren kan vælge at tage imod eller afvise; en gave i form af støtte, ressourcer og validering, ikke at forveksle med ”at tage sig af”, som i højere grad er en decideret kontrol over den anden.

Omsorgspersoner fungerer ligesom tilknytningspersoner og skaber en sikker base, når disse er tillidsfulde omsorgspersoner. Den sikre base giver medarbejderen mulighed for at udforske sine omgivelser kreativt og uden angst og bekymring netop fordi, medarbejderen har tillid til, at dens tilknytningspersoner vil bidrage med hjælp og støtte, hvis det skulle være nødvendigt. Kahn citerer Bowlby og skriver, at:

”(...) mennesker i alle aldre er lykkeligst og i stand til at udnytte deres talenter bedst muligt, når de ved, at der bag dem står en eller flere personer, som de stoler på vil bistå dem, hvis der skulle opstå vanskeligheder. Man kan sige, at denne person, også kendt som tilknytningspersonen, giver sin ledsager en sikker base at bruge som afsæt.” (Kahn, 2013, p. 292).

Organisationen er i denne kontekst basen, som enten kan være sikker eller usikker for medarbejderen, og det er netop den sikre base som begreb, der er velegnet til at danne et billede af vigtigheden af tillid på arbejdspladsen. Den sikre base er vital for medarbejderens følelse af tryghed, samt for medarbejderens tillid til såvel organisationen som lederen. Når lederen er omsorgsperson, er det lederens ansvar at sikre, at medarbejderen har en sikker base. Kahn skriver, at

”Den sikre base er et særligt velegnet begreb til at forstå relationer i organisationer, hvor medlemmerne indimellem i deres arbejdsliv har samme oplevelse, som børn sommetider kan have: at de er fortabte, usikre, bange, nervøse og udsat for fare.” (Ibid., p. 294).

Den sikre base, der danner rammerne for medarbejderens tillid og tryghed på arbejdspladsen, står og falder potentielt med lederen. Følelsen af tryghed på arbejdspladsen afhænger således i vid udstrækning af relationen mellem medarbejder og leder. Arbejdsrelationerne – især mellem leder og medarbejder – har potentiale til at kunne hjælpe folk til at føle sig tilknyttede til andre, og dermed mere trygge og tillidsfulde fremfor at føle sig isolerede og utrygge, og man kan dermed sige, at foruden tilknytningen og den tillid, der opleves heri, kan det være *”(...) svært at løbe de risici, der ligger i at bevæge sig ud i ukendt terræn, når man konstant er bekymret over manglende tryghed og sikkerhed.”* (Ibid., p. 292).

Kahn pointerer, at ledere, der er dygtige til at skabe trygge rammer for medarbejderen, opfylder otte dimensioner¹⁴, hvoraf tre af disse – navnlig *tilgængelighed*, *validering* og *medfølelse* – tydelig understreger de nøglebegreber, der er beskrevet i nærværende opgave. Lederen skal – ifølge Kahn – være tilgængelig, altså være i medarbejderens nærhed, validere medarbejderen ved at anerkende denne, samt have medfølelse, det vil sige være følelsesmæssigt indlevende over for medarbejderen. Dermed understreges, at tillid, anerkendelse og nærhed alle er essentielle for forståelsen af mødet mellem leder og medarbejder og deres indbyrdes relation.

Vi har i ovenstående fået indblik i, hvordan Bowlby formulerer menneskets behov for tillid og tilknytning til andre mennesker. Derudover har vi kort fået belyst, hvad dette kan have af betydning for leder-medarbejder-relationen, og for medarbejderen på arbejdspladsen. Jeg vil derfor tilslutte mig overbevisningen om, at tillid og behovet for tillid er væsentligt både for mennesket generelt, men også for mennesket på arbejdspladsen. I det kommende afsnit vil jeg flytte fokus fra psykologien til filosofien. Jeg vil her forsøge at belyse tillidsbegrebet ud fra Ole Fogh Kirkeby og Annette Baier.

ANNETTE BAIER

Jeg vil i det kommende afsnit gøre rede for Annette Baiers tillidsbegreb som hun formulerer det i artiklen *Trust and Antitrust* (1986). Baier udarbejder sit tillidsbegreb i lyset af moralfilosofien, og henvender en kritik mod et udvalg af moralfilosoffer, som hun mener, har belyst tillid enten for pragmatisk, overfladisk eller forkert. Jeg vil derfor ikke inddrage og redegøre for moralfilosofien, samt hvordan tillid kan forstås i lyset heraf, men holde mig udelukkende til selve det tillidsbegreb, Baier udarbejder. Som nævnt udlægger Baier sit tillidsbegreb med henblik på en moralfilosofisk udredning, hvorfor det indledende spørgsmål i artiklen naturligvis formuleres: ”*Whom should I trust in what way, and why?*” (Baier, 1986, p. 232). I sit forsøg på at besvare dette spørgsmål udlægger Baier et begreb om tillid, som jeg her vil forsøge at annotere.

¹⁴ De otte dimensioner består af: tilgængelighed, udforskning, opmærksomhed, validering, empati, støtte, medfølelse og konsekvens (Kahn, 2013, p. 295).

Tillid er et grundlæggende element i et menneskes liv, og grundlæggende i den forstand, at vi som mennesker hele tiden må udvise en eller anden form for tillid til hinanden. Baier eksemplificerer sig selv og siger, at hun ikke kan våge over sin frimærkesamling døgnet rundt, hvorfor hun må have tillid til, at andre enten våger over dem for hende, eller at andre undlader at stjæle frimærkesamlingen. På samme vis har jeg tillid til, at de øvrige studerende på biblioteket ikke stjæler mine ejendele, mens jeg forsøger at lokalisere nye bøger i bibliotekets arkiv. For, som Baier skriver: ”*Without trust, what matters to me would be unsafe*” (Ibid., p. 231), og foruden tillid til andre, ville vi formentlig omklamre vores ejendele i offentligheden og ikke turde kortvarigt efterlade disse udenfor syne. Denne tillid, som noget fundamentalt i menneskets liv, kommer netop til udtryk både i vores forhold til vores venner, familie og kollegaer, men lige så meget i vores dagligdagsmøder med komplet fremmede. Spørger vi en fremmed om vej, har vi tillid til, at denne fremmede sandfærdigt giver os vejvisning og ikke er misvisende. På samme måde har fremmede også tillid til, at jeg giver den korrekte vejvisning. Dette går igen i vores daglige færden i byen, supermarkedet og på jobbet, hvor vi må have tillid til, at menneskene omkring os ikke er ondsindede. Tilliden er dog skrøbelig, og man vil unægtelig opleve, at den tillid, man viser andre, kan blive misbrugt, udnyttet eller skuffet. Baier påpeger, at tillid er ligesom luft, der kan forurennes, og at ”*We inhabit a climate of trust as we inhabit an atmosphere and notice it as we notice air, only when it becomes scarce or polluted.*” (Ibid., p. 234). Med andre ord formulerer Baier tilliden som noget, der er ontologisk og følgelig naturligt for mennesket at udvise, og derfor skal tilliden først brydes eller misbruges, før den slår over i mistillid. Baier er dermed af den holdning, at mennesket er født med en vis grad af tillid, der eksisterer på grund af spædbarnets overlevelsesbehov, hvilket kræver omsorg fra den anden. Denne medfødte – dog skrøbelige – tillid behøver ikke at blive opbygget, men eksisterer a priori indtil erfaring med misbrugt tillid modificerer ens opfattelse af tillid og mistillid (Ibid., p. 242).

Det er her vigtigt at skelne mellem det at have tillid og det at sætte sin lid til et andet menneske. Ifølge Baier kan en person godt nære mistillid til en anden og stadig sætte sin lid til denne; det er noget, vi eksempelvis oplever, når vi sætter vores lid til, at et andet menneske vil gøre sit bedste, dog uden at vi har tillid til, om personen så vil leve op til dette. En medarbejder kan sætte sin lid til, at lederen vil gøre sit bedste vedrørende en specifik sag, men ikke have tillid til, at lederen rent faktisk vil gøre sit

bedste. På denne måde bliver tillid og det at sætte sin lid til en anden ofte blandet sammen. Baier forklarer, at ”*When I trust another, I depend on her good will toward me.*” (Ibid., p. 235). En komiker derimod sætter sin lid til at publikum vil grine af det præsenterede materiale; komikeren kan her blive skuffet, hvis publikum er misfornøjet, men der er ikke tale om misbrugt eller brudt tillid. Når man nærer tillid til en anden, stoler man på den andens gode vilje¹⁵ over for en selv, og når man netop stoler på den anden, placerer man sig selv i en position af sårbarhed. Ved at have tillid til den anden udleverer man sig selv som sårbar, og giver den anden mulighed for at udnytte tilliden og dermed såre. Samtidig udviser man betroelse til, at den anden netop ikke vil udnytte tilliden. Baier kalder denne form for tillid for *reasonable trust* (Ibid.), og det vil være dette tillidsbegreb, jeg vil gøre brug af i dette afsnits forsøg på at danne et billede af det tillidsbegreb, nærværende opgave vil formulere. *Reasonable trust* kræver enten, at man har god grund til at stole på den andens gode vilje, eller god grund til ikke at forvente, at den anden vil misbruge tilliden. Om tillid siger Baier dermed, at ”*Trust then (...) is accepted vulnerability to another’s possible but not expected ill will (or lack of good will) toward one.*” (Ibid.). Baiers fokus på netop sårbarheden som grundlæggende for den tillid, man nærer den anden, har rødder i just det at blive såret og få misbrugt den tillid, man har næret. Sårbarheden opstår retrospektivt på grund af erfaring med misbrugt tillid, og som Baier skrev i et ovenstående citat, bliver vi først luften bevidst, når den er forurennet. Set i lyset af dette vil medarbejderen formentlig have en naturlig tillid til lederen, men også være sårbar i sin tillid. Viser lederen sig som tillidsfuld, vil medarbejderens tillid blive forstærket, mens den svækkes, hvis lederen misbruger tilliden, eller helt svigter den.

Som tidligere nævnt er Baiers hovedfokus gennem artiklen at formulere tillid i relation til moralfilosofien. Derfor er det også nærliggende for Baier at diskutere, hvorfor vi alligevel nærer tillid til personer, når vi risikerer at blive såret. Det er et interessant spørgsmål, som jeg kort vil svare på uden at gå i dybden med de foreliggende præmisser for Baiers svar. Baier stiller spørgsmålet, hvorfor vi lader vores værdifulde ting og informationer komme i hænderne på folk, der potentielt kan gøre skade på disse? Baiers svar er i virkeligheden meget enkelt, hun formulerer det således: ”(...) *we need their help in creating, and then in not merely guarding but looking after the*

¹⁵ Den vage term *god vilje* vil jeg ikke nærmere præcisere, men skal forstås som det at forholde sig godsindet til det, man får udleveret af den, der nærer tillid til en.

things we most value” (Ibid., p. 236). Det er simpelthen et behov for hjælp fra andre, der medfører, at vi ikke har noget valg end at tillade andre at være i en situation, hvor de kan såre en.

Udover den personbundne og relationelle tillid, som Baier kalder *reasonable trust*, formulerer Baier den kontraktbunde tillid. Denne tillid binder i kontrakten, og det er netop kontraktvilkårene, der medfører, at vi stoler på den andens kontraktuelle ansvar. Baier skriver, at:

”*Contract enables us to make explicit just what we count on another person to do, in return for what, and should they not do just that, what damages can be extracted from them.*” (Ibid., p. 250).

Kontrakten ekspliciterer den enes forventninger til den anden, samt hvilke eftervirkninger ureglementeret adfærd vil medføre. Det er denne tillid, vi nærer til tømreren, der bygger mit skur og med en forventning om, at tømreren opfylder sine kontraktuelle forpligtelser. Kontrakten giver både mulighed for at nære tillid per vilje og behov, samt for at nære tillid med minimal sårbarhed grundet kontraktens vilkår. Lig kontrakten findes løftet, som udtrykker den samme eksplicite forventning, som kontrakten gør – blot verbalt bundet fremfor skriftligt bundet. Kontrakter kræver som udgangspunkt ingen tillid parterne imellem, hvorimod løftet har krav på en smule tillid til, at den, der skal holde på løftet, både har evnerne og viljen til netop dette (Ibid., 251). Denne tillid er dog ikke den, vi bør efterstræbe, idet tilliden er professionel og er et ”(...) *device for traders, entrepreneurs, and capitalists, not for children, servants, indentured wives*” (Ibid., p. 247). Man kan argumentere for, at lederen og medarbejderen er hinanden kontraktligt forpligtede jævnfør deres ansættelseskontrakter. Her behøver de ingen tillid, men forventer udelukkende et minimumskrav grundet ansættelsen. Baier pointerer, at denne form for kontraktuel forpligtelse næppe bør være omdrejningspunktet for gensidig forventning. Relationer på en arbejdsplads er væsentlig mere nuanceret end en simpel forventning til hinanden om, at man udfører sit arbejde, og som vi indledningsvis pointerede, så er de interpersonelle relationer på arbejdspladsen af vital karakter for den enkelte medarbejder; og det er relationer, der overgår og er dybere end en indbyrdes forventning om en minimumsindsats.

Baier opsummerer, at tillid er et mellemmenneskeligt gode, og det at møde tillid med

en god vilje altid er "(...) *prima facie right*" (Ibid., p. 253), mens det at misbruge tillid altid er "(...) *prima facie wrong*" (Ibid.). Tilliden næret mellem mennesker bør, med andre ord, altid imødekommes, for med *reasonable trust* mellem mennesker vil mennesker – som Bowlby også påpeger – leve et liv med større sikkerhed. Tilliden beskrives af Baier som medfødt og immanent og tilliden først skal misbruges, før den opleves som mistillid. Rent praktisk er tillid intentionelt at udlevere noget fra én selv til den anden med det mål i sigte, at denne anden skal tage sig af det udleverede, hvad så end dette måtte være. Tilliden er her ikke en instans, man som udgangspunkt er bevidst om, men eksisterer og opstår som produkt af de erfaringer, man har gjort sig – både omkring den pågældende anden og tidligere erfaringer med tillid. Når man nærer denne tillid, nærer man tillid til, at den anden vil bruge sine "(...) *discretionary powers competently and nonmaliciously*" (Ibid., p. 240), og ikke misbruge den nærede tillid. Baier definerer afslutningsvis tillid på følgende måde:

"Trust, I have claimed, is reliance on others' competence and willingness to look after, rather than harm, things one cares about which are entrusted to their care." (Ibid., p. 259).

Tillid for Baier kan derfor formuleres som det at lade andre personer tage sig af noget, man kerer, med bevidsthed om, at denne anden har mulighed for at misbruge dette noget udleveret af den anden, men på trods af det alligevel stoler på, at den anden netop ikke vil misbruge men imødekomme tilliden.

OLE FOGH KIRKEBY

Jeg vil i det kommende afsnit gøre rede for det tillidsbegreb, Ole Fogh Kirkeby fremlægger i sin bog *Organisationsfilosofi* (2014). Dette tjener formålet at give et filosofisk blik på, hvordan tillidsbegrebet kan formuleres, og sammen med Baiers tillidsbegreb vil disse udgøre opgavens filosofiske svar på, hvad tillid er.

Kirkeby udlægger sit tillidsbegreb som et begreb delt i fire underbegreber bestående af *spontan tillid*, *kodificeret tillid*, *realistisk tillid* og *virkelig tillid* (Kirkeby, 2014, p. 166). Af disse er det kun *virkelig tillid*, der kan fungere som ideal for mennesket. Hvorfor dette er tilfældet, vil jeg undersøge i det kommende afsnit. Kirkeby starter med at udlægge tillid som et fænomen med to sider, hvor den ene side er det, et men-

neske kan vise og føle overfor den anden, mens den anden side er det, et menneske kan blive genstand for. Med andre ord er tillid både noget indre og noget ydre, hvor det indre er den holdning, et menneske har til et andet, mens det ydre er den udleverethed et menneske bliver for det andet (Ibid., p. 144).

Tilliden kan blive formidlet både gennem den rent fysiske kontakt, gennem mødet og det ansigt, man møder, samt gennem en kontakt, der er tekstuel medieret gennem offentlige dokumenter, private breve, e-mails og så videre. Kirkeby påpeger her, at den tekstuel medierede tillid i visse tilfælde kan være i uoverensstemmelse med tillidsbegrebets natur. Retsgyldige dokumenter som en art kodificeret tillid flytter tilliden væk fra den interpersonelle relation og over i en tredje instans. Her er tilliden muligvis bevaret som følelse, men tilliden er blevet abstrakt og formaliseret, hvorfor denne nu er i uoverensstemmelse med den tillid, Kirkeby mener, er dens natur. Kirkeby skriver, at *”Tillid må nemlig være et forhold, der i princippet altid må være i stand til at blive underkastet en ransagelse ud fra kriteriet ”autenticitet”.*” (Ibid., p. 144-145). Tillid må altså ikke være etableret som procedure – som ved retsgyldige dokumenter – men skal være spontan, hvis den skal betragtes som dyd.

Den spontane tillid er den tillid, der opstår i den interpersonelle relation og det kropslige nærvær. Den spontane tillid er henvist til et præ-refleksivt møde, hvor to eller flere mennesker føler en tillid, der kan have status af indirekte tillid (Ibid., p. 145). Når man taler om kodificeret tillid kan man udlægge den både som en juridisk tillid i form af kontrakter, og som en eksplicit formuleret tillid. Kirkeby ser bort fra den juridiske og har fokus på den kodificerede tillid som en eksplicit tillid (Ibid., p. 151). Man kan tale om kodificeret tillid mellem eksempelvis spillerne på et fodboldhold; hvis man ser bort fra ansættelseskontrakten, er der i spillesituationen ikke en aftale eller kontrakt, der udformer tillidsforholdene, men kun en eksplicit formuleret tillid spillerne imellem om, at de yder deres bedste. Denne type tillid hersker i en hvis grad også på arbejdspladsen, hvor den kodificerede tillid danner tillidens grundlag i teamet i en organisation.

Disse kropslige møder kan både demonstrere den spontane og den kodificerede tillid, der eksisterer gensidigt mellem kroppene. Undervisning er et eksempel på, hvordan mennesker kan have spontan og kodificeret tillid til hinanden; tillid underviser og studerende imellem. Kirkeby påpeger her, at på trods af det kropslige møde, så er til-

liden ikke garanteret. Ligesom den skiftligt medierede tillid gennem ”*quasi-kroppe*” (Ibid., p. 148) kan bedrage, på samme måde kan kroppe af kød og blod bedrage, hvorfor hverken den spontane (og naive) eller kodificerede tillid kan eller bør anses, som værende en virkelig tillid.

Inspireret af Knud Ejler Løgstrup gør Kirkeby opmærksom på, at tilliden grundlæggende må være asymmetrisk. At tilliden er asymmetrisk betyder, at tilliden ”(...) *udtrykker et initiativ, der altid må komme fra kun en af siderne i relationen*” (Ibid., p. 149). Denne asymmetri skal fastholdes, for at vi kan tale om tillid, og hvis tilliden bliver gensidig, taler man i stedet om et forhold, der enten er et venskab, anerkendelse eller kærlighed. Spontan og kodificeret tillid står overfor realistisk tillid og virkelig tillid. Realistisk tillid og virkelig tillid vil altid være asymmetriske, og der vil altid være én i relationen, der er den anden udleveret. Der er nemlig ikke nogen udtalt balance i fordelingen af magt og information parterne imellem, hvorfor den ene af parterne i relationen for det meste vil være hinanden asymmetriske. Betragter vi relationen som symmetrisk, får vi begrebet anerkendelse, der her fungerer som en slags gaveøkonomi, hvor man bytter frem og tilbage. Realistisk tillid og virkelig tillid er grundlagt på asymmetrien, hvor jeg netop ikke i samme grad gengælder den tillid, nogen har vist mig (Ibid., p. 152).

Til at belyse realistisk tillid gør Kirkeby brug af venskabet¹⁶ som medium, netop fordi, at det her handler om ”*At vise og at modtage tillid på grundlag af en fælles historie.*” (Ibid., p. 154). Venskab kan eksistere på trods af et ikke-hyppigt samvær og på trods af periodisk asymmetri, og det hører til venskabets væsen – som Kirkeby kalder det – at det må kunne skuffes og overleve på trods af skuffelsen. Dermed udelukkes den spontane tillid, der ikke må skuffes, samt den kodificerede tillid, der ikke må være asymmetrisk (Ibid., p. 157). Realistisk tillid forudsætter refleksivitet, da man ved, at man har tillid til den anden og samtidig ved, at den anden har magt til at misbruge den. I realistisk tillid er der altid risiko for, at venskabet ophører.

Fænomenet virkelig tillid formulerer Kirkeby ud fra sin inspiration fra Løgstrup og dennes syn på kærlighed. Grundlæggende for virkelig tillid er nemlig, at ”(...) *man*

¹⁶ Jeg vil af hensyn til opgavens fokus og omfang ikke belyse, hvordan Kirkeby definerer begrebet venskab.

aldrig kan vide, hvad der foregår inden i den anden, og ikke bør vide det, for så var kærligheden erstattet af strategi" (Ibid., p. 158). Man kan kalde denne virkelige tillid for en slags tilkæmpet tillid. Kirkeby eksemplificerer virkelig tillid med en medarbejder, der giver sin leder sin fuldkomne opbakning på trods af lederens svagheder - netop fordi, medarbejderen har en tro på, at lederen kan bevise noget gennem sine handlinger, som lederen endnu ikke har bevist. Virkelig tillid fra et menneske til et andet, er altså udtryk for en tiltro til denne anden på trods af øjensynlige årsager til ikke at have tillid; netop fordi virkelig tillid er et udtryk for en holdning til det andet menneske om, at *"Du er et menneske, der aldrig ville kunne bedrage mig!"* (Ibid., p. 159). Dermed udspringer virkelig tillid også ud fra en indre harmoni, eller med andre ord det, psykologien anser som grundlæggende for dannelsen af tillid.

Som tidligere nævnt er virkelig tillid idealet for menneskelig interaktion, men samtidig også den sværeste at opnå, da den kræver varighed og middelbarhed, der med tiden bliver til en *"erhvervet umiddelbarhed"* (Ibid., p. 167). Når nu virkelig tillid – modsat spontan tillid – ikke bare opstår, spørger Kirkeby, om det så ikke er for komplekst og vanskeligt at opbygge til, at det er relevant for organisationsteori? Kirkeby peger nemlig på, at tillid afhænger af en række komplekse faktorer, såsom kemi, fælles sprog, kultur og lignende. Derudover behøver det en arbejdsform, der lægger op til en form for intimitet, der beforder, at man på arbejdspladsen kan opbygge venskabelige forhold til kollegaerne. Slutteligt trives venskaber ofte, når der er noget at være fælles om; dette være et fælles mål eller *"noget større"* (Ibid., p. 169). Kirkeby svarer ikke på, hvorvidt det kan lade sig gøre eller ej, men pointerer blot, at den virkelige tillid og dermed det venskab, den kommer til udtryk i, er af vital karakter for de sociale bånd i en organisation.

Vi har i ovenstående afsnit fået indblik i, hvordan Kirkeby opbygger sit tillidsbegreb. Vi har set, at der findes fire forskellige typer af tillidsbegreber, hvoraf virkelig tillid er den ideelle. Virkelig tillid kommer til udtryk gennem venskabet, hvor det er en tiltro til det andet menneske fra min side, der danner fundamentet. Derudover påpeger Kirkeby, at den enkelte har brug for indre harmoni for at kunne stå i en tillidsfuld relation til en anden.

BAIER OG KIRKEBY

Baier og Kirkeby præsenterer to tillidsbegreber, der deler visse synspunkter. Baier mener, at tillid er en medfødt evne og en karakter ved mennesket, der i spædbarnsalderen fungerer som en overlevelsesmekanisme. Tilliden bliver først bevidst og forvandlet, idet den anden forholder sig til tilliden – enten ved at imødekomme den eller afvise den. Kirkeby – som er inspireret af Løgstrup – beskriver lig Baier tilliden som noget medfødt, som noget, der skal påvirkes til bevidsthed. Kirkeby uddyber her og skriver, at tilliden findes i fire former, hvor spontan tillid er den tillid, vi som udgangspunkt nærer – medmindre vi nærer grundlæggende mistillid – og den, vi møder andre med. Hvor Baier nævner den ideale tillid for *reasonable trust*, beskriver Kirkeby denne som *virkelig tillid*. Denne tillid er den, vi viser og nærer til hinanden på trods af risikoen for, at den anden misbruger tilliden. Det lader til, at Baier og Kirkeby i store træk udtrykker enighed i deres respektive formuleringer af tillidsbegreb.

Selvom Baier har et moralfilosofisk incitament i hendes artikel, er der alligevel nævneværdige ligheder mellem hende og Løgstrup, som Kirkeby netop er inspireret af. Løgstrup beskriver kort et tillidsbegreb i *Den Ethiske Fordring* (2012) og yderligere i *Opgør med Kierkegaard* (1968), som bærer tydelige ligheder med det, vi har set i ovenstående afsnit. Løgstrup skriver, at for mennesket er tillid en suveræn livsytring, noget som opleves som havende en gennemslagskraft, der er uafhængig af mennesket. Det er netop denne suveræne livsytring – spontan tillid jævnfør Kirkeby – der gør, at vi møder fremmede uden mistænksomhed. Dette er en tillid, vi er født med, og tilliden skal først misbruges, før den bliver til mistillid. Løgstrup skriver selv om dette, at ”Angiveri skal først have kvalt den naturlige tillid, som mennesker ellers umiddelbart viser hinanden” (Løgstrup, 2012, p. 17). Når vi udviser hinanden tillid, udleverer vi os selv, og der vil altid være en selvudlevering i mødet mellem mennesker. Når vi udleverer os selv, får den anden – som Baier også pointerer – givet noget i hånden, som denne nu skal gøre noget med. Misbruges tilliden er det derfor selvsagt, at mistilliden vækker stærke følelser hos den, der har udleveret sig selv. På trods af risikoen for, at den anden ikke vil imødekomme den tillid, der bliver vist, er det alligevel determinerende for mennesket at nære tillid, for uden tillid, siger Løgstrup, ville vi ”(...) simpelthen ikke leve, vort liv ville visne” (Ibid.). Det er altså tydeligt at se, at Baier, Kirkeby og Løgstrup deler de samme fundamentale tanker om tillid.

Dette står dog i en vis grad i modsætning til det, psykologien proklamerer som tillid. Bowlby beskriver tillid og tilknytning som essentiel for mennesket – ligesom Baier og Kirkeby – men er dog uenige i, at tilliden er noget mennesket er født med. Tilliden skal i stedet opbygges og fremelskes tidligt i menneskets liv, hvorefter den grundlæggende tillid udvikles. Bevægelsen fra tillid til mistillid er dog et punkt, hvor alle fire teoretikere er enige; tilliden skal mødes med modstand og misbruges, før den nedbrydes til mistillid. Vigtigheden af tillid i menneskets liv er de fire enige om, og foruden tillid vil menneskets liv besværliggøres gevaldigt.

Ud fra ovenstående kan vi definere tillidsbegrebet som en holdning til den anden om, at denne anden – på trods af muligheden for at misbruge – vil tage vare på det, jeg udleverer på forsvarlig og ansvarlig vis. Tillid er altså en radikal holdning, vi besidder til den anden på trods af risikoen for at blive afvist, misbrugt eller såret; en tro på den anden og dennes gode vilje.

ANERKENDELSE

Axel Honneth har forsket i anerkendelse og formulerer et prominent bud på, hvad anerkendelse er. Selv pointerer han, at anerkendelsesbegrebet ikke er fastlagt endnu, men til stadighed forbliver et hyperkomplekst begreb, der ikke sådan uden lige lader sig definere. Dog kan de fleste mennesker fortælle og forklare om deres egne forestillinger om anerkendelse, og hvad det er for dem. De fleste kan svare på, hvad anerkendelse er, hvordan det føles, hvad det betyder for dem, og hvordan de selv anerkender andre ud fra deres egne oplevelser. Svarene på, hvad anerkendelse er, varierer formentlig enormt meget grundet det subjektive udgangspunkt, men ikke desto mindre vil jeg i det kommende afsnit forsøge at indsnævre anerkendelsesbegrebet ved hjælp af Honneth. Jeg vil ikke give en fuldkommen redegørelse for hele Honneths teori, men uddybe de mest centrale pointer i redegørelsen for anerkendelsesbegrebet, som det bliver formuleret i Honneths bog *Kamp om Anerkendelse* (2006).

For Honneth er anerkendelse en af de væsentligste betingelser for individet og dennes identitet og selvrealisering. Titlen på én af Honneths mest kendte udgivelser, *Behovet for Anerkendelse* (2003), peger netop på, at anerkendelse ikke blot er et gode for individet, men et decideret behov. Honneth formulerer anerkendelsesbegrebet ud fra et

moralfilosofisk standpunkt, hvorfor anerkendelse bliver forsøgt forklaret med henblik på dets betydning for det gode liv og det retfærdige samfund. Honneth forsøger dermed ikke at oprette en række anvisninger og vejledninger for, hvordan anerkendelse skal eller bør praktiseres. I stedet forsøger han at argumentere for anerkendelsens betydning for mennesket for dermed at påvise, at anerkendelse er en moralsk forpligtelse. Dermed bliver Honneths anerkendelsesbegreb en påvisning af en fordring, der fortæller os, at vi bør anerkende hinanden, eller som Rasmus Willig skriver i forordet til *Kamp om Anerkendelse*, at anerkendelse "(...) udgør [...] et normativt overskud, der hele tiden gør opmærksom på samfundets moralske udviklingspotentiale." (Honneth, 2006, p. 10). Med samfundets udviklingspotentiale finder vi også individets udviklingspotentiale, og det enkelte menneske afhænger i høj grad af den sociale anerkendelse, og samfundet afhænger af individets udvikling, for – som Honneth skriver: "(...) samfundslivets reproduktion foregår efter imperativet om en gensidig anerkendelse" (Ibid., p. 127).

Behovet for anerkendelse, som pointeret ovenfor, bliver udtrykt gennem de tre anerkendelsesformer, Honneth lægger vægt på: *selvtillid*, *selvagtelse* og *selvværdsættelse* (Holm, 2010, pp. 28-29). Disse tre former for anerkendelse er måder, hvorpå mennesket bliver til sig selv på, eller med andre ord måder, hvorpå mennesket danner sin identitet¹⁷, for "*Uden anerkendelse ingen menneskelighed.*" (Ibid., p. 29). Den fordring, kampen om anerkendelse i sidste ende er, opstår i de mellem menneskelige møder, hvormed vi kan uddrage – som også Honneth påpeger – at den interpersonelle interaktion er en anerkendende interaktion. Undersøgelse af anerkendelsesbegrebet hviler dermed i det mellem menneskelige, det intersubjektive, eller med andre ord mødet, og som vi skal se sidenhen i opgaven, er der en tydelig sammenhæng både mellem Honneths anerkendelse og mødets filosofi, men også mellem Honneth og tilknytningsteorien.

Honneth udarbejder sit anerkendelsesbegreb inspireret af G. W. F. Hegels sfærebegreb rummende familien, samfundet og staten. Ud fra dette formulerer Honneth sine tre sfærer (1) privatsfæren, der rummer familien og venskabet, (2) den retlige sfære og (3) den solidariske sfære, der rummer kulturelle, politiske og arbejdsmæssige fælles-

¹⁷ Jeg vil ikke gå dybere ind i identitetsbegrebet, men blot nævne og dermed gøre opmærksom på, at anerkendelse er tæt knyttet til det mere psykologiserede begreb identitet.

skaber (Honneth, 2006, p. 11). Hver af disse sfærer har en anerkendelsesfunktion, og alle tre sfærer har betydning for menneskets oplevelse af anerkendelse og får radikal betydning for om mennesket kan blive autonomt og selvrealiseret, og dermed kunne deltage i samfundslivet.

Den første erkendelsessfære, privatsfæren, er forudsætningen for at kunne indgå i mellem menneskelige forhold. Honneth kalder også dette en kærlighedssfære, fordi kærlighedsforhold mellem mennesker erfarer som et reciprok affektivt behov. Med andre ord erfarer mennesket det emotionelle og gensidige afhængighedsforhold mellem sig selv og en anden, og erfarer ”(...) *hvorledes anerkendelsesbehovet dækkes igennem eksistensen af 'den konkrete anden'*. (Ibid.). Kærlighed og venskab udgør dermed den emotionelle anerkendelse, der iværksætter den enkelte til at udtrykke sig og respektere sig selv som et menneske, der kan deltage i både fællesskaber og samfundsmæssige forhold. Familien er her fundamentet, hvor det er forholdet til mor, far og søskende, der udgør de relationer, det enkelte menneske kan se sine værdier og indstillinger blive modtaget og anerkendt i. Succeskriteriet for denne sfære er selvtillid (Holm, 2010, p. 32). Psykologiens tilknytningsteori bliver her centralt i Honneths anerkendelsesbegreb. Forholdet mellem barn og tilknytningspersoner er af vital karakter for menneskets udvikling af tillid og især selvtillid til, at man er et menneske, der kan indgå og deltage i samfundet.

Den anden erkendelsessfære, den retlige, indbefatter det enkelte menneskes evne til at træffe uafhængige moralske handlinger. Anerkendelse gives her gennem juridisk bundne rettigheder, den enkelte er berettiget. Som indehaver af rettigheder er mennesket i stand til at få selvrespekt og selvagtelse som et sideordnet medlem af samfundet. Når mennesket har selvagtelse og rettigheder, er mennesket sig selv bevidst som moralsk individ, og er dermed i stand til at deltage i offentlige diskurser sammen med de øvrige samfundsmedlemmer. Den retlige sfære er dermed den sfære, hvori mennesket bliver juridisk og samfundsmæssigt anerkendt, og får ”(...) *muligheden for at forholde sig positivt til sig selv på denne måde kan vi kalde 'selvrespekt'*.” (Honneth, 2006, p. 162). Derudover giver det den enkelte mulighed for at udforske og realisere den selvstændighed, den enkelte har.

Den tredje sfære, den solidariske sfære, rummer anerkendelsen som iværksat gennem relationen til en gruppe, et fællesskab eller samfundet. I fællesskabet deltager den enkelte, og heri kan den enkelte både genkende sig selv, men også blive anerkendt som værende netop et unikt menneske. Mennesket indgår altså i et fællesskabs solidaritet og bidrager positivt til fællesskabet, hvorigennem denne bliver anerkendt for sit bidrag. Anerkendelsen kan eksempelvis bunde i præstationer, handlinger eller funktioner, den enkelte har udført eller udfører. Ved at blive anerkendt i denne sfære oplever mennesket selv værdsættelse som medlem af et fællesskab. Disse fællesskaber kan både være af kulturelle, politiske og arbejdsmæssige karakter, og man kan anerkendes på divergerende måder i de forskellige fællesskaber; man kan eksempelvis opleve kulturel anerkendelse uden at være politisk anerkendt (Ibid.).

Honneth pointerer, at hver af de tre sfærer benytter sig af hver deres form for anerkendelse. I privatsfæren er det kærligheden, der er central, hvorfor anerkendelsen her er af emotionel karakter. I den retlige sfære er rettighederne et udtryk for fornuftbaseret anerkendelse, da det er et kognitivt regelsystem, der er styrende for anerkendelsen. I den solidariske sfære kombineres anerkendelsen, så denne både er emotionel og fornuftbaseret, for mellem menneskelige relationer reguleres bedst – ifølge Honneth – når solidariteten er både et fornuftbaseret og emotionel anliggende.

Rent samfundsmæssigt kan anerkendelsesformerne set ovenfor anskues som integrationskomponenter (Ibid., p. 13). Hver anerkendelsesform er forudsætning for de andre, og tilsammen er de tre anerkendelsesformer forudsætning for, at mennesket kan blive fuldt ud integreret i samfundet. Den første sfære, privatsfæren, er forudsætning for, at mennesket er klædt på til et vellykket møde med samfundet. Det er netop i kærlighedsforholdet, at grundstene bliver lagt og det er her, at mennesket modner

”(...) den form for gensidig anerkendelse, der er en nødvendig betingelse for al videre identitetsudvikling; for det bekræfter individet i dets særlige driftsnatur og giver dermed den helt nødvendige selvtillid.” (Ibid. p. 67).

Det er den kærlighed og de relationer, mennesket i sin opvækst har til sine tilknytningspersoner, der danner grundlaget for mødet med samfundet. Når mennesket møder samfundet, træder det ind i den anden sfære, den retlige sfære, hvor myndiggørelsen og de universelle rettigheder er forudsætning for, at alle er hinanden ligeværdige.

Er de to første sfærer succesfulde vil mennesket kunne indgå i solidariske fællesskaber på lige fod med andre. For Honneth er succeskriteriet her pluralitet, og et samfund kan først karakteriseres som solidarisk, hvis det er i stand til at integrere de mangfoldige menneskers varierende værdisæt, præstationer og færdigheder; med andre ord skal samfundet være åben for forskelligheder. Får den enkelte ikke følelsesmæssig opmærksomhed, kognitiv respekt eller social agtelse – bliver anerkendt – er den enkelte i risiko for at miste sit positive selvforhold, som Honneth mener, er grundstenen for det enkelte menneskes udvikling (Ibid., p. 13).

Når man anerkender et andet menneske udfører man en bevidst og agtet handling, der – alt efter sfære – giver den anden selvtillid, selvagtelse eller selv værdsættelse. Man kan dermed sagtens erkende et andet menneske, det vil sige rent fysisk se, at den anden er der, uden at anerkende denne. Hvis jeg bevidst ignorerer et andet menneske, har jeg erkendt, at den anden er der, men jeg vælger bevidst at lade som om, han eller hun ikke er til stede; med andre ord vælger jeg ikke at anerkende den anden. Hilser jeg derimod på den anden anerkender jeg dennes tilstedeværelse. Min ignorance overfor et andet menneske er et eksempel på, hvordan anerkendelsen kan blive frataget den anden ved min vilje. Honneth anser sådan en mangel på anerkendelse som krænkende, og eksemplet kan overføres til mange andre situationer, hvor både individer såvel som minoritetsgrupper er blevet nægtet anerkendelse, i.e. krænkede. Kvinders manglende stemmeret, slaveri eller misrøgt i hjemmet er eksempler på, hvordan mangel på anerkendelse kan spænde vidt fra at ramme et helt køn til at ramme det enkelte menneske. Honneth anser netop manglen på anerkendelse som en krænkelse, fordi krænkelsen består i bevidst og demonstrativt at vise den anden eller de andre, at man intentionelt ikke ser dem, men ser igennem dem (Holm, 2010, p. 34).

Iagttagelse af anerkendelse i relation til ovenstående undersøgelse af begrebet tillid, kan vi konkludere, at den grundlæggende tillid og tilknytning til de primære tilknytningspersoner i barndommen er af vital og grundlæggende karakter for barnets, og dermed menneskets, positive udvikling. Honneth skriver, at ”(...) *kærligheden [er] en bestemt form for anerkendelse, idet de vellykkede, følelsesmæssige bindinger baseres på en evne, der er udviklet i den tidlige barndom*” (Honneth, 2006, p. 132). Oplever barnet ikke-ankendelse – eller krænkelse jævnfør Honneth – bliver barnet for det første mistillidsfuldt og for det andet, får barnet ikke udviklet den selvtillid, der skal til for at

kunne møde samfundet i den anden sfære. I relation til tilknytningsteorien får anerkendelse dermed karakter af at være identitetsskabende i samspil med tilknytning.

Den tredje sfære indbefatter som beskrevet de forskellige grupper og fællesskaber, mennesket indgår i – herunder ligeledes arbejdspladsen. Ud fra Honneths argumenter er det derfor fundamentalt, at den første sfære er succesfuld, og som vi så ovenfor, er det en anerkendende og tillidsfuld opvækst, der er determinerende for den efterfølgende succes som samfundsborger. Vi kan derfor udlede, at medarbejderens selvtilid, som udviklet i første sfære, er vital for medarbejderens tilstedeværelse på arbejdspladsen. Hos lederen finder vi i den tredje sfære et ansvar over for netop medarbejderen; lederen er medarbejderen moralsk forpligtet til at anerkende denne – og omvendt – og i virkeligheden ikke fordi lederen er leder og medarbejder er medarbejder, men fordi de er mennesker, der er hinanden moralsk forpligtede.

Holm citerer i sin bog en medarbejder, der fortæller om sit forhold til sin leder, hvor medarbejderen i perioder oplevede sig selv som usynlig for lederen. Medarbejderen fortæller, at lederen ofte undlod at hilse eller udtrykke nogen form for menneskelig kontakt. Medarbejderen beskriver oplevelsen som en ”(...) zigzagkurs, hvor jeg til sidst blev helt skizofren.” (Ibid., p. 35), og medarbejderen fortæller, at det til sidst gik ud over selvværdsfølelsen. Ovenstående er et godt eksempel på, hvad en medarbejder potentielt kan opleve, når denne ikke bliver anerkendt af sin leder. Ser vi bort fra, at lederen muligvis har haft sine egne helt personlige bevæggrunde, der kan have indflydelse på den ikke-ankerkendende adfærd, er det tydeligt at se, at medarbejderen oplever den manglende anerkendelse intensivt. Lederen skal dog passe på ikke at anerkende på gaveøkonomisk vis, hvor anerkendelsen bliver brændstof for medarbejderens effektivitet. Anerkendelsen skal nemlig være intentionsløs og uden strategisk sigte; den er nærmere en moralsk forpligtelse mennesker imellem.

KOMMUNIKATION

I ovenstående afsnit har vi fået belyst begreberne tillid, anerkendelse, nærhed og mødet. Fælles for dem alle er, at de forudsætter et fysisk og interaktivt møde mellem to eller flere personer. Med andre ord bunder disse begreber i intersubjektivitet, og stiller heri en række krav, der skal opfyldes for, at vi kan tale om henholdsvis tillid, aner-

kendelse, samt et etisk forsvarligt møde med den anden. Kravene varierer, men de har alle til fælles, at de bunder i det ene menneskes forholden til den anden, og i dette forhold finder vi mere end bare at erfare og bekræfte den andens eksistens; man skal aktivt leve op til det ansvar, man har overfor det andet menneske. Hvordan gør man det? Det gør man aktivt og intentionelt gennem sine handlinger og sit sprog. Kommunikation bliver derfor en vital del af mødet mellem mennesker, og fungerer som medium i forvaltningen af det ansvar, vi etisk har overfor hinanden, samt for grundlæggelsen af tillid og anerkendelse.

Nærværende afsnit vil redegøre for begrebet kommunikation, og som tidligere nævnt kunne man nærliggende diskutere dette ud fra et sprogfilosofisk synspunkt; dette vil jeg ikke gøre. Grundet opgavens fokus, vil jeg kort opridse et kommunikationsteoretisk snit af, hvad kommunikation er. Dette er primært for at tydeliggøre det sproglige og kommunikative aspekt af et møde mellem mennesker, og især mødet mellem leder og medarbejder. Afsnittet vil udelukkende forholde sig overordnet til kommunikation, og jeg vil først i opgavens del 3 fokusere på virtuel kommunikation. Jeg gøre brug af Anne Birgitte Lindholm og Jürgen Habermas i udarbejdelse af kommunikationsbegrebet.

Kommunikation er mange ting og kan måske mest præcist – og helt overordnet – karakteriseres som en overførsel fra en eller flere personer til andre. Vi kan overføre alt fra informationer til blandt andet ordre og forespørgsler, og gennem kommunikation kan vi influere hinanden på godt og ondt jævnfør Løgstrup og Lévinas. Kommunikation kan ligeledes medieres på forskellige måder, mens det måske mest iøjnefaldende medium er sproget, finder vi også kropssprog og brug af symboler og tekst. Kommunikation er afledt af det latinske *communicare*, der betyder *udveksle meddelelser, gøre fælles, dele med nogen*¹⁸. Skal vi udlede noget fra den latinske oversættelse, kan vi antage, at kommunikation er mere end blot en overførsel af informationer og holdninger, det dækker over noget, vi er fælles om, noget vi skaber i fællesskab. Man kan argumentere for, at relationer og nærhed kan skabes gennem kommunikationen, fordi det netop er gennem den sproglige artikulation, at vi kan udveksle hinandens menne-

¹⁸ http://denstoredanske.dk/Krop,_psyke_og_sundhed/Psykologi/Psykologiske_termes/kommunikation

ske. Lindholm¹⁹ skriver, at ”*Kommunikation er en grundlæggende forudsætning for at skabe og opretholde en relation.*” (Lindholm, 2012, p. 126). Kommunikation overgår dermed den blotte overførsel og kan forstås i et mere relationsdannende perspektiv. For at give en helt overordnet definition på kommunikation skriver Sine Nørholm Just et al. I grundbogen *Organisation og Omverden* (2007), at ”*Interpersonel kommunikation defineres som tovejskommunikation mellem to eller nogle få personer, hvor alle parter i princippet har adgang til at ytre sig, være aktiv i samtalen og påvirke interaktionen.*” (Just et al., 2007, p. 24). Kommunikation inddrager de involverede parter og giver mulighed for deltagelse og formning af kommunikationen; man kan sige, at kommunikation binder deltagerne sammen.

Kommunikationen mellem leder og medarbejder kan med disse ord have konstituerende karakter for den relation, leder og medarbejder opbygger og har opbygget. Relationen kan dermed ses som et resultat af god kommunikation, mens dårlig kommunikation kan medføre beskadigelse af den allerede eksisterende relation, eller sågar nedbrydelse af relationen. Lindholm skriver i denne forbindelse, at tillid er et nøglebegreb for den gode kommunikation, og at ”(...) *den gensidige tillid [er] grundlæggende, fordi vi tager udgangspunkt i positive antagelser, når der er tillid i relationen, men negative, når der er mistillid.*” (Lindholm, 2012, p. 127). Spørgsmålet om tillid dukker her op igen, hvor Lindholm pointerer, at tillid medfører positive forventninger og reaktioner, mens mistillid medfører det modsatte. Kommunikationen er både skabende og omstøbende for den tillid, der udspiller sig i mødet mellem mennesker, og vi kan ligeledes antage, at det samme gælder for anerkendelse. Lederens kommunikation er derfor af fundamental betydning relationen mellem lederen og medarbejderen, både med hensyn til den indbyrdes og reciproke tillid og anerkendelse, men ligeså meget for lederens forvaltning af det nærhedsetiske ansvar, denne er forelagt.

Lindholm påpeger, at ”*Nøglen til god kommunikation ligger hos modtageren. Når du kommunikerer, skal din opmærksomhed ikke være i din egen verden, men i modtagerens verden.*” (Lindholm, 2012, p. 130). Den gode kommunikation opstår, når den ene part – lederen – kan rette sin opmærksomhed på den andens – medarbejderens – ver-

¹⁹ Anne Birgitte Lindholm er uddannet kemiingeniør og konsulent, hvorfor hendes påstande i visse tilfælde kan (eller bør) tages med et gran salt. Lindholms udtalelser bunder i hendes praktiske erfaring, samt i organisationsteori, hvorfor psykologiskfunderede påstande kan fremstå en anelse unuanceret.

den frem for at være fanget i sin egen verden med dens dertilhørende forståelser og antagelser. Lindholm skriver endvidere, at lederen skal have fokus på at forstå medarbejderens verden, så lederen ikke tager udgangspunkt i sine egne forståelser for, hvad medarbejderen tænker og mener. Lindholm præsenterer her en forståelse, der minder om Habermas' livsverdensbegreb, hvor hvert subjekt i kommunikationen befinder sig i hver sin livsverden. Dette kommer eksplicit til udtryk da Lindholm skriver:

”Når du [lederen] kommunikerer med en medarbejder, skal du med andre ord mentalt flytte dig over ved siden af medarbejderen og se, hvordan verden ser ud derfra, og så indrette din kommunikation i overensstemmelse med medarbejderens værdisystem, muligheder og model af verden.” (Lindholm, 2012, p. 132).

Det, Lindholm præsenterer i citatet, deler i høj grad ligheder med Habermas' livsverdensbegreb, som netop skal forstås hvert enkelte menneskes subjektive verden, hvori den enkeltes historie, opvækst, livsanskuelser, kultur og deslige er formende for den enkeltes livsverden. Selv skriver Habermas i sit værk *Teorien om den Kommunikative Handlen* (1981), at livsverden er ”(...) den horisont, indenfor hvilken de kommunikativt handlende ”altid allerede” bevæger sig” (Habermas, 1981, p. 283). Med andre ord bør lederen være sin egen livsverden bevidst²⁰, når denne kommunikerer med sin medarbejder, men uden helt at afvige fra den; for det er netop indenfor rammerne af livsverden, at de enkelte mennesker kan mødes. Man kan sige, at Habermas' livsverden konstituerer det, han kalder for den kommunikative handlen.

Ifølge Habermas er den kommunikative handlen idealet for vores indbyrdes kommunikation, og fokus er netop på den indbyrdes forståelse mellem to eller flere kommunikationsdeltagere. Den kommunikative handlen er ikke-egocentrisk forstået på den måde, at deltagerne i kommunikationen ikke deltager ud fra et målrationelt standpunkt, men et mere forståelsesorienteret standpunkt (Ibid., p. 210). Den kommunikative handlen er den tredje og ideelle handlingstype, hvorfor vi forinden denne finder to handlingstyper: *instrumentelle* og *strategiske* handler, hvor den tredje er den *kom-*

²⁰ Jeg vælger at skrive, at lederen bør være sin livsverden bevidst i stedet for, at lederen – som Lindholm formulerer det – skal mentalt flytte sig. Lindholms formulering kan i en vis udstrækning misfortolkes som at vi helt kan se bort fra vores egen livsverden, mens det Lindholm måske i virkeligheden mener, er, at vi blot skal være vores livsverden bevidst, så vi ikke lader os styre for meget af vores implicite antagelser.

munikative (Ibid., p. 209). Instrumentelle handlinger er rent tekniske og resultatorienterede handlinger, hvor den enkelte retter sig mod objekter og gør brug af disse; ligesom jeg skriver denne opgave på min computer. Strategiske handlinger er interpersonelle handlinger – ligesom de kommunikative – men er netop strategiske i deres natur. Disse handlinger har fokus på resultater, hvorfor den strategiske kommunikation vil være kommunikation med mål og ønsker for øje. De strategiske handlinger kan både være skjult og åbne, hvor den skjulte strategiske handling minder vildledelse og manipulation. Det er med andre ord kommunikation, hvis eneste formål er opnåelse af et eller flere ønsker. Dette er den kommunikative handlens modsætning.

I relation til leder-medarbejder forholdet kan vi dermed udlede en række opmærksomhedspunkter, der gør det klart, at lederen – såvel som medarbejderen – bør være den anden bevidst i sin kommunikation. Med afsæt i livsverdensbegrebet kan vi udlede, at lederen bør være sig selv bevidst, når denne indleder kommunikation med sin medarbejder. Samtidig bør lederen være bevidst om den tillid, der udspiller sig i relationen, da medarbejderens grundlæggende følelse og oplevelse af tillid kan have enorm indflydelse på, hvordan denne modtager lederen i kommunikationen. Slutteligt gør Habermas os opmærksom på, at den kommunikative handle – den forståelsesorienterede samtale – er idealet for den interpersonelle kommunikation. Lederen bør så vidt muligt undgå strategiske handlinger – i hvert fald skjulte strategiske handlinger. Det er klart, at når diskussionen vedrørende kommunikation sættes i organisatorisk kontekst, kan det antages, at lederen i visse situationer bliver nødt til at gøre brug af strategiske handlinger – både skjulte og åbne. Der vil kunne opstå situationer, hvor lederen må holde fortrolige oplysninger skjulte for sine medarbejdere, mens lederen forsøger at udføre den strategi, der er blevet udarbejdet fra direktøren. Derudover antager jeg, at de åbne strategiske handlinger er nødvendige for medarbejderens eksekvering af opgaver. Det er i mange tilfælde netop lederens opgave at sørge for at uddelegere opgaver, samt at disse kan løses – og gerne effektivt. Derfor vil lederen blive nødt til at være strategisk i sin kommunikation, men kan stadig indgå i forståelsesorienteret kommunikation, når det strategiske element kan frivristes.

DEL 3

Vi har i opgavens del 1 og 2 fået indsigt i opgavens fokus og teoretiske grundlag. Jeg vil i det kommende afsnit forsøge at analysere mig frem til, hvordan mødet og de dertilhørende nøglebegreber transformeres, når begreberne ikke længere kommer til udtryk fysisk i mødet ansigt til ansigt, men kommer til udtryk i det virtuelle møde. Analysen vil bestå af mine egne overvejelser og antagelser omkring, hvordan en sådan transformation vil foregå. Konklusionerne præsenteret nedenstående fungerer som opmærksomhedspunkter, der har til formål at være fundament for refleksion vedrørende ledelse og især distanceledelse. Undervejs i analysen vil jeg inddrage citater, der underbygger mine påstande og jeg vil her gøre brug af især professor Thomas Plougs *Ethics in Cyberspace* (2009) til at argumentere for mine påstande.

Analysen indledes med et fokus på de virtuelle kommunikationsmedier, hvorigennem mødet bliver virtuelt. Herefter vil jeg uddybe, hvordan mødet og nøglebegreberne kan forstås virtuelt.

VIRTUELLE KOMMUNIKATIONSMEDIER

Som udgangspunkt kan man opdele de virtuelle kommunikationsmedier i to kategorier: synkron og asynkron kommunikation (Lindholm, 2012, p. 160). Synkron kommunikation er kommunikation, hvor alle parter er til stede samtidig. Her er der tale om fysiske møder, telefonsamtaler og videomøder såsom Skypeopkald og konferenceopkald. Den asynkrone kommunikation kræver ikke, at parterne er til stede samtidig, men kan foregå på forskellige tidspunkter. E-mail, SMS og chat udgør primært de medier, hvorigennem flere parter kan kommunikere uden at være til stede samtidig. Den asynkrone kommunikation vil oftest være den hurtigste og nemmeste måde at kommunikere på, da man hurtigt og effektivt kan dele viden, filer og af- og bekræftelse af information og så videre. Derimod er den synkrone kommunikation den kommunikationsform, der kommer tættest på det fysiske møde, netop fordi det er et krav, at alle parterne er til stede, enten visuelt eller auditivt. Synkron kommunikation er derfor den mest informationsrige kommunikationsform og den form for kommunikation, der er mest nærliggende for analyse.

På trods af e-mailens asynkrone kommunikationsform er det alligevel den måske mest udbredte og mest anvendte kommunikationsform i organisationer. En e-mail er en rent skriftlig kommunikation, hvor mødet forbliver funderet i en kortere eller længere tekst. E-mails popularitet har formentlig fundament i e-mailens effektivitet; man kan sende og tjekke e-mails fra computer og telefon, hvor som helst og når som helst. Grundet e-mailens rolle som populært kommunikationsmedie i organisationer vil jeg inddrage denne i analysen, men dog stadig have mit primære fokus på de virtuelle og synkrone møder.

VIRTUELLE MØDER

Synkron kommunikation indebærer de såkaldte virtuelle møder, med andre ord møder, hvor to eller flere personer, ved brug af telefon eller computer, kan tale, høre og se hinanden. De velkendte telefonmøder – eller konferenceopkald – fungerer meget enkelt ved, at man kobler én eller flere telefoner sammen og derefter taler sammen, som man nu engang gør ved brug af en telefon. Dette er et meget enkelt og let tilgængeligt møde, som i virkeligheden ikke er virtuelt, da det netop ikke gør brug af computer eller internet²¹. Videomøder er interessante, fordi de netop er det tætteste, vi virtuelt kan komme på at mødes ansigt til ansigt. Videomøder fungerer ved, at man sidder foran en skærm, hvorpå man kan se den eller de personer, der er involveret i det specifikke møde. Samtidig er der mikrofon og højttaler tilkoblet computeren, der giver mulighed for at tale med den anden og høre den anden. Videomøder er både visuelle og auditive, og er dermed den virtuelle kommunikationsform, der tillader maksimal sensorisk adgang til den anden. Den måske mest velkendte virtuelle platform til dette er Skype, som både tillader skriftlig kommunikation, men også visuel og auditiv kommunikation.

Jeg vil fremadrettet i analysen benævne kommunikation per mail og videomøder som henholdsvis skriftligt-virtuelle møder og virtuelle møder. Dette er for overskuelighedens skyld, og for at få en dækkende betegnelse for de varierende typer af møder, der kan foregå virtuelt.

²¹ Der er dog visse undtagelser, hvor computere kan kobles sammen over internettet og bruges som en telefon, men om disse kan kategoriseres som telefonmøder, er til diskussion.

VIRTUELLE MØDERS SENSORISKE MANGLER

Skriftligt-virtuelle møder lider under tydelige sensoriske mangler, og nægter parterne adgang til anden information end den, der tydeliggøres gennem det skrevne. Hvis jeg sidder på biblioteket og skriver en mail til min leder på mit arbejde, har min leder kun adgang til den information, jeg vælger at oplyse – og omvendt. Det samme gælder information med mig som afsender, hvor jeg igen skal oplyse min leder, om jeg eksempelvis er iklædt uniform eller ej. Man kan her argumentere for, hvorvidt oplysninger vedrørende min påklædning og fysiske konstitution er relevante for min leder, men i de tilfælde, hvor leder og medarbejder aldrig har set eller mødt hinanden, vil den anden i det skriftligt-virtuelle møde være tilnærmelsesvist anonym. Slutteligt har det skriftligt-virtuelle møde sensoriske mangler i tolkningen af den andens skrevne ord. I det skrevne kan vi ikke sætte vores lid til kropssprog, toneleje, gestikulationer og ansigtsmimik, hvorfor vi i høj grad er overladt til os selv og vores egen fortolkning. De sensoriske mangler som eksemplificeret ovenfor kan derfor inddeles i tre kategorier: (1) setting, (2) individ og (3) kropssprog. Setting henviser til de omgivelser, man befinder sig i; individ til selve personen, dennes fysiske konstitution og personlighed; kropssprog er sammensætningen af kropsholdning, ansigtsmimik og – udtryk og diverse gestikulationer. Tilgængeligheden til de tre kategorier varierer fra møde til møde, hvor nogle eksempelvis gør brug af smileys og emojis²² i det skriftligt-virtuelle møde som værktøj til at illustrere og tydeliggøre humør. Ploug skriver selv, at de sensoriske mangler indbefatter både det, han kalder *setting* og *patient*, og han skriver i den forbindelse: ”*In terms of sensory access the agent can see, hear, smell or feel (taste) neither the patient nor the patient’s setting or location.*” (Ploug, 2009, p. 80), hvilket medfører at man ikke har sensorisk adgang til ”(...) *the properties of the patient’s body: e.g., size and shape, scars and handicaps, wrinkles, (...) gestures, facial expressions*” (Ibid.), og ej heller adgang til ”(...) *the colour, temperature, number, shape, size, lightness or darkness of those entities constituting the setting*” (Ibid.). Ploug understreger her, at det virtuelle møde, og især det skriftligt-virtuelle møde, lider under manglende sensorisk adgang til den anden. Alt sammen er det information, vi normalt har komplet adgang til i det fysiske møde ansigt til ansigt.

²² En emoji er et ikon – lig en smiley – der har til formål at udtrykke og understrege det humør, man er i. De kan også bruges til at udtrykke en bestemt stemning eller tone i det skrevne.

Det skriftligt-virtuelle møde er tydeligvis det møde, der lider mest under den manglende sensoriske information, mens det virtuelle møde tillader adgang til mere information. Lad os tage udgangspunkt i platformen Skype, hvorigennem vi netop får sensorisk adgang til den andens ansigt og stemme. I modsætning til det skriftligt-virtuelle møde får vi i det virtuelle møde væsentlig mere fortolkningsmateriale, som vi kan bruge i kommunikationen. Med fortolkningsmateriale henviser jeg til de udtryk, der findes udover det sagte, med andre ord ansigtsmimik og toneleje – i hvert fald i den udstrækning mediet kvalitetsmæssigt tillader. Det er klart, at når vi virtuelt er i kontakt med andre, som ved Skype, så er vi i høj grad afhængige af computerens kvalitet og ikke mindst af en stabil internetforbindelse. Begge dele er med til at forbedre eller forværre kvaliteten af både det visuelle og auditive output. Dermed er der mulighed for at se, når den anden smiler, har et blink i øjet, ser utilfreds ud eller har en bestemt auditiv betoning. Med henvisning til Plougs bidrag ovenfor, er det derfor tydeligt, at de virtuelle møder tillader adgang til flere sensoriske indtryk, hvor det primært er visuelle og auditive indtryk af den anden, men også af den andens setting. Dermed får man gennem det virtuelle møde adgang til alle tre kategorier, men med det in mente, at kropssprog er reduceret til den ansigtsmimik, mediet tillader adgang til. Med andre ord vil man ikke have fuld adgang til den andens mikroudtryk, men kun ansigtsmimik i grove træk.

Det virtuelle møde har på trods af den øgede sensoriske adgang, alligevel manglende sensorisk adgang til den andens overordnede fysiske konstitution, den andens setting og selvfølgelig til den andens kropssprog. Uanset det virtuelle mødes konstruktion vil det lide under manglende sensorisk adgang, hvilket Ploug understreger, idet han skriver: “(...) *interaction in cyberspace involve the loss of perceptual access to the bodily face of the interacting party.*” (Ibid., p. 4). I det fysiske møde ansigt til ansigt har vi adgang til samtlige af disse sensoriske indtryk, og det er indtryk, der alle er med til at danne et billede af den anden og danne et indtryk af det udtryk, den anden har. Især kropssprog, toneleje og ansigtsudtryk producerer fortolkningsmateriale, som vi bruger i vores måde at møde den anden, samt måden vi er sammen på i mødet. Løgstrup skriver, at det er vores skøn som mennesker, der danner grundlaget for, hvordan vi agerer og reagerer på den andens fordring, men hvis fordringen er en, vi skal forholde os til virtuelt, vil vi naturligvis skulle forholde os til fordringen ud fra væsentlig mindre information, end hvis vi blev stillet overfor fordringen i det fysiske møde. Man

kan nærmest sige, at skønnen bliver åbenbaret for os i den andens ansigt, fordi det netop er den andens ansigt, der gør det tydeligt for os, at den anden har en fordring til os, samt hvad den fordring fordrer af os. Når mødet er virtuelt, vil man stadig blive konfronteret med den andens ansigt – i modsætning til det skriftligt-virtuelle møde – hvorfor det kan formodes, at det etiske ansvar vil blive åbenbaret for én. Hvorvidt dette blot er en formodning eller, hvorvidt der kan konkluderes yderligere, vil blive uddybet senere i analysen.

Når nu mødet er virtuelt, og vi gør brug af virtuelle platforme, kan man muligvis støde på en computergeneret anden, og med den mulighed in mente, er det vores tro på, at den anden er en virkelig anden, der vedligeholder det etiske ansvar og den etiske fordring i det virtuelle møde. Ploug skriver, at forbigåelsen af det etiske ansvar "(...) *originates in the absence of a belief in the reality of the particular interacting party*" (Ibid., p. 209). I det virtuelle møde er det derfor vitalt, at vi tror på, at den anden er virkelig, at vi kan have kausal indflydelse på den anden og dennes livsverden, og at den anden er sårbar. Med den udlægning kan vi altså antage, at det etiske ansvar vedbliver, så længe vi i det virtuelle møde har en tro på, at den anden er virkelig. Den nærhedsetik Lévinas og Løgstrup fremlægger bliver derfor ikke alterneret drastisk, når mødet medieres gennem cyberspace, så længe vi har en tro på, at den anden er virkelig, og vi reelt har indflydelse på den anden på trods af cyberspace.

Fortsætter vi og tager anerkendelse i betragtning, vil man med det skrevne ord i det skriftligt-virtuelle møde kunne udtrykke sin anerkendelse af den anden. Her er det muligt at give feedback på opgaver, ris og ros, samt helt generelt anerkende, at den anden gør eller har gjort et tilfredsstillende stykke arbejde. Dog udfordres anerkendelse i det skriftligt-virtuelle møde grundet risikoen for fejlfortolkning. Her kan lederen skriftligt udtrykke sin anerkendelse af medarbejderen, men grundet de sensoriske mangler kan medarbejderen potentielt misforstå lederens skriftlige anerkendelse og i stedet forstå dette som værende ikke-ankendelse.

Det virtuelle møde tillader samme, og måske bedre, muligheder for anerkendelse; i det virtuelle møde kan vi anerkende hinanden næsten som i det fysiske møde. Vi har mulighed for at fortælle hinanden, at vi anerkender hinanden, samt inkludere eller ekskludere andre i mødet. Den primære forskel på det virtuelle møde og det fysiske møde er netop det fysiske aspekt. Rent fysisk kan vi anerkende hinanden gennem kropssprog og mere intimt ved at give kram og fysisk omsorg; dette er måske mest

relevant for anerkendelse i menneskets private sfære, hvor det kan være mere eller mindre ildeset at være intimt nærværende og at give hinanden knus på arbejdspladsen. Anerkendelse rent praktisk synes derfor ikke at lide under skiftet fra det fysiske møde til det virtuelle.

Lindholm skriver, at *"I relationen skabes tilliden og loyaliteten, og netop distance-medarbejderen (...) er under konstant pres."* (Lindholm, 2012, p. 44). Lindholm påpeger, at det er i relationen mellem leder og medarbejder, at tilliden oparbejdes og såfremt relationen foregår på distancen og primært gennem virtuelle møder, bliver det svært at opbygge en tillidsfuld relation. Når først den tillidsfulde relation mellem leder og medarbejder er skabt, vil det formentlig være muligt at vedligeholde relationen som tillidsfuld trods distancen.

Det virtuelle møde åbner op for, at leder kan være tilgængelig for medarbejderen, så medarbejderen ved, at lederen er indenfor kommunikativ rækkevidde. Derimod fordrer distancen mellem leder og medarbejder ikke just til tillid, og det går begge veje, da medarbejder og leder kan betvivle hinanden. At vi mister sanselig adgang til den andens ansigt og til den andens fysiske tilstedeværelse betyder *"(...) losing a crucial source of evidence of certain matters influencing the formation and strength of our belief in the reality of the other person."* (Ploug, 2009, p. 204). Dermed er den tillid, der udspiller sig i relationen mellem leder og medarbejder under konstant pres. Det virtuelle møde producerer ikke de samme beviser – som Ploug kalder det – for, at den anden er, som den anden giver udtryk for. Vedligeholdelsen af tillid bliver udfordret, men ikke umuliggjort, da tillid blot kræver mere opmærksomhed på distancen. Når det kommer til dannelsen af en tillidsfuld relation, vil man jævnfør Ploug, kunne antage, at den tillidsfulde relation skal opbygges over længere tid netop grundet indsamlingen af beviser for, at den anden er og gør, som den giver udtryk for, er sparsom, når beviserne primært skal indhentes virtuelt.

Ovenstående har undersøgt, hvordan mødet, anerkendelse og tillid kan komme til udtryk set i relation til den virtuelle kommunikation. Det er tydeligt at se, at de sensoriske mangler i de virtuelle møder begrænser udvekslingen af informationer mellem parterne. Schramm og Diederichsen skriver til dette, at *"Undersøgelser viser, at deltagere i digitale møder må 'arbejde' hårdere på at forstå og fortolke information og beskeder, end hvis de deltog i ansigt til ansigt-møder."* (Schramm & Diederichsen,

2011, p. 38). Dette understreger min antagelse om, at manglen på fortolkningsmateriale besværliggør relationen, og at begreberne mødet, anerkendelse og tillid bliver udfordret, når de skal udtrykkes i en relation, der udspiller sig under ikke fysiske mangelfulde vilkår.

Når nu vi møder den anden under sensorisk begrænsede vilkår, og når vi nu i højere grad er overladt til vores egen fortolkning, hvordan møder vi så den anden og det ansigt, der kun delvist præsenterer sig for os? Det vil jeg undersøge i det kommende afsnit, hvor den anden som et selvskabt billede vil blive tema for analysen.

DET SELVSKABTE BILLEDE

Når vi møder hinanden ansigt til ansigt står vi overfor et menneske, der i sin gøren og væren konstant sender signaler gennem krop og adfærd. Foruden det sagte ord tolker vi i mødet med den anden ligeså ud fra betoning i det sagte, og måske endnu mere i kropssproget. Et lille smil, et blink i øjet, fagter med arme og diverse gestikulationer er alle med til at lægge grund for den fortolkning, vi gør os i mødet med den anden. Det er tydeligt at se, når jeg sidder til eksamen og forsøger at tale mig ud af en knibe. Udover at stole på min viden, må jeg sætte min lid til, at jeg kan ”læse”, hvad eksaminator og censor ”synes om” det, jeg siger. Hvis eksaminator smiler, nikker eller udtrykker en anden form for anerkendende gestus, vil jeg formentlig føle, at jeg har fat i noget af det rigtige, noget af det, eksaminator og censor gerne vil høre. Møder jeg derimod et ansigtsudtryk, jeg tolker som utilfreds eller misfornøjet, samt et lukket kropssprog, vil jeg formentlig føle, at jeg udtrykker mig fejlagtigt. Kropssprog, mimik og verbal betoning kan derfor have enorm indflydelse på både, hvordan jeg tolker den anden i mødet, men også hvilken adfærd jeg skal udvise overfor den anden. Hvad sker der så, når vi i det virtuelle møde med den anden har begrænset adgang til den andens kropssprog, mimik og verbale betoning til at fortælle os, hvordan vi skal tolke den andens udtryk? Vi skaber vores egne billeder ud fra den information, vi modtager.

Det selvskabte billede er et, vi skaber, når vi ikke kan se hinanden. Her forestiller vi os, hvordan den anden ser ud, hvilket stemmeleje, der bliver talt ud fra og hvilket ansigtsudtryk, den anden har. De hints, vi får gennem blandt andet kropssprog, er en del af vores kommunikation, og når den forsvinder i det virtuelle møde, vil vi immervæk

forsøge at få et indtryk af den, vi kommunikerer med. De fleste vil formentlig kunne genkende det, at man modtager en mail, hvilken man tolker ud fra en negativ tone. Med andre ord kan man sige, at man tolker, at afsenderen ikke sender mailen med et smil på læben på trods af, at afsenderen formentlig har skrevet mailen i en positiv tone. På arbejdspladsen kan det derfor ofte opleves, at e-mails, sms'er og diverse tekstuel overleverede beskeder kan fejlfortolkes netop fordi, vi mangler nogle af de hints, der er til stede i det fysiske ansigt til ansigt møde. Især brugen af smileys og emojis hjælper os til at danne et billede af, hvilken tone en besked skal læses ud fra, hvilket humør afsenderen er i, og hvordan beskeden skal fortolkes, og ikke mindst hvordan afsenderen er som person.

Udover den øgede tolkning af den anden i det virtuelle møde, har man også mulighed for at præsentere sig selv selektivt, så man kan fremstå på bestemte måder. Når mødet kun er skriftligt-virtuelt har man mulighed for fremhæve sider af sig selv, man gerne vil præsentere eller vise frem. Netop fordi kommunikationen skriftligt-virtuelt ikke altid er umiddelbar, men nærmere redigeret og overvejet, har man mulighed for at formulere og formidle sig, så man fremhæver visse sider af sig selv og fremstår på en bestemt måde. Dette ses ekstremt tydeligt i de sociale medier – især Instagram – hvor man i virkeligheden taler om, at man danner en social identitet, som måske – måske ikke – er et udtryk for den person, man i virkeligheden gerne vil være, men som man ikke er²³. En leder kan for eksempel udtrykke sig på helt bestemte måder, når denne kommunikerer skriftligt-virtuelt med sine medarbejdere. Dermed vil medarbejderne formentlig danne sig et billede af, at lederen er på en bestemt måde. I virkeligheden kan lederen være helt anderledes. Det samme kan gå den anden vej, hvor medarbejderen kan fremhæve sig selv som værende på en helt bestemt måde, for eksempel som meget engageret og målrettet, mens medarbejderen i virkeligheden er energiforladt og uengageret. Det skriftligt-virtuelle møde er som nævnt ovenfor enormt sensorisk mangelfuldt, og vi er i vældig grad overladt til vores egen fortolkning af den anden og det skrevne i dette møde. Ud fra devisen om, at vi skaber vores egne billeder ud fra manglende information, vil både medarbejder og leder – i de tilfælde, hvor de indbyr-

²³ Diskussionen om den virtuelt skabte sociale identitet er en fyldig diskussionen, en diskussion som jeg ikke vil komme nærmere ind på.

des ikke kender hinanden godt²⁴ – skabe billeder af den anden ud fra det kendskab, de har til hinanden. I det skriftligt-virtuelle møde vil leder og medarbejder dermed ikke møde hinanden, men alene det billede, de har skabt af hinanden. Hvis vi blot antager, at Lévinas og Løgstrups filosofi uden videre kan overføres til det skriftligt-virtuelle møde, i så fald vil den andens ansigt og unikhed næppe være den andens faktiske ansigt, men nærmere et ansigt, der er selvskabt. Fordringen og det, den anden er bedst tjent med undergår dermed en forvrængning i kollisionen med cyberspace og computeren som medium.

Det skriftligt-virtuelle møde får nærmere karakter af at være et møde mellem delvist anonyme parter. Lederen og medarbejderen kender hinanden, men er kendskabet sparsomt, vil de selvskabte billeder få mere magt. Jo mere det selvskabte billede fylder, jo mere bliver den anden anonym. Om anonymitet skriver Ploug, at man kan distingvere mellem anonymitet, der fungerer rent dikotomisk ved, at man enten er anonym eller kendt, eller gradvis anonymitet, der defineres ud fra mængden af kendt information. Jeg vil inddrage sidstnævnte distinktion af anonymitet, hvor graden af anonymitet afhænger af, hvor meget man kender til den andens egenskaber. Ploug skriver selv som eksempler på disse egenskaber, at ”(...) *these properties are gender, age, temperament, competences, sexuality, education, memories and so on.*” (Ploug, 2009, p. 81). Naturligvis betyder det formodede professionelle forhold mellem leder og medarbejder, at de ikke kender hinanden privat, hvilket betyder, at der er visse informationer om hinanden, de ikke kender til. Antages det, at lederen og medarbejderen ikke har kendskab til hinandens komplette professionelle og psykologiske konstitution – hvilket man måske sjældent har – vil leder og medarbejder dermed kunne anses som værende hinanden delvist anonyme. Ploug skriver, at ”(...) *we seem to behave differently on certain occasions if we enjoy anonymity.*” (Ibid., p. 9). Anses leder og medarbejder som værende hinanden delvist anonyme, når deres relation og møde udspiller sig på distancen og virtuelt, vil deres skriftligt-virtuelle adfærd potentielt blive alterneret. Både det selvskabte billede af den anden og den reciprokke anonymitet transformerer mødet, idet den anden ikke længere er den virkelige anden, der sidder på den anden ende af det tilkoblede medie, men nærmere er et billede, et formodet ansigt, skabt som en repræsentation af den anden. Hermed kan vi forudsætte, at mødet

²⁴ Jeg antager her, at leder og medarbejder sagtens kan have mødt hinanden nogle få gange uden dermed at have stiftet et solidt bekendtskab.

og nærhedsetikken set fra Lévinas og Løgstrups perspektiv, ikke gør sig gældende i det skriftligt-virtuelle møde, netop fordi dette møde reelt ikke er et møde mellem to virkelige ansigter, men et møde mellem to selvskabte ansigter. Det skal dog pointeres, at der stadig kan være tale om en nærhedsetik, der gælder ved denne slags møder, men det er ikke en nærhedsetik, der kan udlægges ved hjælp af Lévinas og Løgstrup, og derfor går jeg ikke dybere ind i netop denne nærhedsetik. Hermed kan det konkluderes, at det skriftligt-virtuelle møde ikke kan anses som værende et møde i Lévinas og Løgstrups forstand, og derfor vil jeg ikke komme mere ind i det skriftligt-virtuelle møde i analysen.

I det virtuelle møde er man i høj grad overladt til sig selv og til sit eget skøn. I det fysiske møde kan vi tolke den anden ud fra flere faktorer, som vi så ovenfor, der alle er del i den fortolkning, vi laver af den anden. Foruden disse faktorer er vi overladt til enten rent skriftlige udtryk, eller et pseudofysisk udtryk gennem eksempelvis Skype, hvor der er flere sensoriske indtryk end ved det rent skriftlige, men dog sensoriske indtryk, der bliver alternerede eller mangelfulde grundet skærmen. Det er klart, at det virtuelle møde tilbyder flere sensoriske indtryk end det skriftligt-virtuelle møde. Grundet den øgede mængde sensoriske indtryk, vi får i det virtuelle møde, skaber vi ikke i samme grad billeder af den anden, og vi får mulighed for at få be- og afkræftet nogle de billeder, vi har skabt af den anden skriftligt-virtuelt. Man kan se, hvordan den anden ser ud, i hvert fald i nogenlunde grad afhængigt af et virtuelle medies kvalitet, og dermed har man i højere grad mulighed for at modtage flere sensoriske indtryk. Vi skaber dog stadig billeder af den anden, fordi den anden i det virtuelle møde netop kun figurerer virtuelt og dermed mangelfuldt. Derudover tager vi de selvskabte billeder fra det skriftligt-virtuelle møde med os i det virtuelle møde. Samtidig er parterne i det virtuelle møde ikke hinanden anonyme, i hvert ikke i samme grad som det kan forekomme skriftligt-virtuelt. Anonymitetsproblematikken vil jeg derfor ikke tage til overvejelse i relation til det virtuelle møde mellem leder og medarbejder.

Den manglende information gør, at vi i højere grad er os selv overladt, da vi kun kan fortolke ud fra mangelfuld information. Om dette skriver Lindholm, at *”Vi fylder selv hullerne i vores viden ud. Dette kan komme til at have betydning for et samarbejde på distancen, hvis det for en stor del foregår via elektroniske medier.”* (Lindholm, 2012, p. 158). Den fordring den andens ansigt stiller os overfor kan derfor, for det første,

misforstås – i hvert fald med større risiko – fordi den information, vi får, er mangelfuld. For det andet kan det, fordringen fordrer os til at gøre fejlfortolkes netop fordi, vi sandsynligvis mangler viden og information om den anden, som vi kan bruge i vores skøn og afgørelse af, hvad der skal gøres. Eftersom de selvskabte billeder fra det skriftligt-virtuelle møde følger med i det virtuelle møde, vil den andens virtuelle ansigt potentielt kunne blive karikeret. Det er vigtigt, at man er opmærksom på de selvskabte billeder. Selvom det praktisk talt er umuligt – mener jeg – ikke at skabe billeder af folk, man møder virtuelt, bør man alligevel være disse selvskabte billeder bevidst. Det selvskabte billede er skabt ud fra manglende information og enormt meget fortolkning.

Som set ovenfor er det troen på den anden og ansigtet som virkeligt, der er afgørende for, om det etiske ansvar bliver åbenbaret for os. I relation til et virtuelt møde influeret af selvskabte billeder, er der muligvis tale om den andens ansigt som ukomplet, netop fordi vi ikke fuldt ud kan erfare ansigtet. De manglende sensoriske indtryk og den andens ansigt som selvskabt og ukomplet gør, at den fordring, jeg bliver stillet overfor, potentielt kan være en fordring, der er selvskabt i den forstand, at den er formuleret ud fra de billeder, jeg har skabt af den anden. Dermed kan den information om den anden, hvorudfra jeg skal skønne potentielt være fejlagtig, og dermed vil mit skøn ligeledes være forkert. Hvad jeg forstår som den andens fordring, og hvad jeg forstår som mit skøn, kan dermed risikere at blive alterneret.

MØDETS TRANSFORMATION

Ovenstående har jeg konkluderet, at det skriftligt-virtuelle møde ikke kan anses som værende et møde, der kan beskrives ud fra de nærhedsetiske principper, Lévinas og Løgstrup fremlægger. Derimod kan det virtuelle møde diskuteres i henhold til Lévinas og Løgstrup på trods af de sensoriske mangler og selvskabte billeder, der kan forvrænge ansigtet og mødet. Når ansigtet ikke er et ansigt i Lévinas' forstand kan vi så overhovedet tale om et møde ud fra de præmisser, der blev fremlagt i redegørelsen? Når mødet er fysisk, og vi møder den andens ansigt, møder vi i Lévinas' terminologi et transcendent ansigt, der konstituerer menneskets eksistens og den anden som uendelig. Vi må formode, at det transcendent ansigt tilhører en fysisk krop og dermed et fysisk ansigt. Dermed kræver konfrontationen med det etiske ansvar et fysisk møde med den andens fysiske ansigt og dermed det transcendent ansigt. Når dette er gæl-

dende, skriver Ploug, at

”(...) there is reason to suppose that ultimately the behaviour of interacting agents may be affected in an ethically relevant way simply because that interaction takes place in cyberspace.” (Ploug, 2009, p. 4).

Ploug påpeger, at det virtuelle møde bliver etisk påvirket, fordi mødet ikke er fysisk ansigt til ansigt. Eftersom ansigtet åbenbarer det etiske ansvar, er det tydeligt, at det virtuelle møde potentielt kan lide under et manglende etisk fokus. Jeg har allerede konkluderet, at Løgstrups etiske fordring bliver udfordret af, at mødet er virtuelt, grundet manglende sensoriske adgang til den anden. Om den etiske fordring kan man sige, at den hviler på åbenbaringen af det transcendent ansigt, eller med andre ord mødet med den anden. Dermed giver det kun mening at diskutere Løgstrup, hvis Lévinas' tanker om, at den andens ansigt faktisk åbenbares for os, vores etiske ansvar i det virtuelle møde.

Her bevæger vi os tilbage til spørgsmålet ovenfor, om vi overhovedet kan diskutere mødet i Lévinas og Løgstrups forstand. Som udgangspunkt kan man uden de store kontroverser antage, at et ansigt til ansigt møde influerer de handlinger og holdninger, vi har til et andet menneske. Med andre ord kan man sige, at den andens ansigt fremmaner etisk refleksion. Ud fra dette, som citatet ovenfor påpeger, har det manglende fysiske aspekt i det virtuelle møde altså betydning for de etiske beslutninger, vi træffer i cyberspace. Schramm og Diederichsen skriver, at *”(...) der ikke er noget, der kan erstatte det at mødes ansigt til ansigt.” (Schramm & Diederichsen, 2011, p. 35).* Denne konklusion tilslutter jeg mig. Når mødet er virtuelt, mister vi adgang til hinandens ansigter forstået på den måde, at vi ikke længere erfarer den andens ansigt, men nærmere en virtuel udlægning, en kopi, af den andens ansigt; man kunne nærliggende beskrive det som et pseudoansigt. Tabet af perceptuel adgang til den andens ansigt medfører, at den etiske åbenbaring, vi får i mødet med ansigtet mindst talt bliver forklejnet, eller sågar helt undlader at gøre indtryk på os. Med andre ord kan man sige, at vi ikke bliver konfronteret med den anden som unik, ej heller det etiske ansvar, vi bliver gjort opmærksomme på i mødet med det transcendent ansigt. Ploug skriver om dette, at

“(...) perception is not face-to-face if the perceptual, and hence informational,

access to the perceived is significantly reduced because either the perceiver and the perceived are spatio-temporally distant or because the perception is mediated by a material object existing independently of the perceiver.” (Ploug, 2009, p. 95).

Ploug understøtter argumentet om, at det virtuelle møde ikke udgøres af de samme nærhedsetiske præmisser, som det fysiske møde ansigt til ansigt. Når mødet medieres ved brug af computer og cyberspace, transformeres mødet fra at være et nærhedsetisk midtpunkt, der vækker vores etiske opmærksomhed og vores blik på den anden som et unikt, sårbart og udleveret menneske, vi kan afficere på godt og ondt. Det virtuelle møde kan beskrives som et møde, hvor vi ser og hører den anden, men ikke erfarer den andens transcendent ansigt; et møde, hvor vi i ingen eller ringe grad bliver konfronteret med den andens unikhed. Ploug understøtter og konkluderer:

”Ultimately, then, the loss of access to the face – the body and setting – of another person means that a precondition of extending moral concern to another person is not met, and hence moral concern is not extended.” (Ibid., p. 204).

Konkluderende kan det noteres, som skrevet ovenfor, at mødet transformeres fra at være det nærhedsetiske midtpunkt til at være tilnærmelsesvist nærhedsetisk negligeret. Lévinas og Løgstrups nærhedsetik bliver dermed delvist, hvis ikke helt, forsømt. Lévinas og Løgstrup kan nærmere udgøre et opmærksomhedspunkt og en inspiration, der kan synliggøre, at vi på trods af distancen stadig har et etisk ansvar overfor det menneske, vi immervæk kan have indflydelse på, netop fordi den anden, selvom den anden figurerer virtuelt, stadig er et menneske, der er unik og sårbar.

TILLID PÅ DISTANCEN

Vi har i ovenstående afsnit konkluderet, at det fysiske møde bliver transformeret, når det bliver virtuelt. I det kommende afsnit vil jeg analysere på, hvordan transformationen begrebet tillid og anerkendelse kan udarte sig. Begge begreber har jeg allerede beskrevet i relation til de sensoriske mangler, der udfordrer det virtuelle møde. Derfor vil jeg blot kort forsøge at tydeliggøre transformationen i det kommende. Det vil være en opgave i sig selv at give en grundig formulering af, hvordan tillid kan og bør opbygges virtuelt. Derfor vil jeg ikke forsøge at formulere, hvordan tilliden kan og bør opbygges jævnfør det tillidsbegreb, vi har formuleret i opgaven. I stedet vil jeg forsø-

ge at formulere, hvordan tilliden kommer til udtryk, når begrebet figurerer i en virtuel relation.

Som udgangspunkt er der to scenarier, der gør sig gældende for, hvordan man kan beskrive en transformation af tillid i forbindelse med distanceledelse: (1) tillid skal skabes og vedligeholdes udelukkende gennem virtuelle møder, og (2) et eller flere fysiske møder danner grundlaget for tillid, hvorefter tilliden skal forankres yderligere gennem de virtuelle møder. Jeg vil undersøge det første scenarie, nemlig, hvordan tillidsbegrebet transformeres, når mødet (1) udelukkende er virtuelt, og (2) når parterne i mødet ikke har en fælles historik.

Psykologien gør os opmærksomme på, at tillid bedst skabes i de nære relationer. Vi må formode, at nære relationer både betegner de fysiske og de følelsesmæssige nære relationer. Når leder og medarbejder udelukkende mødes virtuelt, mangler de naturligvis den fysiske nærhed, der er medkonstituent til den tillidsfulde relation. Medarbejdere, der deler kontor og er hinanden fysisk nære, har mulighed for konstant at få be- og afkræftet, om de andre gør, som de siger, og siger som de gør. Dermed er der mulighed for hele tiden at få be- eller afkræftet den tillid, man måske eller måske ikke nærer de mennesker, man er omgivet af. Det virtuelle møde giver ikke mulighed for, at leder og medarbejder kan be- eller afkræfte deres indbyrdes tillid. Løgstrup skriver, at tillid er en suveræn livsytring for mennesket, hvorfor tillid frembruser ind over os uden vores aktive indvirken. Det er den spontane tillid, vi møder hos Kirkeby, der opstår umiddelbart i mellemmenneskelige møder, og som vi naturligt nærer hinanden, når vi rent fysisk er i hinandens nærhed. Når muligheden for be- og afkræftelse svinder i det virtuelle møde, kan det præsumeres, at leder og medarbejder bliver kalkulerende i følelsen af reciprok tillid. Tillid som forlængelse af det nærhedsetiske møde vil derfor lide under de samme forudsætninger, som selve mødet. I det fysiske møde åbenbares tilliden som en suveræn livsytring, lig det etiske ansvar gøres tydeligt for os. Derimod svinder tilliden som noget spontant og umiddelbart, og transformeres i stedet til en kalkulerende tillid, der kan sidestilles med Kirkebys realistiske tillid.

Når tilliden i det virtuelle møde får karakter af at være kalkulerende, kan det formodes at have implikationer for etablering og opretholdelse af den sikre base. En sikker base for medarbejderen er ifølge psykologien altafgørende for, om medarbejderen føler tryk og tillid på arbejdspladsen. Når lederen fungerer og skal agere som den pri-

mære omsorgs- og tilknytningsperson på arbejdspladsen, er det dermed lederen, der har den primære indflydelse på, at medarbejderen har en sikker base. Mennesker udvikles og trives generelt bedst, når de har en sikker base, de kan udforske verden ud fra. Det samme gælder for medarbejderen, der har behov for, at arbejdspladsen er en sikker base. Susan Hart skriver, at man som medarbejder føler sig tryk og sikker "(...) når man oplever, at man støttes af og har tilknytning til et andet menneske, fx sin teamleder, som man har tillid til." (Hart & Hvilshøj, 2013, p. 287). Den sikre base og følelsen af, at man har tilknytning til sin leder er essentiel for medarbejderen og den tillid, der udspiller sig i relationen mellem leder og medarbejder. Hart fortsætter og påpeger, at "*Derfor er det ledelsen, der igennem sin adfærd skal sikre grundlaget for omsorg og social støtte på arbejdspladsen.*" (Hart & Hvilshøj, 2013, p. 287). Når lederen har en enorm indflydelsesrig rolle, må det nødvendigvis antages, at opgaven om at skabe en sikker base bliver besværliggjort, når det skal gøres virtuelt. Samtidig vil den tillid, medarbejderen kan nære lederen potentielt være kalkulerende i en grad, der vil modarbejde opretholdelsen af den sikre base.

Eftersom både leder og medarbejder skal nære tillid til en person, der for dem hver især kun figurerer i cyberspace, vil der ikke være grundlag for at nære den ideelle tillid, Kirkeby og Baier formulerer. Tilliden mellem leder og medarbejder i en organisation minder måske mere om den realistiske tillid, som Kirkeby præsenterer, og kan derfor ikke nødvendigvis sidestilles med den tillid, der er favorabel for mennesker generelt, nemlig reasonable trust jævnfør Baier og virkelig tillid jævnfør Kirkeby. Tillid kan dermed nærmere betegnes som en professionel og kalkuleret tillid, da man reelt set ikke behøver at have tillid til den anden som menneske, men blot til dens professionalitet. I den virtuelle relation vil vi derfor ikke opnå den samme virkelige tillid og reasonable trust, som vi har mulighed for at opbygge i de fysisk nære relationer.

ANERKENDELSE PÅ DISTANCEN

Honneth formulerer ikke, hvordan vi skal anerkende hinanden, men påpeger netop, at grundet anerkendelsens konstituerende rolle for mennesket, identitet og den enkeltes rolle i samfundet, bør vi anerkende hinanden i de tre sfærer, der er præsenteret. Det *hvordan* man anerkender på distance, der muligvis er analyse-mæssigt interessant at

bearbejde ved anerkendelsesbegrebet, kan derfor ikke blive midtpunkt i nærværende opgave. I stedet kan Honneths teori være argumentation for anerkendelsens betydning for mennesket, hvor anerkendelse opfattes som en moralsk forpligtelse.

Honneth skriver, at ethvert interpersonelt møde i bund og grund kan karakteriseres som et anerkendelsesmøde. Hvis dette er tilfældet, vil de manglende interpersonelle møder mellem leder og medarbejder potentiel medføre, at især medarbejderen ikke modtager den anerkendelse, medarbejderen har behov for. Den solidariske sfære er den, hvori anerkendelse på arbejdspladsen befinder sig. Her er det social værdsættelse og anerkendelse af egenskaber og muligheder, der er i centrum for den enkelte. Honneth påpeger, at det er værdifællesskabet, der er sfærens anerkendelsesform, hvorfor det naturligvis er gennem en følelse af fællesskab, inklusion og den enkeltes bidrag via sine særlige evner og funktioner, at den enkelte bliver anerkendt. Jævnfør lederens rolle og status som en art omsorgsperson, får lederen primærrolle for anerkendelse af medarbejderen; det er klart, at medarbejderen kan anerkende og blive anerkendt af de kollegaer, medarbejderen fysisk sidder på kontor med. Ligesom forældrene i den første sfære er primærtilknytninger, kan lederen anses for at være primærtilknytning i den tredje sfære. Som skrevet ovenfor beskriver Honneth ikke vejledende, hvordan man anerkender hinanden, men vi kan antage – som vi så tidligere i analysen – at selve det at anerkende medarbejderen ikke bliver bemærkelsesværdigt udfordret. Både det skriftligt-virtuelle og det virtuelle møde giver både medarbejder og leder mulighed for at være hinanden mere eller mindre tilgængelige, og dermed formodes det, at lederen nemt kan udarbejde en anerkendende mail, foretage et telefonopkald eller invitere til et virtuelt møde, hvor lederen kan formulere sin anerkendelse af medarbejderen. Derimod bliver vigtigheden af anerkendelse sat på spidsen, da det kan formodes, at distancen mindsker lederens opmærksomhed på anerkendelse af medarbejderen. Betragter vi anerkendelse i forlængelse af Lévinas og Løgstrups møde, bliver lederen ikke gjort opmærksom på medarbejderens behov for anerkendelse, når lederen ikke bliver konfronteret med medarbejderens ansigt²⁵. Med udgangspunkt i selve ordet anerkendelse, kan det formodes, at den rette anerkendelse kræver, at lederen kender medarbejderen. Kender og forstår lederen sin medarbejder magter lederen at anerkende sin medarbejder på den rette måde. Det er i relationen, altså forholdet mellem leder

²⁵ Når jeg fokuserer på lederens anerkendelse af medarbejderen og ikke omvendt er det fordi opgavens overordnede tematik netop er *distanceledelse*, hvorfor det netop er lederens rolle i forhold til medarbejderen, der er i fokus.

og medarbejder, at indbyrdes kendskab og forståelse blomstrer. I den nære relation, i mødet med den andens ansigt, møder vi den anden, som den anden er, hvorimod fordrer det virtuelle møde nærmere til et møde med det billede, vi skaber af hinanden; og hvis det virtuelle møde er mangelfuldt og ikke kan erstatte det fysiske møde ansigt til ansigt, er lederens betingelser og muligheder for at kende og forstå sin medarbejder forringet, når deres indbyrdes relation udspilles virtuelt. Derfor kan det antages, at lederens skøn på hvordan, hvor meget og hvornår medarbejderen skal anerkendes er forringet, hvis ikke obstruktivt forhindret.

Selve anerkendelsesbegrebet lader ikke til at blive transformeret, i hvert ikke anerkendelsesbegrebet set som formuleret i nærværende opgave. Derimod er lederens rolle som anerkendende leder sat på spidsen, fordi det formodes, at lederen bliver forhindret i at opnå indsigt og forståelse for medarbejderens behov for anerkendelse.

KONKLUSION

I henhold til opgavens fokus, der var at undersøge, hvordan mødet – herunder begreberne tillid, nærhed og anerkendelse – mellem leder og medarbejder i en organisation transformeres, når mødet bliver virtuelt, kan det konkluderes, at mødet transformeres fra at være det nærhedsetiske midtpunkt, Lévinas og Løgstrup præsenterer, til at være et møde, der er nærhedsetisk forsømt. Jeg fandt, at den andens ansigt og den etiske fordring ikke bliver os åbenbaret, når mødet er virtuelt, hvorfor mødet ikke fremmaner vores reciproke etiske ansvar. Den tillid, der blev præsenteret som ideel hos Baier og Kirkeby bliver tilnærmelsesvis uopnåelig, når relationen udspiller sig virtuelt. I stedet får tilliden karakter af at være kalkuleret og professionel, og er således ikke, som Løgstrup beskriver det, en suveræn livsytring. Samtidig fandt jeg, at den sikre base spiller en vital rolle for medarbejderens tryghed og tillid på arbejdspladsen, samt dannelse af den sikre base bliver besværliggjort, når dette foregår virtuelt, og når tilliden til lederen netop er kalkulerende. Anerkendelsesbegrebet transformeres ikke, når dette undersøges virtuelt. Derimod transformeres anerkendelse, hvis dette bliver set i relation til mødet og Løgstrups skøn; ligesom lederens skøn bliver anerkendelse ligeså transformeret, idet lederen er forhindret i at opnå den samme indsigt i og forståelse for medarbejderens behov for anerkendelse.

LITTERATURLISTE

Baier, Annette (1986), *Trust and Antitrust*, *Ethics*, 96(2), 231-260. Hentet fra <http://www.jstor.org/stable/2381376>

Bowlby, John (2012), *At knytte og bryde nære bånd*, Det Lille Forlag, 4. oplag.

Bowlby, John (2006), *En sikker base*, Det Lille Forlag, 6. oplag.

Chandler, Daniel & Munday, Rod (2011), cyberspace i *A Dictionary of Media and Communication*, Oxford University Press.

Habermas, Jürgen (1981), *Teorien om den Kommunikative Handlen*, Aalborg Universitetsforlag.

Hart, Susan & Hvilshøj, Henrik (2013), *Ledelse Mellem Hjerne og Hjerte*, Hans Reitzels Forlag.

Holm, Inge Schützsack (2010), *Anerkendelse i Ledelse*, Hans Reitzels Forlag

Honneth, Axel (2006), *Kamp om Anerkendelse. Sociale konflikters moralske grammatik*, Hans Reitzels Forlag, 1. udgave, 6. oplag.

Just, Sine Nørholm, Jensen, Elisabeth Halskov, Grønning, Anette, Merkelsen, Henrik (2007), *Organisation og omverden – grundbog i organisationskommunikation*, Forlaget Samfundslitteratur.

Kemp, Peter (1996), *Lévinas*, Forlaget ANIS, 2. oplag.

Kirkeby, Ole Fogh (2014), *Organisationsfilosofi – en studie i liminalitet*, Samfundslitteratur, 1. udgave, 3. oplag.

Kürstein, Sanina (2010), *Selvledelse og Fællesskaber, Nye perspektiver på det moderne arbejdsliv*, Dansk Psykologisk Forlag.

- Lévinas, Emmanuel (1996), *Totalitet og Uendelighed*, Hans Reitzels Forlag.
- Lindholm, Anne Birgitte (2012), *Lederskab på Distancen – Når du ikke ser dine medarbejdere dagligt*, L&R Business.
- Løgstrup, Knud Ejler (2012), *Den Ethiske Fordring*, Forlaget Klim, 4. udgave, 2. oplag.
- Mortensen, Karen Vibeke (2001), *Fra neuroser til relationsforstyrrelser*, Gyldendal, Nordisk Forlag.
- Pahuus, Anne Marie, i Christensen, Anne-Marie S., (2011), *Filosofisk Etik*, kapitel 5, pp. 121- 144, Aarhus Universitetsforlag.
- Pedersen, Lars (2017), *Er der en leder til stede? Distanceledelse og virtuelt samarbejde*, Samfundslitteratur.
- Ploug, Thomas (2009), *Ethics in Cyberspace, How Cyberspace May Influence Interpersonal Interaction*, Springer.
- Thyssen, Ole (1995), *I Hinandens Øjne*, Gyldendal.
- Schramm, Mads & Diederichsen, Søren (2011), *Virtuel Ledelse – Skab synlighed, resultater og nærvær på afstand*, Dansk Psykologisk Forlag.
- Stick, Henriette Palner (2011), *Virtuelle Team*, Gyldendal.
- Vallentin, Steen & Thygesen, Niels (2017), *Tillid, magt og offentlige ledelsesreformer*, Akademisk Forlag.

LINKS

http://denstoredanske.dk/It,_teknik_og_naturvidenskab/Informatik/Software,_programmering,_internet_og_webkommunikation/cyberspace - Sidst besøgt den 30/05-18

http://denstoredanske.dk/It%2c_teknik_og_naturvidenskab/Informatik/Software%2c_programmering%2c_internet_og_webkommunikation/virtual_reality - Sidst besøgt den 30/05-18

http://denstoredanske.dk/Krop,_psyke_og_sundhed/Psykologi/Psykologiske_termer/kommunikation - Sidst besøgt den 30/05-18

<https://www.ordbogen.com/opslag.php?word=nærhed&dict=ddno> - Sidst besøgt den 30/05-18

<http://www.oxfordreference.com/view/10.1093/acref/9780199568758.001.0001/acref-9780199568758-e-0620> - Sidst besøgt den 30/05-18