

---

# MASTER PROJEKT

---

## ‘DET GRÆNSELØSE ARBEJDSLIV’



Kilde: Kopi fra eget eksemplar af Wulffmorgenthaler kalender d. 1. sep. 2016

STUDERENDE: Jeanne Funch Asmussen, studienr.: 20210212

STUDIUM: Master i læreprocesser med specialisering i ledelses- og organisationspsykologi

MODUL: 4. semester, efterår 2022 - Masterprojekt

VEJLEDER: Torsten Conrad

DATO: D. 5. jan. 2023

ANSLAG: 119.531 (48 normalsider)

## Indholdsfortegnelse:

Abstract	3
<b>1. Introduktion til Masterprojektet</b>	<b>4</b>
1.1. Hypoteser	5
1.2. Problemformulering	6
1.3. Undersøgelsesspørgsmål	6
1.4. Læsevejledning – Masterprojektets opbygning	6
<b>2. Det grænseløse arbejdsliv</b>	<b>7</b>
<b>3. Perspektiv på verden og viden - Videnskabsteoretisk ståsted</b>	<b>10</b>
3.1. Abduktion	11
3.2. Hvad betyder pragmatismen for Masterprojektet	12
<b>4. Metode, indsamling af empiri og udvælgelse af informanter</b>	<b>12</b>
4.1. Metode	13
4.2. Indsamling af empiri	14
4.3. Udvalgelse af informanter	16
<b>5. Præsentation af empiriske data</b>	<b>17</b>
<b>6. Når empirien møder teorien</b>	<b>18</b>
6.1. Frihed eller forvaltning?	18
6.1.1. Selvledende medarbejdere i et grænseløst arbejdsliv	19
6.1.2. Delkonklusion	23
6.1.3. Medfører modige medarbejdere psykologisk tryghed?	24
6.1.4. Delkonklusion	28
6.1.5. Med- eller modspiller? Magt har mange dimensioner	29
6.1.6. Delkonklusion	33
6.2. Det personlige lederskab	34
6.2.1. Hundefører eller førerhund?	35
6.2.2. Delkonklusion	40
6.2.3. Lederen mellem tvivl og handlekraft	41
6.2.4. Delkonklusion	46
<b>7. Konklusion</b>	<b>47</b>
<b>8. Perspektivering</b>	<b>48</b>
<b>9. Litteraturliste</b>	<b>51</b>
<b>Bilag</b>	<b>53</b>
A. Interviewguide	53
B. Transskription interview Hans	53

C.	Transskription interview Malene	53
D.	Transskription interview Susanne	53
E.	Meningskondensering interview Hans	53
F.	Meningskondensering interview Malene	53
G.	Meningskondensering interview Susanne	53
H.	Transskription mini interview Susanne	53
I.	Meningskondensering mini interview Susanne	53
J.	Transskription mini interview Malene	53
K.	Meningskondensering mini interview Malene	53

## Abstract

The rapid development and high-level of complexity of today's society forms the background of this Master thesis. The work life is described by self-directed employees and unbounded work life, which is believed to raise increased demands on both individuals and organizations. The purpose of this thesis is to investigate how leaders can navigate through the challenges of managing increasingly self-directed employees in this setting. The focus of the thesis is to explore what leaders need to pay attention to when setting boundaries in connection with the self-directed employees, and if psychological safety and leader power plays a part when setting boundaries.

The scientific theoretical approach for this Master project is pragmatic and its influence can be observed throughout the thesis. Especially the concept of abduction, as presented by Dewey (Brinkmann, 2014) – is used for the interview guide and as the analysis strategy for the thesis. The research design includes empirical data from semi-structured interviews, made with three leaders working in the same position as the author. When the first round of interviews revealed something new, (which will be presented below), the empirical data was enriched by two additional semi-structured interviews held with two of the three previously mentioned leaders. The thesis benefits from a range of different theories on leadership. I have aimed to be both descriptive, but also critical in regards to these theories that are discussed in the analysis. The analysis is divided into two main sections. The first section consists of three subsections, which present the analysis on setting boundaries for the self-directed employee, the need for psychological safety and the influence of leader power. A new finding appeared in the analysis of the first round of the empirical data. It showed that it is very important, for all the informants, to be more aware of and work with, their own personal leadership. The second section has two subsections, which present and discuss this finding from the first section. This is achieved by discussing the concept of personal leadership, the meaning of authentic leadership and how one can handle being in the middle of various paradoxes as a leader.

The Master thesis contributes to an understanding of how leaders can set boundaries for self-directed employees. Among other things, it finds that it is important to have an individual view on each employee. Furthermore, the thesis shows the need for psychological safety within the boundless work life, and find it is essential for both the security of the employees and the achievement of progress in organizations. It also shows that there is a myth that leaders are expected to provide psychological safety, which they cannot really achieve by themselves, only because the safety in each organization is a shared responsibility. Last but not least, the thesis shows that one can use leader power as a 'team player' in supervising self-directed employees and finds that it can be very useful to be aware of 'the triangle of power' (Magtens Trekant), introduced by Elmholt and Fogsgaard (2014). The results of the empirical study indicates that it is necessary for leaders to be close to self-directed employees and conduct individual leadership. This can result in situations where leaders often find themselves in paradoxes, which demand self-reflection on their personal leadership and search for new strategies on how they can stay authentic, be brave and navigate with doubt as a companion.

Regardless of many of the presented theories main points about authentic leadership and accept of being in the paradox, the implication from this research shows, that the biggest recommendation would be welcoming doubt as your companion. That part of your task as a leader includes finding time to reflexion, and to stop and find the right approach in the specific context. In short, slow down, keep the power of action and the courage, so you dare to take the needed choices - even though they are not always popular.

Although the scientific discovery of this project may not be revolutionary, some of the conclusions of this investigation can be of interest to other leaders, who struggle with setting boundaries within leadership of self-directed employees in the boundless work life.

## 1. Introduktion til Masterprojektet

Da jeg startede dette Masterstudie i feb. 2021 kom jeg i en 4 mands studiegruppe. Under processen med at skrive vores første opgaver lavede vi, en træt sen aften for sjov, en aftale om, at der på forsiden af samtlige opgaver skulle være en stribe af WulffMorgenthaler. For at være tro mod den beslutning, og da det er både morsomt og lærerigt at lede efter en stribe som passer til opgavens emne, så er der selvfølgelig også en WulffMorgenthaler stribe på forsiden af dette Masterprojekt. Striben er fra min egen WulffMorgenthaler kalender, fra d. 1. september 2016, som jeg har gemt, da jeg fandt den både morsom og at den for mig gav stof til eftertanke:

**“Hej Chef... Jeg vil bare sige, at den peptalk om at finde mere glæde i arbejdet tog jeg virkelig til mig, og jeg tror, jeg har fundet på noget ret grineren...”**

Striben sætter for mig emnet det 'grænseløse arbejdsliv' på spidsen. Det bliver her overladt til medarbejderne selv at finde glæde i arbejdslivet, og fokus er på selvledelse/selvmotivation. Striben viser, at arbejdslivet kan være grænseløst, og medarbejdere risikerer at havne på den anden side af 'kanten', hvis ledelsen er utydelig. Overladt til sig selv er der risiko for, at medarbejderne selv definerer rammerne / grænserne i det grænseløse arbejdsliv.... Og så kan alt ende i kaos.

Jeg er gennem denne Masteruddannelse blevet præsenteret for mange forskellige perspektiver i forhold til læring, ledelse og organisationspsykologi, og der har været utrolig mange spændende vinkler og nedslag. Udfordringen for mig har været begrænsningens kunst, for hvor starter og slutter man, og hvor sætter man grænserne for hvilke ledelsesgreb man benytter i sin ledelsestilgang, i et hastigt foranderligt samfund?

Nysgerrigheden for emnet i dette Masterprojekt – 'Det grænseløse arbejdsliv', opstod på mit arbejde under en diskussion om, at vi er gået fra et industrisamfund til et vidensamfund med en grænseløs udviklingskultur. I størstedelen af de stillingsannoncer som bliver slået op i dagens Danmark, bruges der ord som udviklingsparat, kreativ, innovativ, robust eller omstillingsparat. Og diskussionen gik på, hvad det er for en fordring som implicit ligger i disse udsagn? Vi oplevede et samfund, som er komplekst og konstant omskifteligt, hvor realisering af 'mig selv som menneske' er blevet et projekt, og hvor mange ting er speedet op og skal ordnes med et quick-fix, såsom speeddating, fastfood, power naps og korttidsterapi. Det er et samfund, hvor der er en diskurs om det normale i at have en stresscoach, psykolog eller individuelle udviklingsforløb, og hvor man skal

arbejde med sig selv og i højere og højere grad være i udvikling, for det blot at være menneske, er ikke længere nok.

Som leder oplever jeg, at medarbejderne ønsker at være selvledende, og det påvirker adfærden og opgaveløsningen på godt og ondt. Jeg oplever, at vi omgives af en stigende kompleksitet, og at de grænseløse tendenser byder på nogle helt nye rammer, som både ledere og medarbejdere skal lære at navigere i. Anders R. Kristensen skriver:

Vi kunne tro, at det grænseløse arbejdsliv medførte, at der ikke var nogen dimensioner. Det er ikke tilfældet. Dimensionerne er blot nogle andre. Det er dem, vi skal lære at kende og forstå. Hvis vi skal kunne lede os selv (og lede andre til at kunne lede sig selv) i det grænseløse arbejdsliv.

(Kristensen, 2011, p. 10).

For at kunne håndtere de udfordringer som kan opstå i personaleledelse, i et hastigt foranderligt samfund, er jeg, for at kunne lede både klogt og troværdigt, som leder nysgerrig på at forstå disse 'nye' dimensioner i det grænseløse arbejdsliv, hvor medarbejderne er selvledende. For når man som medarbejder er selvledende, så er det jo ikke kun lederen som bedriver ledelse, det er noget alle i organisationen skal kunne bedrive. Medarbejdere skal kunne lede sig selv, og ledere skal kunne lede de selvledende medarbejdere. Men der er også en bagside af medaljen, hvor medarbejderne har en hverdag, hvor det kan være svært at trække en grænse i forhold til ens work-life balance, samt at det kan være vanskeligt at håndtere den frihed man har i arbejdet. Derved kan det som begejstrer medarbejderne også være det som belaster dem, og risikoen er medarbejdere, som bliver ramt af stress, depression eller andet. (Kristensen, A, 2011, p. 12).

Så hvordan leder man i disse udfordringer som opstår, når man som leder skal bedrive ledelse, som både er tæt på og samtidig langt fra, i organisationer hvor der ofte er en flad ledelsesstruktur? Og hvordan positionerer man sig på kanten, så man understøtter medarbejdernes trivsel, motivation og drivkraft, i stedet for at slukke den? Disse spørgsmål er nogle, som jeg både har stillet til mig selv, men også debatteret med andre lederkollegaer, og som vil være med til at rammesætte emnet, det grænseløse arbejdsliv, som er bærende for dette Masterprojekt.

### 1.1. Hypoteser

På 3. semester af LOOP skrev jeg en mindre opgave i Videnskabsteori og metoder II, om det grænseløse arbejdsliv, som jeg har brugt som 'indflyvning' til dette Masterprojekt. Den viden jeg opnåede i den opgave, samt ovenstående introduktion til emnet, efterlader mig nysgerrig på flere problemstillinger, som jeg antager har indflydelse på ledelse af selvledende medarbejdere i det grænseløse arbejdsliv. Disse hypoteser uddybes nedenfor.

#### - **Man skal lære at lede i det grænseløse arbejdsliv.**

Hvordan kan ledere forstå medarbejderne og navigere i de nye dimensioner i det grænseløse arbejdsliv? Jeg har en antagelse om, at det er nødvendigt at ledelsen sætter grænser, for at medarbejderne lykkes med at lede sig selv i det grænseløse arbejdsliv.

- **Psykologisk tryghed har stor betydning for medarbejdertrivlsen i det grænseløse arbejdsliv.**

Hvad betyder den psykologiske tryghed for medarbejdertrivlsen i det grænseløse arbejdsliv? Jeg har en antagelse om, at det er en forudsætning, at der eksisterer en høj grad af psykologisk tryghed, for at medarbejderne lykkes i deres selvledelse og trives i det grænseløse arbejdsliv.

- **Det er nødvendigt at forholde sig til magt i organisationen for at bedrive ledelse i det grænseløse arbejdsliv.**

Hvad betyder magt i forhold til at bedrive ledelse af selvledende medarbejdere? Jeg har en antagelse om, at der altid er magt til stede i leder - medarbejder forholdet. Hvilke konsekvenser har magten i organisationer, som er præget af medarbejderindflydelse og flade organisationsstrukturer?

Med afsæt i ovenstående hypoteser, er nedenstående problemformulering og undersøgelsesspørgsmål udarbejdet.

## 1.2. Problemformulering

**Hvordan kan man som leder håndtere de udfordringer, som opstår i ledelse af selvledende medarbejdere, i en verden som er præget af et grænseløst arbejdsliv?**

## 1.3. Undersøgelsesspørgsmål

- Hvilke opmærksomheder skal lederen have i forhold til at skabe grænser i det grænseløse arbejdsliv, hvor medarbejderne er selvledende?
- Hvilken rolle spiller psykologisk tryghed i organisationer præget af selvledende medarbejdere og et grænseløst arbejdsliv?
- Kan magt bruges som medspiller i ledelse af selvledende medarbejdere?

## 1.4. Læsevejledning – Masterprojektets opbygning

I dette afsnit beskrives kort projektets opbygning, samt en introduktion til hvordan det skal læses. Jeg vil løbende afklare relevante begreber, efterhånden som de bliver introduceret – for eksempel definition af det grænseløse arbejdsliv, selvledende medarbejdere og paradokser. Jeg tænker denne afklaring er vigtig for forståelsesrammen i nærværende projekt, blandt andet da begreber ifølge Dewey er stabile holdepunkter, som man kan holde fast i, i usikre situationer, og når man skal opnå en forståelse af noget nyt (Thomassen, 2009, p. 8).

Jeg vil løbende gennem projektet indsætte små tekstbokse med 'refleksive timeouts', da jeg ønsker at skabe transparens for læseren i forhold til de valg, og fravalg, som jeg tager, og man dermed kan følge begrundelserne for bevægelsen og retningen i Masterprojektet.

Projektet består af syv delafsnit:

Del 1 - Indledende er der en introduktion til projektet, samt redegjort for projektets problemfelt og problemformulering. Afsnittet indeholder desuden de hypoteser og undersøgelses-spørgsmål, som danner baggrund for analysen i del 6, hvor empiri og teori diskuteres og holdes op imod hinanden.

Del 2 - I det andet afsnit vil I møde en rammesætning af emnet det grænseløse arbejdsliv, for at skabe et grundlag for selve rammen omkring projektet.

Del 3 - I tredje afsnit er opgavens videnskabsteoretiske ståsted pragmatismen beskrevet, samt hvad dette valg betyder for projektet.

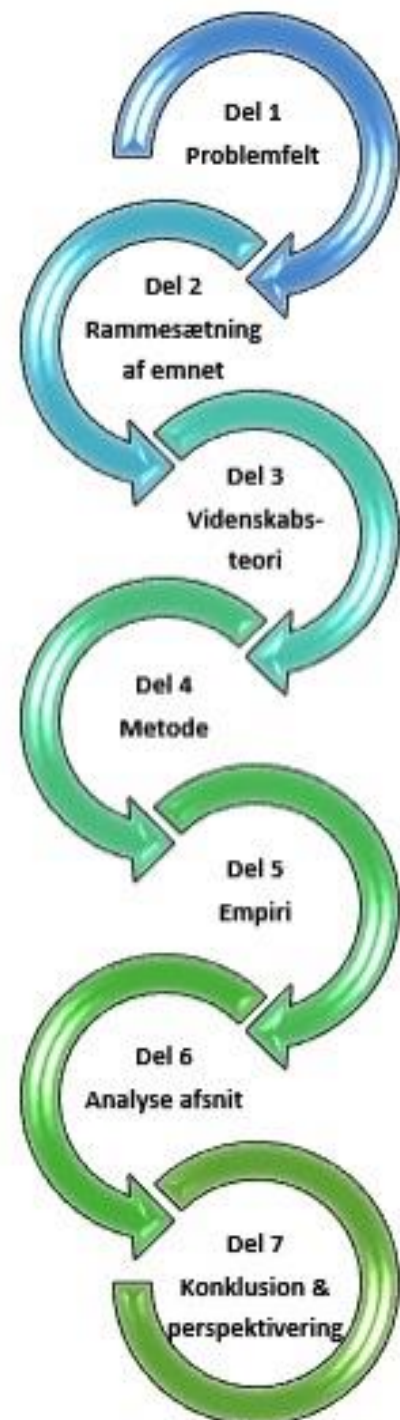
Del 4 - Det fjerde afsnit er en beskrivelse af metode, herunder en redegørelse for analysestrategien, samt strategi for indsamling af empiri og udvælgelse af informanter.

Del 5 - I det femte afsnit får I en kort præsentation af de empiriske data, som danner baggrund for projektet.

Del 6 - Projektets sjette del er analyseafsnittet. Det er delt i to hovedtemaer, som er udvalgt dels ud fra de emner som har optaget mig og dels de temaer, som er trådt frem i empirien. Her vil empirien og udvalgte teoretiske perspektiver blive diskuteret og analyseret, for at svare på projektets problemformulering og undersøgelsesspørgsmål. Hvert analyseafsnit vil blive indledt med en rammesætning af temaet, samt afsluttet med en kort delkonklusion.

Del 7 - Afsluttende er der i opgavens syvende del lavet en samlet konklusion på projektet, som herefter perspektiveres til andre relevante opmærksomhedspunkter.

Figur 1 – Projektets opbygning

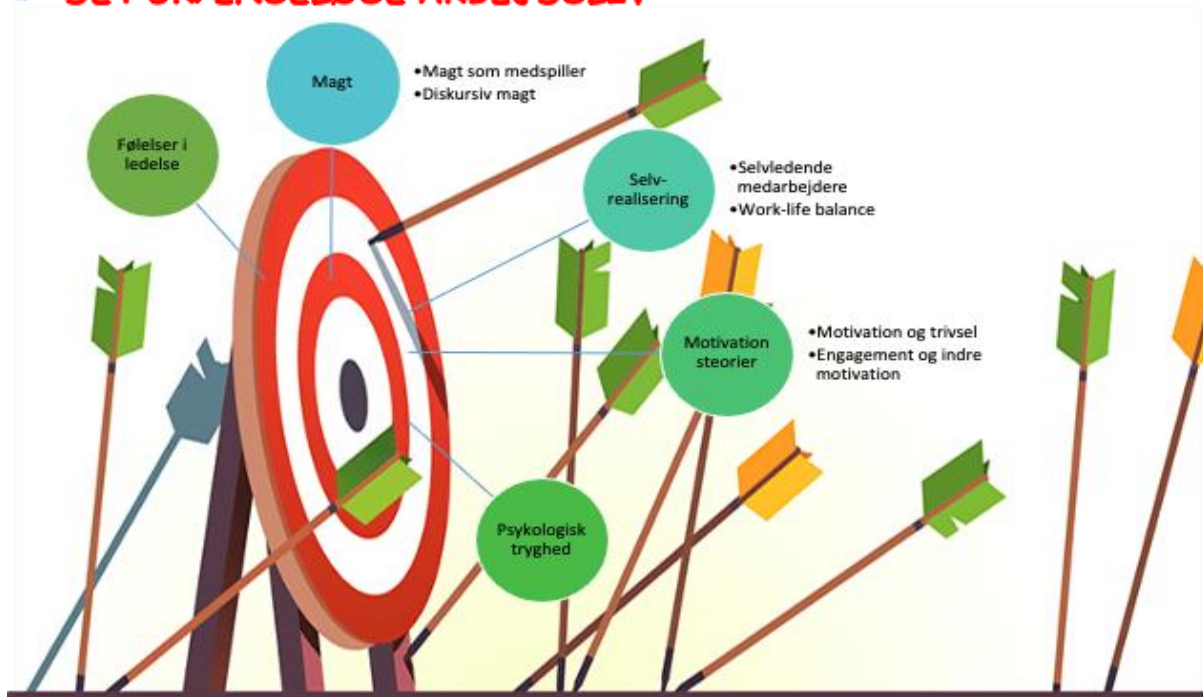


## 2. Det grænseløse arbejdsliv

Bredden i mit problemfelt gør, at jeg får øje på absurd mange veje jeg kan gå kan gå, men da det er mit Masterprojekt, er det vigtig for mig, at udvælgelsen af teori også tager udgangspunkt i de emner, som jeg gennem hele studiet har fundet særlig interessant og har ønsket at kunne fordybe mig i.



## — DET GRÆNSELØSE ARBEJDSLIV



Figur 2 - Eget design over kompleksiteten i emnet 'Det grænseløse arbejdsliv'

### REFLEKSIV TIMEOUT

Jeg kan allerede nu mærke, at begrænsningens kunst bliver en udfordring, i forhold til at skrive dette Masterprojekt. Jeg bliver konsekvent nysgerrig på andre vinkler og perspektiver, som jeg møder, jo dybere jeg dykker ned i emnet. Jeg må derfor være enormt restriktiv overfor mig selv, og træffe meget bevidste valg om, at jeg kun vil gå med de teorier og perspektiver, som taler mest til min nysgerrighed. Jeg er meget bevidst om, at jeg dermed fravælger andre spændende vinkler (f.eks. selvrealisering, meningsskabelse, læringsbegreber, f.eks. single/dobbelloop læring), som kunne have beriget dette projekt.

Men al læring skal starte et sted, og uanset hvilken teoretisk retning jeg kommer til at dykke ned i, giver det for mig mening at have en præsentation af teori om det grænseløse arbejdsliv. Dette gøres for at skabe det teoretiske fundament for det overordnede emne i Masterprojektet – 'Det grænseløse arbejdsliv'.

### Det grænseløse arbejdsliv

Flere og flere af os kender det, at arbejdet breder sig ind over privatlivet, fordi vi både har hjemmearbejde og fleksible arbejdstider. Hvornår stempler man eksempelvis ind og ud, tjekker mails og ordner telefonsamtaler - de kendte grænser for job og privatliv er blevet uklare. Jobbet kan også brede sig på andre måder, for eksempel når vi bekymrer os for, om opgaverne er løst forsvarligt, og når vi bliver usikre på, om vi selv eller chefen har ansvaret.

Grænseløshed i arbejdet berører de fleste af os på en eller flere måder, og det påvirker vores trivsel på jobbet på godt og ondt. Grænseløst arbejde kan give frihed og fleksibilitet, hvis ledere (og medarbejdere) forstår at håndtere det på en god måde, kan det grænseløse arbejde udvikle den enkelte og arbejdspladsen. Håndteres grænseløsheden ikke, kan det medføre udfordringer med mistrivsel, stress og dårlig balance mellem arbejde og privatliv.

For teoretisk at danne rammen for emnet 'det grænseløse arbejdsliv', har jeg ladet mig inspirere af bogen *Det grænseløse arbejdsliv* skrevet af Anders Raastrup Kristensen (2011). Bogen fokuserer blandt andet på ledelse af selvledende medarbejdere, og på hvordan de traditionelle rammer om arbejdet er forsvundet. At navigere i det grænseløse arbejdsliv fordrer, at man bryder med en gammel forståelse af ledelse præget af industrisamfundet. Vi skal tænke og forstå ledelse og selvledelse på en anden måde, hvor vi eksperimenterer med vores måder at tænke og handle på, for at lære at lede os selv i det grænseløse arbejdsliv (Kristensen, 2011, p. 18). Arbejdslivet er blevet meget mere udflydende, og vi skal vænne os til et nyt mønster med en anden logik, end den vi er vant til. Arbejdstid, arbejdssted og arbejdsrolle udgør ikke nødvendigvis en fast ramme om arbejdslivet mere. Man kan arbejde på alle steder, på alle tidspunkter af døgnet, og det kan medføre, at det kan være vanskeligt at skelne mellem menneske og medarbejder. Man skal hele tiden bruge sig selv som menneske, for at løse ens arbejde på bedst mulig måde (Kristensen, 2011, p. 10). Kort sagt, så betyder det, at vi skal lære at lede os selv i et arbejdsliv, med flydende grænser som er langt fra velafgrænset og veldefineret.

Når medarbejderne skal kunne lede sig selv, så er de frie til at bestemme over deres arbejdsliv, men med friheden følger også et personligt ansvar overfor både arbejdet, kollegaer og ledelsen, da man som medarbejder står til regnskab for den måde man håndterer friheden på (Kristensen, 2011, p. 11). Vi skal hver især finde vores egen vej og måde at gøre tingene på, da friheden i det grænseløse arbejdsliv i høj grad handler om frihed til at realisere sig selv i arbejdet, og ikke så meget om frihed fra arbejdets byrder og slid (Kristensen, 2011, p. 16). Det betyder, at medarbejderne skal lære de nye dimensioner i arbejdslivet at kende, og blandt andet selv definere grænsen mellem familie og arbejdsliv. For nogen kan det skabe en stor grad af frihedsfølelse, men der kan også være en bagside af medaljen, da det som begejstrer medarbejderne, også kan være det som belaster dem. Det emotionelle engagement er lige så vigtig et parameter som viden, og medarbejderne skal have både hoved, hjerte og sjæl med på arbejde (Kristensen, 2011, p. 40). Det fordrer, at man som menneske besidder gode personlige og sociale kompetencer, samt at man skal have en god portion selvindsigt, for at kunne afstemme forventninger og sige fra, når det er nødvendigt (Kristensen, 2011, p. 12).

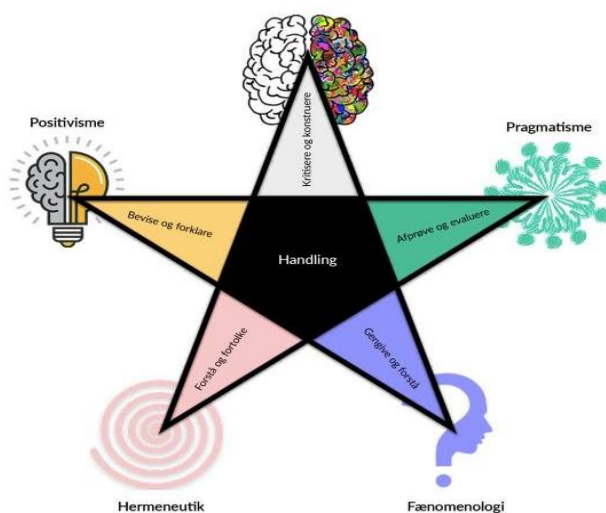
Dermed stiller det grænseløse arbejdsliv medarbejderne i en situation, hvor de på rigtig mange måder er overladt til sig selv, deres egen dømmekraft og kompetencer (Kristensen, 2011, p. 52). Med denne forståelse af det grænseløse arbejdsliv, står vi med en radikal ændring af begrebet 'arbejdsliv', hvor det er vanskeligere at definere arbejdet gennem tid, sted og rolle, og hvor medarbejderne skal kende sig selv, deres egne grænser samt have personlige kompetencer til at sige fra, når deres ydeevne er opbrugt, og der er brug for selvomsorg (Kristensen, 2011, p. 52). Afslutningsvis skal nævnes, at min vurdering er, at Kristensens bog ikke giver nogle universelle eller generelle opskrifter på, hvordan medarbejdere skal lede sig selv i det grænseløse arbejdsliv. Der fremlægges eksempler på, hvordan andre har håndteret forskellige udfordringer og problemer i

det moderne arbejdsliv. I alt er 70 medarbejdere og ledere blevet interviewet, men deres håndteringer af det grænseløse arbejdsliv kan ikke bare kopieres. I stedet er fokus på, at individet skal stille sine egne spørgsmål for at forstå, hvilken situation de står i. Formålet med bogen er dermed ikke, at løse det grænseløse arbejdslivs knude. Derimod handler det om at forstå hvordan knuden er bundet, så det selv er muligt at binde den op (Kristensen, 2011). Kristensen vælger at gå filosofisk til værks i bogen. Det betyder, at bogen er udtryk for hans holdninger og overvejelser, som er opnået på baggrund af erfaringer, og man kan derfor overveje, hvor videnskabelig denne tilgang er. Med baggrund i andre af Kristensens udgivelser omkring det grænseløse arbejdsliv, sætter jeg dog ikke spørgsmålstegn til hans forskningsintegritet eller hans viden om problemstillingen, og forudsætter, at bogen er et filosofisk værk, skrevet med baggrund i tidligere videnskabelig forskning.

### 3. Perspektiv på verden og viden - Videnskabsteoretisk ståsted

Foregående afsnit satte rammen for den teoretiske forståelse af det grænseløse arbejdsliv. Jeg vil i dette afsnit redegøre for perspektiver på verden og viden, som har haft betydning for dette Masterprojekts tilblivelse. Min vurdering har været, at det beskrevne problemfelt kan anskues fra flere forskellige videnskabsteoretiske perspektiver, og jeg er opmærksom på, at det videnskabsteoretiske ståsted er med til at definere, hvad jeg står med af viden til sidst i mit Masterprojekt.

Jeg har i min problemformulering beskrevet, at jeg ønsker at undersøge, hvordan man som leder kan håndtere de udfordringer, som opstår i ledelse af selvledende medarbejdere i en verden, som er præget af et grænseløst arbejdsliv. Mit ønske til processen er dermed handlingsrettet, og ud fra det perspektiv har jeg valgt pragmatismen.



Figur 3 viser på en fin måde, hvordan handling eklektisk kan bearbejdes fra forskellige videnskabsteoretiske tilgange (Løgstrup, L. B., 2020), hvor pragmatismen kan bruges i et handlingsorienteret perspektiv, ved at afprøve og evaluere de forskellige logikker, relationer og diskurser, der kendetegner den konkrete kontekst.

**Figur 3** – Handlingsorienteret refleksionsmodel (Schmidt, C. H. & Løgstrup, L. B., 2022).

Epistemologisk placerer pragmatismen sig i en midterposition mellem objektivismen og subjektivismen. Det vil sige, at tilgangen ikke er et enten/eller, men derimod et både/og. Genstandsfeltet er de levede erfaringer og en handlingsorientering, som er optaget af det der aktuelt giver mening og virker i praksis. Set i lyset af, at LOOP er en Master i læreprocesser, så er

det interessante i pragmatismen blandt andet, at fokus er på læringselementet, og at teori ikke kan stå alene, men altid er forbundet med praksis, da praksis ikke kan udvikles gennem en teoretisering på afstand af praksis (Løgstrup, L. B., 2020). Vi tilegner os dermed ny viden ved at deltage i praktiske, undersøgende aktiviteter og ved at interagere med omgivelserne. Handling har dermed afgørende betydning for ny erkendelse, og hvordan vores handlinger bidrager til en øget værdi, både for den enkelte og for fællesskabet, gennem reflektiv tænkning (Løgstrup, L. B., 2020).

Rent tidligt er et fænomens betydning ikke fastlagt en gang for alle, men opstår og bliver opretholdt dynamisk i den konkrete kontekst, som det indgår i (Egholm, 2014, p. 184). Denne forståelse giver god mening i mit ønske om, gennem mine interview, at blive klogere på informanternes levede erfaringer.

Ideografisk funderer pragmatismen sit sandhedsbegreb på relationen mellem mennesker, institutioner og udsagn. Det betyder, at noget anses for sandt, hvis resultaterne er de mest brugbare, sandsynlige og nyttige til at forklare de enkelte begivenheder og fænomener. Der arbejdes altså ikke for at bevise en sandhed, men bestræbelsen går på, at sige noget om verden (Egholm, 2014, p. 178).

Pragmatismens menneskesyn har fokus på, hvilke konsekvenser menneskers handling har (Egholm, 2014, p. 173). "Vores menneskesyn udvikles i interaktion med andre mennesker, og vores menneskesyn får afgørende betydning for vores valg og handlinger i praksis" (Løgstrup, L. B., 2020, p. 3). Viden er dermed et moralsk fænomen, da viden altid har konsekvenser for mennesker. Pragmatismen har fokus på at gribe ind og handle til fordel for mennesker (Løgstrup, L. B., 2020).

John Dewey (1859-1952) er en central skikkelse inden for den pragmatiske tilgang. Bente Elkjær (2007) beskriver, at filosofien bag Deweys forståelse af pragmatismen har en vigtig funktion, da man.... "danner nye erfaringer og ny viden gennem en stringent udforskning af fortiden. Disse erfaringer kan så igen anvendes til at indvirke på fremtiden" (Elkjær, 2007, p. 39). Erfaring er dermed den gensidige proces, hvorved subjekt og verden skabes og formes, og samtidig er erfaring resultatet af processen (Elkjær, 2007, p. 40). Erfaringsbegrebet er dermed karakteriseret ved at række frem mod det ukendte, ved at man skaber en forbindelse til fremtiden (Elkjær, 2007, p. 44). Dewey arbejder ud fra den antagelse, at vi som mennesker ikke er adskilt fra verden, men at vi er deltagende i den verden vi skal erkende (Thomassen, 2009, p. 6). Jeg kan bruge dette erfaringsbegreb i min proces, da erfaringen hos informanterne kan bruges til at skabe forbindelse og kontinuitet til både fortid og fremtid. Dette er nyttigt, da erfaring ifølge Dewey er en livsproces, der uafbrudt er i bevægelse og tilskynder til udforskning og reflektiv tænkning, for at gøre nye erfaringer (Elkjær, 2007, p. 46).

### 3.1. Abduktion

Måden man arbejder med udforskning og reflektiv tænkning i pragmatismen er gennem abduktion. Vi fremkommer ofte med gæt eller hypoteser, når vi skal producere ny viden og det er en af måderne, vi lærer på. En abduktion er en arbejdshypotese, - måske er den rigtig eller måske holder den ikke. Svend Brinkmann skriver:

According to the abductive model, we do research, inquiry, analysis, for purposes of living, and theories and methods are some of the tools used in that process..... Abduction is not driven by data or theory, but by astonishment, mystery, and breakdowns in one's understanding. (Brinkmann, 2014, p. 722).

Abduktionen kvalificeres ved, at man undersøger om hypotesen holder, og man verificerer den med induktive og/eller deduktive metoder. Når man undersøger, om abduktionen holder, benytter man sig af reflektiv tænkning (Løgstrup, 2020, p. 3), og kigger efter om der er belæg for den, om den er logisk, sandsynlig, eller om der kan skaffes empiri, der støtter op om den.

Deweys pointe er, at vi i en verden som konstant er under forandring og hvor intet må tages for givet, har brug for evnen til at tænke reflektivt, da vi dermed kan lære at håndtere usikkerhed og foranderlighed (Thomassen, 2009, p. 6).

Jeg anser abduktionsbegrebet som nyttigt til at undersøge projektets problemformulering, da jeg har et ønske om at være reflektiv omkring handlingsmuligheder, i forhold til at håndtere udfordringer i ledelse af selvledende medarbejdere. Den abduktive tilgang vil blive brugt som analysestrategi, og udfoldes i metodeafsnittet (4.1).

### 3.2. Hvad betyder pragmatismen for Masterprojektet

Mit fokus i dette projekt er handlingsorienteret, da jeg som beskrevet ønsker at undersøge, hvordan man som leder kan håndtere de udfordringer, som opstår i ledelse af selvledende medarbejdere i en verden, som er præget af et grænseløst arbejdsliv. Liv Egholm skriver:

Den pragmatiske undersøgelse er ikke rettet mod enten vaner eller brud på vaner, men derimod mod de former for social mening og dynamik, der i praksis opstår i den dynamiske proces. Pragmatismen har derfor en interesse i at undersøge, hvilke sociale processer der påvirker fremkomsten af social handling, og hvordan social handling udtrykkes i forskellige former for forhandlinger og relationer.

(Egholm, 2014, p. 184).

Med udgangspunkt i ovenstående, vil pragmatismen give mig mulighed for at arbejde med mine hypoteser, ved at holde empiri og teori op imod hinanden, for dermed at komme med kvalificerede bud på ny viden og nye handlemuligheder i den konkrete kontekst.

Jeg bilder mig ikke ind, at jeg med nærværende Masterprojekt efterfølgende vil stå med en færdig handleplan for ledelsesgreb til håndtering af udfordringer i ledelse, af selvledende medarbejdere i et grænseløst arbejdsliv. Men jeg har forhåbninger om, at Masterprojektet kan bidrage med erfaringer og redskaber, som kan give et nyt handlerepertoire til fremtidige situationer, så man ikke forfalder til repetition af tidligere strategier.

## 4. Metode, indsamling af empiri og udvælgelse af informanter

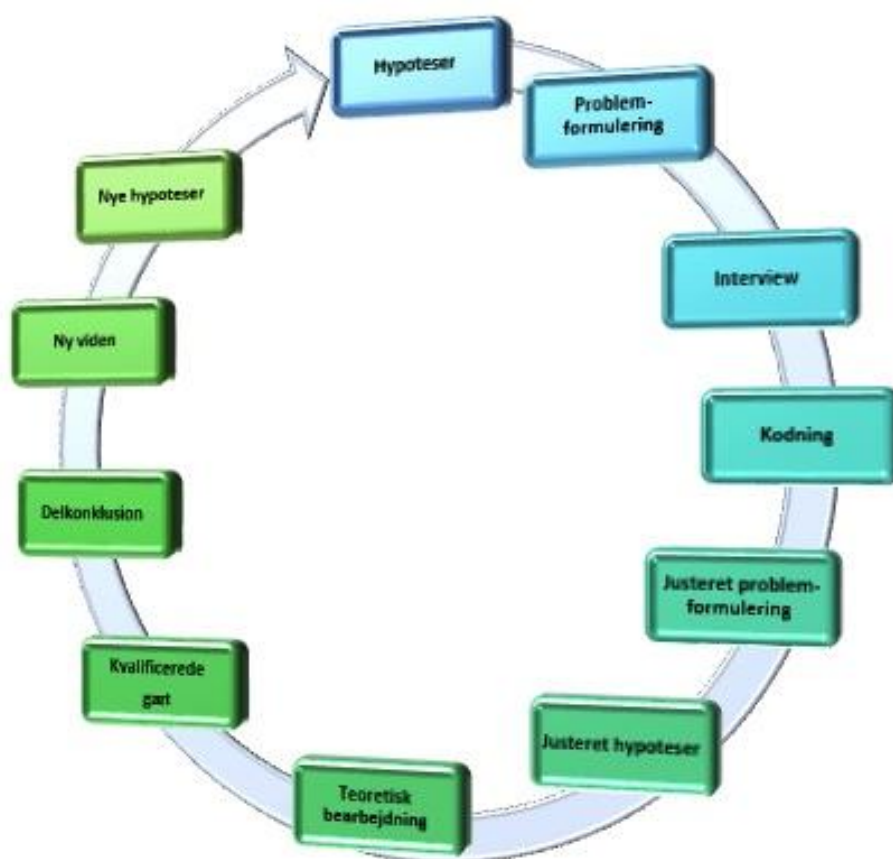
Masterprojektet er et udviklingsprojekt, og jeg er opmærksom på, at mine valg af metoder og udvælgelse af informanter vil påvirke mine undersøgelser, men at processen sikkert også vil påvirke mit eget personlige lederskab, og at jeg både vil blive klogere, men ganske givet også udfordret i forhold til min nuværende ledelsestilgang.

#### 4.1. Metode

Mit afsæt til dette Masterprojekt har været delvis induktiv og delvis abduktiv. Dette er begrundet i at jeg, både som menneske og leder, er nysgerrig på og har en holdning til problemfeltet. Valget af denne tilgang, hvor jeg ser på mine hypoteser, og ud fra en bearbejdning af empiri og teori, kommer med kvalificerede gæt for at opnå ny viden, har derved dannet udgangspunkt for min erkendelsesproces.

Jeg har i projektet valgt, at eksempler på empiri består af 'renskrevne' citater, som står med kursiv for at tydeliggøre dem i forhold til den øvrige tekst. 'Renskrivne' skal forstås på den måde, at de valgte citater ikke er en 100% direkte transskription fra mine interview. De brugte citater er en forkortet version, hvor jeg har 'renskrevet' betydningen med færre ord. Jeg er bevidst om, at jeg dermed allerede laver en tolkning, men har forsøgt at være så tro mod essensen som muligt. Jeg har anset denne tilgang for nødvendig, da jeg ellers skulle indsætte meget lange tekstpassager, for at få informanternes erfaringer frem.

Den beskrevne videnskabsteoretiske tilgang, pragmatismen, danner udgangspunkt for hele Masterprojektet. Dette gælder både med hensyn til metodevalg og design af interview, samt som led i den efterfølgende analyse. Pragmatismens genstandsfelt er handlinger og erfaringer, og målet er i udgangspunktet: "... at undersøge, hvordan konkrete individer handler i konkrete situationer" (Egholm, 2014, p. 182). Som en del af min erkendelsesproces, har jeg derfor taget udgangspunkt i det pragmatiske begreb abduktion, som beskrives således af Liv Egholm:



.... Abduktion kaldes også 'kvalitative gæt', hvor man ved brug af analoge slutninger mellem tidligere erkendelser og erfaringer og det fænomen, man gerne vil forstå, etablerer muligheden for at forstå og pege på ukendte objekter. (Egholm, 2014, p. 173).

Figur 4 – Hjemmedesignet model af den abduktive analysestrategi



Designet af Masterprojektet er bygget op, så analysestrategien følger den beskrevne hjemmedesignede model af en abduktiv cirkel i figur 4.

Først præsenteres de induktive hypoteser, som er mit udgangspunkt for undersøgelsen. Ud fra denne viden har jeg lavet tre indledende interview, som efterfølgende er meningskondenseret og kodet gennem pragmatiske briller. Efter justeringer med den opnåede nye viden, har dette ført til projektets problemformulering, hypoteser og undersøgelsesspørgsmål. I den teoretiske bearbejdning vil jeg præsentere relevant empiri, som vil danne udgangspunkt for at diskutere forskellige teoretiske synspunkter, for at svare på undersøgelsesspørgsmålene. Selve analysedelen af projektet, er opdelt i to overordnede emner. Det første emne har afsæt i de tre indledende hypoteser, som dannede grundlag for de første tre interviews. Som et resultat af analysen af de tre indledende interviews, så trådte en ny hypotese frem. Dette gjorde, at jeg har lavet yderligere to miniinterviews med to af informanterne, og denne nye viden danner afsæt for det andet emne, i projektets analyse afsnit.

Jeg har en forhåbning om, at denne abduktive analysestrategi løbende vil give mig ny viden og erkendelse, som vil pege på forskellige mulige forståelser af det beskrevne problemfelt, som så igen kan danne ny viden og flere erfaringer til eventuel fremtidig brug.

#### 4.2. Indsamling af empiri

For at kvalificere mine hypoteser, og opnå viden om andres erfaringer, vil jeg i Masterprojektet benytte mig af perspektiver fra andre ledere. Formålet er at belyse og underbygge de teoretiske perspektiver, og for at undersøge, om mine hypoteser i forhold til problemfeltet vækker genklang hos ligestillede ledere.

For at finde svar på dette projekts problemformulering, vil jeg benytte interview som forskningsmetode. Brinkmann og Tanggaard skriver: "at et interview ikke må betragtes som en neutral teknik til at opnå upåvirkede svar fra informanten" (Brinkmann & Tanggaard, 2020, p. 34). Et interview egner sig til at lade mennesker komme til orde med deres egen fortælling (Brinkmann & Tanggaard, 2020, p. 38). "Interviewforskning foregår gennem menneskelige relationer, hvor interaktionen mellem interviewer og interviewpersonerne er afgørende for den viden man opnår" (Brinkmann & Tanggaard, 2020, p. 38). Et interview, hvor der deltager to eller flere personer, ses dermed som en aktiv interaktion, der fører frem til kontekstbaserede og socialt forhandlede svar. Metodens store styrke er derved, at den kan kaste lys over områder af vores erfaringer på en langt mere effektiv måde, end de fleste andre metoder.

Ved at benytte en kvalitativ forskningsmetode, vil perspektiverne på de forskellige erfaringer hos informanterne blive synlige. En kvalitativ undersøgelse er velegnet til at beskrive fænomener i deres kontekst (Justesen & Mik-Meyer, 2010, p. 17), og på den baggrund kan jeg foretage en analyse, som vil bidrage med en større viden om problemfeltet.

Jeg vil benytte en tilgang til interviewet i en rolle som 'den rejsende', der undersøger og opdager noget værdifuldt på sin vej (Justesen & Mik-Meyer, 2010, p. 62). Den rejsende opdager det han ikke ved, at han ikke ved, eller er nysgerrig på et område, som ellers kun er kendt fra 'landkortet'. Jeg har valgt, at det skal være semistrukturerede interviews, hvor jeg kan støtte mig til en interviewguide.

Justesen og Mik-Meyer definerer semistrukturerede interviews ved:

...at interviewerens arbejder med en interviewguide, hvor temaer og en række hovedspørgsmål er defineret på forhånd, men hvor der er plads til at afvige fra guiden i interviewsituationen, hvis interviewpersonerne bringer uventede, men interessante emner på bane. (Justesen & Mik-Meyer, 2010, p. 55).

Jeg opnår dermed en tilgang, hvor informanternes refleksioner høres, ved at arbejde ud fra nogle hovedspørgsmål, samtidig med at samtalen afgør, hvor der skal stilles yderligere dybdegående eller supplerende spørgsmål (Justesen & Mik-Meyer, 2010, p. 56).

Jeg vil udarbejde en Interviewguide (bilag A) med inspiration fra Brinkmann og Tanggaard (2020), og med udgangspunkt i Karl Tomms model med fire typer af systemiske spørgsmål (Hornstrup, Tømm og Johansen, 2009). Som udgangspunkt følges interviewguiden kronologisk, men intentionen er også at give rum til at lade fokuspersonerne tale frit. Da jeg gerne vil igennem alle emner i interviewguiden, vil jeg dog forsøge at styre tiden og ind imellem vurdere, om der skal lukkes et emne af, for at give plads til andre emner. Guiden vil være rammen om interviewet, men ikke mere end at vi under interviewet kan tale frit om emner, som bevæger sig væk for spørgsmålene.

Jeg er opmærksom på, at jeg ved mine til- og fravalg i processen allerede, er i gang med analysedelen. Dette påvirker også designfasen af interviewguiden, da jeg allerede ved udarbejdelsen af guiden, skal forholde mig til, hvad jeg ønsker at få frem af viden i mine interviews.

#### REFLEKSIV TIMEOUT

Efter at jeg havde udarbejdet min interviewguide, lavede jeg et 'prøve interview' på en LOOP studiekammerat. Det viste sig, at jeg havde fået formuleret flere spørgsmål som lukkede, så det var nemt at svare ja eller nej, samt at det i nogle få spørgsmål var meget tydeligt, hvilket svar jeg ønskede at modtage. Det var en god og lærerig proces, at 'tryk prøve' interviewet, så jeg kunne få det tilrettet og opnå den ønskede effekt.

Svend Brinkmann skriver i *Kvalitative Metoder - En grundbog*, at "kvalitativ forskning er en værdiladet aktivitet, hvor den etiske refleksion bør være en indre del af forskningsprocessen i alle dens stadier" (Brinkmann & Tanggaard, 2020, p. 600). Af moralske og etiske hensyn, vil jeg derfor indhente informeret samtykke fra informanterne, samt understrege fortroligheden og at de enkelte interview, kun vil blive brugt i forbindelse med dette Masterprojekt. Jeg vil desuden undersøge om informanterne ønsker at deres udsagn bliver anonymiseret, samt garantere informanterne, at det optagede interview vil blive slettet efter eksamen og senest d. 1. feb. 2023. Interviewene vil blive afholdt online via Microsoft Teams. Formålet med dette er, at jeg derved kan gemme en optagelse, som jeg kan genbesøge for at studere detaljerne i informanternes svar, samt at man i dette program har mulighed for at få en transskription af optagelsen i et Word dokument. Jeg kan dermed fokusere på analysedelen, og skal ikke bruge kostbar tid på at transskribere alle interview.



Brinkmann & Tanggaard (2020) skriver om analyseprocessen:

I virkeligheden er analyseprocessen en bevægelse mellem at analysere (bryde ned, stille skarpt) og syntetisere (bygge op, sætte sammen), og målet er at ende med et overblik over materialet, der sætter en i stand til at se nye sammenhænge, en ny orden, som ikke var åbenbar fra begyndelsen. Andre gange er det dog modsat, hvor resultatet af en analyse ikke er nye sammenhænge, men derimod et nyt blik for modsætninger og diskontinuiteter. (Brinkmann & Tanggaard, 2020, p. 46).

For at få overblik over materialet, samt finde frem til centrale sammenligninger eller modsigende elementer, vil jeg med udgangspunkt i ovenstående, gennemse mine interviews så hurtigt som muligt, efter de er lavet. Herefter vil jeg arbejde med at udarbejde en meningskondensering (Brinkmann & Tanggaard, 2020, p. 55), som efterfølgende skal kategoriseres, analyseres og dermed begynde en fortolkning af empirien. Meningskondenseringen handler om, at kunne lave et sammenkog af materialet, som ved at blive brudt ned til mindre enheder, kan være genstand for yderligere kategorisering og fortolkning (Brinkmann & Tanggaard, 2020, p. 60). For at skabe et struktureret overblik, som kan bruges til min analyse af informanternes erfaring, vil jeg bruge 'koder' som nøgleord (Brinkmann & Tanggaard, 2020, p. 55). 'Koder' kan være datadrevne eller begrebsdrevne (Gibbs, 2007, i Brinkmann og Tanggaard, 2020, p. 56). De datadrevne 'koder' dukker induktivt op af materialet, hvor de begrebsdrevne 'koder' er fastlagt på forhånd - enten ud fra teori, litteratur eller definerede hypoteser. Jeg vil i dette Masterprojekt benytte mig af begrebsdrevne 'koder', som er defineret ud fra de hypoteser, som er præsenteret i afsnit 1.1.

Jeg er opmærksom på, at metoden meningskondensering generelt bliver koblet til fænomenologien. I den fænomenologiske forståelse er fokus på, hvordan verden, altså begivenheder og fænomener, fremstår for det enkelte individ, uden at forskerens forforståelse af fænomenet spiller ind på forståelsen (Egholm, 2014, p. 104). Hvis jeg benytter en fænomenologisk forståelse, vil jeg på den baggrund stå med informanternes egne oplevelser og erfaringer med problemfeltet, og jeg vil skulle forsøge at tilsidesætte min egen forforståelse. Dewey har, som beskrevet, den antagelse at vi er deltagende i den verden vi skal erkende. Og da jeg deler den overbevisning, at jeg som forsker aldrig kan være neutral, fravælger jeg den fænomenologiske tilgang, og vil i stedet benytte meningskondenseringen til med pragmatiske briller, at lede efter handlingsrettede levede erfaringer, der aktuelt giver mening og virker i praksis.

#### 4.3. Udvalgelse af informanter

Jeg har valgt at lave semistrukturerede interview med tre ligestillede ledere, inden for mit eget faglige felt. Ligestillede skal forstås på den måde, at de har ledelse af ca. det samme antal selvledende medarbejdere, som jeg selv har, samt de har ca. den samme alder og lederanciennitet, som jeg. Disse kriterier er sat, da jeg har en formodning om, at oplevelsen af problemfeltet kan være anderledes hos en for eksempel meget yngre leder, som ikke har været leder i særlig lang tid. Jeg antager, at den bedste måde at 'trykprøve' mine hypoteser, vil være ved at interviewe ledere i samme kontekst, da konteksten dermed forhåbentlig ikke bliver udslagsgivende.

## 5. Præsentation af empiriske data

Jeg vil i dette afsnit kort give en overordnet præsentation af de empiriske data, som danner baggrund for de efterfølgende analyseafsnit. Som tidligere beskrevet, så dannede mine tre hypoteser afsæt for de første tre interview medigestillede ledere. Alle tre ledere blev indledende spurgt, om de kunne genkende det problemfelt, som jeg har beskrevet i min indledning (afsnit 1) og præsentationen af det grænseløse arbejdsliv (afsnit 2). Fordelen ved dette var, at vi kunne tale ind i den samme forståelsesramme, og præmissen for mine interviewspørgsmål var kendt for informanterne. Jeg er bevidst om mulige ulemper ved denne tilgang, da den definerede ramme kunne påvirke deres svar i en bestemt retning. Men min vurdering var, at emnet det grænseløse arbejdsliv var for grænseløst, hvis vi ikke havde en ramme for emnet under samtalen. Informanterne kunne alle genkende det præsenterede problemfelt, og pegede alle tre på vigtige perspektiver i forhold til ledelse af selvledende medarbejdere i et grænseløst arbejdsliv, som gav mig stor indsigt i og viden om deres erfaringer. De temaer de italesatte, var blandt andet udfordringer med at håndtere selvledende medarbejdere, psykologisk tryghed i organisationen, motivation, 'bagsiden' af selvledelse, som kan udløse dårligt arbejdsmiljø, manglende personaletrivsel, ledelsesmagt og tillid contra kontrol.

Både under interviewene, men specielt i den efterfølgende proces med at meningskondensere og kode de tre første interview, trådte et nyt fokus frem. Jeg blev opmærksom på, at alle tre ledere, både direkte og indirekte talte ind i, at der var andet på spil end 'handlingsrettede' ledelsesgreb, når de talte om ledelse af selvledende medarbejdere i det grænseløse arbejdsliv. Med handlingsrettede ledelsesgreb menes, når du bevidst arbejder med at implementere en strategi i organisationen, som for eksempel psykologisk tryghed eller personaletrivsel. Alle tre interview var tydelig præget af, at de også havde et stort fokus på nødvendigheden, af at forholde sig til og arbejde med deres personlige lederskab. Forskellen fra de handlingsrettede ledelsesgreb var her, at de italesatte strategier som omhandlede fokus på dem selv og deres egen lederrolle. De begreber som jeg blev opmærksom på, var blandt andet ledelse 'tæt på', ledelse på 'kanten', individuel ledelse, ledelse af ledelse, lederen som rollemodel og ledererfaring.

Det at jeg fik øje på noget nyt, som jeg ikke havde forventet, gjorde at jeg udarbejdede en fjerde hypotese:

- **Det er nødvendigt at forholde sig til ens personlige lederskab, for at kunne bedrive ledelse af selvledende medarbejdere**

Den nye hypotese affødte, at jeg lavede supplerende miniinterview med to af informanterne (det lykkedes ikke at finde en tid, hvor den tredje informant kunne deltage), hvor jeg trykprøvede ovenstående nye hypotese, for at se om jeg havde hørt rigtigt, også mellem linjerne, i de første tre interview, og at min antagelse blev genkendt.

Begge informanter genkendte præmissen for den nye hypotese, og satte i de to miniinterview ord på, hvilket fokus der for dem var vigtigt, i forhold til at arbejde med sit personlige lederskab, for at bedrive ledelse af selvledende medarbejdere. De begreber som de italesatte, var blandt andet

autenticitet i lederrollen, tydelighed, moralkompas, mod, paradokser og dilemmaer, samt den sårbarhed og tvivl man som leder kan komme til at stå i.

## 6. Når empirien møder teorien

De følgende afsnit vil, som beskrevet i metodeafsnittet (4.1), indeholde projektets analysedel, hvor problemformulering, hypoteser og undersøgelsesspørgsmål vil blive belyst med baggrund i udvalgt empiri, der holdes op imod relevant teori. Denne kobling mellem empiri og teori diskuteres med afsæt i projektets pragmatiske ståsted. Projektets analysedel er opdelt i to overordnede emner. Det første emne, '**Frihed eller forvaltning?**', har afsæt i de 3 indledende hypoteser og de tre første interviews. Det andet emne, '**Det Personlige Lederskab**', har afsæt i min nyfundne hypotese og analyse af både de tre første interviews, samt de to efterfølgende miniinterviews.

### 6.1. Frihed eller forvaltning?

#### Indflyvning

Som jeg kort har været inde på i min beskrivelse af det grænseløse arbejdsliv, så er selvledelse en arbejdsform som tager udgangspunkt i, at medarbejderne har *frihed* til ansvar. Beslutningskompetencen er uddelegeret, og medarbejderne skal lede sig selv ud fra virksomhedens overordnede værdier og strategier. Empirien i dette Masterprojekt peger på, at det at være leder, både for medarbejdere generelt, men måske specielt for selvledende medarbejdere, kræver en stor viden om ledelse. Det er afgørende, hvordan man blandt andet sikrer motivationen og den psykologiske tryghed i organisationen, så medarbejderne ikke brænder ud eller mister følelse med sig selv. Antagelsen er også, at der altid er magt til stede i leder - medarbejder forholdet, og man med rette kan reflektere over, om selvledelse er et udtryk for frihed til den enkelte medarbejder eller om der mere er tale om subtile magtformer, der virker bag om ryggen på medarbejderne, så der i virkeligheden mere er tale om *forvaltning*.

Med udgangspunkt i ovenstående er overskriften på dette afsnit '**frihed eller forvaltning?**', da jeg er nysgerrig på hvad der sker, når medarbejderne bliver deres egen ledere, samt på hvordan man håndterer ledelse i det spændingsfelt, som opstår mellem frihed og forvaltning.

En af informanterne i mine første interviews siger: *"Der er meget forskel på hendes medarbejdere (forkortes fremover med medarb.), når hun ser på det grænseløse arbejdsliv. Nogen trives i det grænseløse og kan finde ud af at flekse ind og ud, og andre har brug for faste rammer f.eks. ift. arbejdstid. Men uanset hvad, så oplever hun, at det kræver lederstyring i begge tilfælde, så det ikke kammer over - enten den ene eller anden vej"* (Malene 12.53, bilag F). Citatet udtrykker umiddelbart noget af den kompleksitet, som lederen oplever, er en konsekvens af det grænseløse arbejdsliv. Der er stor individuel forskel på om medarbejderne trives og kan finde ud af, at lede sig selv i det grænseløse arbejdsliv. Og uanset om de kan finde ud af det eller ej, så kræver det opmærksomhed og styring fra lederen.

Med afsæt i ovenstående citat og for at svare på projektets problemformulering om, hvordan man som leder kan håndtere de udfordringer der opstår med ledelse af selvledende medarbejdere i det grænseløse arbejdsliv, er det relevant for mig at se på min første hypotese:

- **Man skal lære at lede i det grænseløse arbejdsliv.**

Hvordan kan ledere forstå medarbejderne og navigere i de nye dimensioner i det grænseløse arbejdsliv? Jeg har en antagelse om, at det er nødvendigt at ledelsen sætter grænser, for at medarbejderne lykkes med at lede sig selv i det grænseløse arbejdsliv.

### 6.1.1. Selvledende medarbejdere i et grænseløst arbejdsliv

#### **Rammesætning**

Dette afsnit tager udgangspunkt i ovenstående hypotese og mit undersøgelsesspørgsmål - "Hvilke opmærksomheder skal lederen have i forhold til at skabe grænser i det grænseløse arbejdsliv hvor medarbejderne er selvledende?" For at svare på spørgsmålet, og da empirien peger på at det er en vigtig ledelsesmæssig opmærksomhed, vil jeg undersøge, hvordan man kan forstå begrebet selvledende medarbejdere, og om det kræver individuel ledelse at sætte grænser for medarbejderne. Jeg har været meget bredt omkring i min litteratursøgning, og har lavet en udvælgelse af teori ud fra hvor jeg syntes det gav mest mening og genklang, i forhold til min hypotese. Den udvalgte empiri analyseres i dette afsnit med udgangspunkt i Anders Kristensen - Det grænseløse arbejdsliv (2011) og Det nationale Kompetenceregnskab (2005), hvor kapitel 10 omhandler 'selvledelseskompetencer.

#### **Selvledende medarbejdere i organisationer**

Som beskrevet i præsentationen af de empiriske data, så kan alle tre informanter genkende beskrivelsen af det grænseløse arbejdsliv, og vurderer at de er ledere for selvledende medarbejdere. En af informanterne siger: *"Det vigtigste for en leder i det grænseløse arbejdsliv er at sætte grænserne på en måde, så en selvledende medarb. kan forstå dem, og hvor den selvledende medarb. ikke bliver sat ud af kraft, men får en følelse af at have en ramme, som ikke er så snærende at det bliver demotiverende"* (Hans 42.16, bilag E). Hans udtrykker her, at den vigtigste ledelsesopgave i det grænseløse arbejdsliv er at sætte grænserne, så medarbejderne kan knytte an til dem, samt at de skal sættes, så motivationen fastholdes hos medarbejderne. En anden af informanterne siger: *"Det er vigtigt at tage afsæt i den enkelte medarbejder, da de er forskellige ift. at forvalte det grænseløse arbejdsliv"* (Susanne 11.45, bilag G). Susanne sætter her fokus på, at det ikke er nok at sætte grænser for de selvledende medarbejdere, - det skal også være en individuel tilgang. Den tredje informant supplerer dette med udsagnet: *"Hun oplever, at medarb. har brug for ledelse på forskellig vis. Nogle har brug for faste aftaler om f.eks. arbejdstid og opgaver, og andre er helt selvstyrende"* (Malene 14.30, bilag F).

Informanterne italesætter, at den vigtigste ledelsesopgave i det grænseløse arbejdsliv er at sætte grænserne på en individuel måde så motivationen fastholdes. Disse erfaringer og udsagn, koblet med første del af min hypotese 'Hvordan kan ledere forstå medarbejderne og navigere i de nye dimensioner i det grænseløse arbejdsliv', gør mig nysgerrig på at få en dybere forståelse af begrebet selvledende medarbejder, fordi empirien viser, at det er en vigtig ledelsesmæssig opmærksomhed.

Det nationale kompetenceregnskab definerer selvledelse således:

Selvledelseskompetence er evne og vilje til at træffe beslutninger om eget arbejde, hvad angår metode, planlægning og gennemførelse med henblik på at bidrage til realisering af virksomhedens mål og værdier.

(Det Nationale Kompetenceregnskab, 2005).

I denne forståelse er der fokus på, at man skal besidde evnen til at træffe beslutninger om eget arbejde. Det fordrer at man har viljen til at bidrage til realisering af organisationens værdier, og dermed medvirke til værdiskabelse i organisationen, ved at påtage sig et øget ansvar i forhold til at planlægge og gennemføre opgaver. Kristensen beskriver, at selvledende medarbejderne, fra ledelsens side, får autoritet til at træffe beslutninger og være ansvarlige for resultaterne (Kristensen, 2011, p. 54). Dermed kendetegnes den selvledende medarbejder, ved ikke kun at have fået ansvaret for at løse en opgave, men også for den ledelsesmæssige forpligtigelse omkring opgaven. (Kristensen, 2011, p. 54). For at medarbejdere kan være selvledende, så er det først og fremmest afgørende, at de kan identificere sig med og føle ansvar overfor virksomheden (Kristensen, 2011, p. 59). Det betyder, at den selvledende medarbejder skal have viden om og en helhedsforståelse af virksomheden, og selv kan tage initiativer, som bidrager til virksomhedens målopfyldelse (Det Nationale kompetenceregnskab, 2005).

Ud over at have viden, så er det også vigtigt, at medarbejderne har fået uddelegeret de nødvendige kompetencer til selv at planlægge og træffe beslutninger i forhold til deres arbejdsopgaver. Disse kompetencer må dog aldrig være uden grænser, da det er en begrænset frihed, hvor de altid er underlagt organisationen som helhed (Kristensen, 2011, p. 58). Det er en evig diskussion, om selvledende medarbejdere har brug for mere eller mindre ledelse, eller om det de har brug for, er en anden form for ledelse (Kristensen, 2011, p. 54). Selvledende medarbejdere nøjes nemlig ikke med at lede sig selv, de leder også deres leder, ved at fortælle hvordan de vil og ikke vil ledes (Kristensen, 2011, p. 71). Det betyder, at en selvledende medarbejder har store forventninger og krav til ledelsen, og det ændrer markant på ledelsesopgaven, hvor ledelse af selvledende medarbejdere både er overdragelse af opgaver, at man som leder skal være rollemodel, samt at man skal sikre at medarbejderen har den rette viden om organisationens mål og strategi. Denne forståelse vinder genklang hos informanterne, som det blandt andet italesættes af Hans: *“Det er meget forskelligt hvordan medarb. i personalegruppen tackler det at være selvledende, og det fordrer en differentieret ledelsestilgang.... I ledelse er der aldrig 'One size fits all'. Det er altid en individuel tilgang til hver enkelt medarb.”* (Hans 33.39, bilag E). På den måde bliver ledelse af selvledende medarbejdere til en vis grad forhandlet, som en form for uofficiel kontrakt mellem medarbejder og leder (Det Nationale kompetenceregnskab, 2005).

Ledelsen får dermed en mere hjælpende, understøttende og indirekte rolle, da koordineringen af arbejdsopgaverne hovedsageligt foregår gennem medarbejderens egen selvledelse (Kristensen, 2011, p. 63). En pointe er, at de krav, som stilles til selvledende medarbejdere, kan blive forstærket i det grænseløse arbejdsliv, for hvis ikke lederen forstår at sætte nogle grænser, så er medarbejderen overladt til sig selv. For at de selvledende medarbejdere ikke 'ryger i afgrunden', men finder en balance i forhold til deres 'indre arbejdsgiver', så er det vigtigt at håndtere deres engagement (lidenskab) i arbejdet, så det ikke bliver en lidelse (Kristensen, 2011, p. 67).

Hvis man accepterer den beskrevne definition på selvledelseskompetencer fra Det Nationale Kompetenceregnskab (2005), hvor "selvledelseskompetence er evne og vilje til at træffe beslutninger om eget arbejde, hvad angår metode, planlægning og gennemførelse med henblik på at bidrage til realisering af virksomhedens mål og værdier" - så kan selvledelse ses som et forhold, hvor den enkelte medarbejder får ansvaret for at være sin egen arbejdsleder indenfor de udstukne rammer.

Accepterer man denne præmis, ophører lønarbejdet, for så sælger man ikke kun sin arbejdskraft, men sig selv som menneske, - da ovenstående kort sagt forpligter den enkelte medarbejder, som har fået overdraget myndighed til selv at sætte sine egne ressourcer og kapaciteter i spil på en sådan måde, at virksomhedens mål kan realiseres. Og hvis medarbejderen ikke lykkes med det, må medarbejderen påtage sig både ansvaret og skylden for, at målsætningen ikke blev opfyldt.

Ovenstående refleksion understøttes af Kristensen (2011), da han skriver, at det er afgørende for selvledende medarbejdere at have en stor selvindsigt, da selvledelse og selvet kan smelte tæt sammen, og selvindsigt er nødvendig, for at medarbejderne kan håndtere og reflektere over de situationer der opstår, så de ikke brænder ud (Kristensen, 2011, p. 68). Det betyder, at de selvledende medarbejdere skal kunne "... planlægge deres arbejde på en måde, så de tager vare på sig selv, og varetagelsen af dem selv finder blandt andet sted gennem den måde, som de planlægger arbejdsopgaverne på." (Kristensen, 2011, p. 70).

Selvledelse er dermed en paradoksalt størrelse med frihed under ansvar, da medarbejderne for det første sætter grænser for sig selv, så de begrænser deres egen frihed. Og da de for det andet også er, både den ledende og den ledede i samme person, og dermed medbestemmende over de betingelser, som de vil arbejde under. (Kristensen, 2011, p. 125).

Ovennævnte perspektiver giver mig en forståelse af begrebet selvledende medarbejder, og forskellige vinkler på, hvordan man som leder kan forstå sine selvledende medarbejdere og navigere i disse dimensioner. Det er en kompleks og vigtig viden, at have med i sin ledelsestilgang, men det giver mig ikke viden om, hvordan lederen kan håndtere medarbejderen i forhold til at skabe grænser. Jeg vil derfor sætte fokus på anden del af min hypotese og se på 'hvordan lederen kan sætte grænser hos de selvledende medarbejdere, så de er til størst mulig værdi for organisationen, er i trivsel og ikke brænder ud'.

### Individuel ledelse

I min meningskondensering af empirien træder det tydeligt frem, at for at bedrive ledelse og sætte grænser for de selvledende medarbejdere, så bliver man som leder nødt til at have et individuelt fokus på medarbejderne. Malene beskriver: *"... hun oplever at medarb. skal ledes forskelligt og der er nogen, hvor det har taget længere tid at finde ud af hvordan de skal ledes bedst... og nogle gange må hun gå en 'omvej' og benytte greb, som ikke ligger naturligt for hende. Andre medarb. er meget opsøgende på ledelse og rammesætning, og endnu andre er så hurtige i deres selvledelse, at hun*

oplever at skulle være virkelig hurtig på aftrækkeren for f.eks. at nå at bremse dem, hvis hun oplever det, er nødvendigt, - og så er der også de medarb. hvor hun laver rammesætning med dem, og så går de alligevel deres egne veje" (Malene 33.04, bilag F). Citatet viser, at det er en kompleks ledelsesopgave at bedrive ledelse af selvledende medarbejdere, da medarbejderne har forskellige behov for ledelse, og der også er nogen, som helst ikke vil ledes overhovedet og går deres egne veje, men hvor man som leder, virkelig skal have fingeren på pulsen, for at de ikke kommer på afveje. En kommentar fra Hans understøtter ovenstående synspunkt: "Lederopgaven er at sikre motivationen og at retningen er rigtig, men på en individuel, anerkendende og inddragende måde" (Hans, 26.50, bilag E). Kristensen skriver, at det er afgørende at ledere kan lede de selvledende medarbejdere, for at virksomheden kan bevæge sig i den rigtige retning (Kristensen, 2011, p. 153). Det betyder, at ledelse af selvledende medarbejdere stiller andre krav til ledere, da man skal lede på en anden måde end man er vant til. Selvledelse mindsker dermed ikke behovet for ledelse, men ændrer og skærper de krav der stilles til ledelseskvaliteten (Det Nationale kompetenceregnskab, 2005). Man kan sagtens have motiverede medarbejdere som løber stærkt, men hvor det ikke gavner organisationen, hvis de løber i den forkerte retning. Det betyder, at man som leder skal have ekstra fokus på at finde balancen i sin ledelse, hvor man tager det individuelle hensyn og leder forskelligt for at lede ens. Det er en linedans, og som en af informanterne siger, så: "... skal man som leder finde den gyldne mellemvej, der gør, at du både har medarb's behov for selvledelse med, men også medarb. behov for rammesætning. Det er ikke en nem opgave, men der er alt for mange ledere, som slet ikke har fokus på det". (Hans 45.38, bilag E). Og det er en stor ledelsesopgave at have fokus på. Man skal både arbejde på at lede medarbejderne til en frigørelse af deres menneskelige potentiale (selvet), man skal lede individuelt, man skal kun lede når medarbejderen har brug for ledelse, men samtidig skal man lede i detaljen uden at det bliver kontrollerende, og sidst men ikke mindst, så skal man have følgeskab, hvilket man ikke automatisk opnår (Kristensen, 2011, p. 156). Jeg får den tanke, at der kan være risiko for, at den 'gyldne mellemvej' som Hans italesætter, kan blive så konsensusøgende, at ledelsen bliver udflydende og slet ikke rammer nogle af ovenstående perspektiver. Det betyder, at det stiller store krav til lederens evner og lyst til at lede, og Kristensen går så langt, at han skriver, at hvis du ikke kan eller har tid til at lede, så skal du måske slet ikke være leder (Kristensen, 2011, p. 154). Dette underbygges og sættes på spidsen af en af informanterne: "Det grænseløse arbejdsliv kræver, at du som leder er endnu mere tydelig, og det kræver skidedygtige ledere at have selvledende medarb. – Det skal være endnu dygtigere ledere end i det gamle industrisamfund, hvor man blot skulle parere ordre. Det er nemt at være leder i Kina, hvor ingen stiller spørgsmålstejn ved noget " (Hans 19.58). Man kan stille spørgsmålstejn ved, om det nu også er lettere at være leder i Kina. Men uanset dette perspektiv, så italesætter Hans i citatet, at ledelse i det grænseløse stiller krav om tydeligere og dygtigere ledere, end i industrisamfundet.

Generelt viser empirien, at ledelse af selvledende medarbejdere er fyldt af udfordringer, og at det er komplekst at vide, hvordan man sætter grænser og understøtte motivationen hos de selvledende medarbejdere. Dette fokus træder også tydeligt frem hos alle tre informanter i empirien: "Ledere skal have en god fornemmelse for, hvor den enkeltes trivsel er på vej hen og hvor deres motivation ligger, dvs. nærværende og 'tæt på' ledelse" (Hans 43.02, bilag E). Hans er her opmærksom på at bedrive 'tæt på' ledelse, for at kunne fornemme hvor den enkelte medarbejders motivation ligger. Dette fokus deles af Malene: "Hun oplever det er nødvendigt at have en tæt

*relation til medarbejdere for at kunne spotte hvornår der er brug for ramme- og retningsgivende ledelse” (Malene 21.34, bilag F). Også Susanne er opmærksom på, at man skal tage afsæt i den enkelte medarbejder, og have en dialog som er inddragende, så man sikrer deres motivation og ejerskab: ”Ledelse skal ikke være dikterende men anvisende med inddragelse af medarbejdere i beslutninger for at sikre deres motivation” (Susanne 25.48, bilag G). Informanternes erfaring viser, at grænsesætning og ledelse af selvledende medarbejdere er en kompleks opgave, hvor det er nødvendigt at have en differentieret individuel tilgang til de enkelte medarbejdere. Hvis man har samme tilgang til alle medarbejdere, så er der risiko for, at man får skabt demotivation og frustration hos medarbejderne, og dermed ikke opnår den ønskede positive effekt af at have selvledende medarbejdere, som bidrager med værdi til organisationen.*

#### REFLEKSIV TIMEOUT

Begrænsningens kunst er fortsat en udfordring - Jeg ville her rigtig gerne have haft et afsnit om motivationsteori, da jeg finder det både relevant, spændende og nyttigt. Samtidigt peger empirien på vigtigheden af at arbejde med medarbejdernes motivation. Med baggrund i, at en gennemgang af motivationsteori vil kræve alt for meget plads i dette projekt, så prioriterer jeg at fravælge dette perspektiv.

#### 6.1.2. Delkonklusion

Overordnet kan det konkluderes, at der opleves en radikal ændring i at arbejdslivet, hvor det er afgørende, at vi lærer at lede os selv i en kontekst af flydende grænser, som ofte ikke er defineret og afgrænset. Det grænseløse og selvledende arbejdsliv kan skabe en frihedsfølelse i den enkelte, men der kan også være en bagside, hvor belastningen ved friheden overskygger begejstringen, og kan medføre udfordringer med at håndtere arbejdslivet. Friheden under ansvar er paradoksal, da man er medbestemmende over egen frihed, da man både er den ledede og den ledende. Det betyder, at medarbejdere skal kende sig selv, kunne sige fra og sætte egne grænser, for at undgå risikoen for at brænde ud. Det fordrer en kompleks viden, som er nødvendig at reflektere over og indtænke i lederskabet af selvledende medarbejdere.

En del af denne komplekse viden fordrer, at man som leder skal lede forskelligt for at imødekomme alle medarbejdere, da selvledende medarbejdere fordrer en individuel tilgang. Ledelsesopgaven er at frigøre det menneskelige potentiale ved at lede individuelt, men samtidig skal man have opmærksomhed på at være rammesættende og lede i detaljen uden at blive kontrollerende. Det er en balancegang, da selvledende medarbejdere kun vil have ledelse, når de selv anser det for nødvendigt. Det bliver derved en svær ledelsesopgave at vide, hvor man skal sætte grænserne, da ens ledelse også er afhængig af, at man opnår følgeskab til organisationens overordnede målsætning.

#### Intro til næste analyseafsnit

Som det fremgår i præsentationen af mine empiriske data, så fyldte motivation, tillid og tryghed meget for alle tre informanter. For eksempel siger en af informanterne: *”at hun mener, en leders rolle er at skabe trygge rammer, så medarbejdere tør afprøve ting i praksis. Man skal italesætte, at det*



er ok at lave fejl, uden at blive udkammet” (Susanne 35.50, bilag G). Dette fokus hos informanterne, gør mig nysgerrig på at undersøge begrebet psykologiske tryghed, og det er derfor relevant at undersøge min anden hypotese fra indledningen:

- **Psykologisk tryghed har stor betydning for medarbejdertrivsel i det grænseløse arbejdsliv**  
Hvad betyder den psykologiske tryghed for medarbejdertrivsel i det grænseløse arbejdsliv? Jeg har en antagelse om, at det er en forudsætning, at der eksisterer en høj grad af psykologisk tryghed, for at medarbejderne lykkes i deres selvledelse og trives i det grænseløse arbejdsliv.

### 6.1.3. Medfører modige medarbejdere psykologisk tryghed?

#### Rammesætning

Dette afsnit tager udgangspunkt i ovenstående hypotese og mit undersøgelsesspørgsmål - “Hvilken rolle spiller tillid og psykologisk tryghed i organisationer præget af selvledende medarbejdere og et grænseløst arbejdsliv?” For at svare på spørgsmålet vil jeg være undersøgende på, hvordan man kan forstå begrebet psykologisk tryghed i organisationer, hvad det fordrer af ledelsesrollen og om det grænseløse arbejdsliv har en ‘bagside’ som gør, at der er fravær af psykologisk tryghed. Amy Edmondson er internationalt anerkendt som forsker og ‘moderen’ til begrebet Psykologisk tryghed. Den udvalgte empiri analyseres i dette afsnit derfor primært med udgangspunkt i hendes teori om psykologisk tryghed. Morten Melbys artikel 5 myter om psykologisk tryghed (2022) og Tina Løvbom Petersen og Christian Ørsted artikel Opgør med moderne ledelse (2013) er valgt, da jeg ved min litteraturudvælgelse fandt, at de havde nogle spændende perspektiver, som kunne understøtte de vinkler, som trådte frem i min empiri.

#### Psykologisk tryghed i organisationer

Som beskrevet i indledningen, så lever vi i en verden, hvor relationer ofte er præget af usikkerhed, stigende kompleksitet og tempo i hverdagen. Dette gælder også på arbejdspladser, hvor den psykologiske tryghed ikke bare handler om at være enige og rose hinanden. Det handler om at være respektfuld og inkluderende, da man sagtens kan have oplevelsen af, at der er en god atmosfære på arbejdspladsen uden at det automatisk medfører, at der er psykologisk tryghed i organisationen.

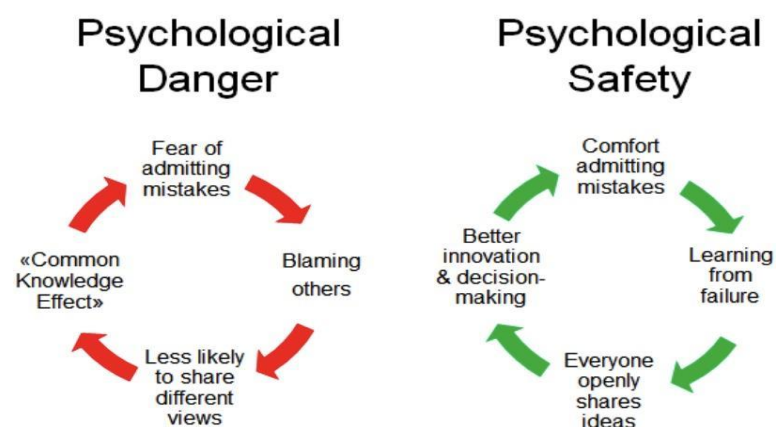
Så hvordan kan man forstå begrebet psykologisk tryghed, og hvilken rolle spiller det i nutidens organisationer? Som det fremgår af dette citat, så kan der arbejdes på mange niveauer med psykologisk tryghed i organisationerne: *“Hun arbejder både bevidst og ubevidst på at skabe tryghed og trivsel i personalegruppen. Ubevidst da det ligger i hendes faglige DNA at være opmærksom på trivsel..... Hun prøver at skabe en diskurs om, at vi alle blot er mennesker og begår fejl, og at fejl blot er faglige begivenheder, som vi kan lære noget af “ (Malene 26.48, bilag F).* Malene er meget opmærksom på at skabe et tillidsfuldt fundament i personalegruppen, og prøver desuden at skabe en kultur, hvor der ikke er fokus på at finde fejl, men at man derimod ser det som udfordringer, man kan lære af. Selvledende medarbejdere har en stor grad af metodefrihed, hvor de i høj grad selv bestemmer, hvordan de vil løse en given opgave. Hvis målene ikke nås, så er det af afgørende betydning, at det er et fælles ansvar. Amy Edmondson pointerer; *“Frame the work as a learning problem, not an execution problem” (Edmondson, 2014, TED Talk),* og Edmondson definerer psykologisk tryghed i et team således:

Team psychological safety is defined as a shared belief that the team is safe for interpersonal risk taking.... a sense of confidence that the team will not embarrass, reject, or punish someone for speaking up. This confidence stems from mutual respect and trust among team members. (Edmondson, 1999, p. 354).

Det betyder, at det ikke nødvendigvis er kompetencer, erfaringer eller personligheder som er afgørende for, at der opnås succes i organisationer. Det er derimod, hvordan gruppen omkring opgaverne interagerer med hinanden, og om de oplever en høj grad af psykologisk tryghed, hvor de er trygge og komfortable ved at være sig selv (Edmondson, 1999, p. 351). Ifølge Amy Edmondson, så går organisationer hver dag glip af vigtig viden, fordi vores instinkt og sociale behov for at passe ind, samt at undgå at fremstå uvidende eller besværlige, alt for ofte får medarbejdere til at tie, hvor de burde tale (Edmondson, 2014, TED Talk).

Som skitseret i figur 5, så kan oplevelsen af psykologisk tryghed være afgørende for, om medarbejdere kan udvikle sig og være innovative i en organisatorisk kontekst. Det handler om, at der er åbenhed overfor input og nye ideer og en vilje til at deltage i en konstruktiv konflikt, hvor man bliver bekendt med hinandens synspunkter, som kan være afgørende for udvikling og ny læring (Edmondson, 2020, p. 46).

**Figur 5:** Is your team in psychological danger?  
(Joseph, 2016).



Fokus på, både at skabe tryghed for de selvledende medarbejdere, samt udvikling og ny læring understøttes i dette citat fra en af informanterne: *“Hun oplever, at hendes medarb. er meget forskellige, og at nogen af dem har meget let ved at indrømme/italesætte fejl, eller se på problemer som læring, hvor det skal løses anderledes næste gang. Andre medarb. har svært ved det, og hun arbejder derfor på at skabe et rum for, at bare der er læring i det, så er det vigtigt”* (Malene 31.14, bilag F). Men ud over ønsket om en fejlfinderfri kultur, så har en af informanterne også fokus på, hvordan det skal skabes: *“Det er vigtig for arbejdstivlsen og opgaveløsningen, at der er en basal tryghed i organisationen, og man skal vide, at lederen altid har ‘din ryg’. Der må ikke være en fejlfinderkultur, og man skal have ledelsesopbakning, hvis der opstår en fejl. Det vil altid være lederen, som skal påtage sig ansvaret ved fejl, og stå frem og sige, at VI har lavet en fejl”* (Hans 23.54, bilag E). Hans pointerer, at trygheden og ledelsesopbakningen/ledelsesansvaret i organisationen er afgørende for trivlsen og opgaveløsningen. Han mener desuden, at det altid er

lederen, som skal tage ansvaret ved fejl, - men er det nu det? Lederen skal jo også være i et psykologisk trygt rum, og er det kun en ledelsesopgave at skabe og fastholde den psykologiske tryghed i organisationen? Dette er jeg mere undersøgende på i næste afsnit om psykologisk tryghed og ledelse, blandt andet da Morten Melby (2022) mener, at vi skal have en opmærksomhed på, at den psykologiske tryghed i teamet er under konstant forandring, da den er et udtryk for personalegruppens overbevisninger og reaktioner, som er til genforhandling og omskrivning inde i hver af os - hele tiden (Melby, 2022). Dermed er den psykologiske tryghed hele tiden i bevægelse, og formes af de oplevelser, vi har i samarbejdet. Det er dermed ikke kun en ledelsesopgave, da psykologisk tryghed er defineret af den arena, som man sidder i, og det er subjektivt, hvordan hver enkelt medarbejder (også lederen) påvirkes, og hvad de er trygge ved i en given kontekst.

For at svare på projektets problemformulering, om hvordan man som leder kan håndtere de udfordringer som opstår i ledelse af selvledende medarbejdere i en verden, som er præget af et grænseløst arbejdsliv, er det på baggrund af ovenstående relevant at se på lederens rolle i forhold til den psykologiske tryghed i organisationen.

### **Psykologisk tryghed og ledelse**

Som beskrevet tidligere, så opleves der i mange organisationer, at der er en flad organisering, med høj grad af uddelegering af opgaver og selvledelse. Som ledelse er det derfor vigtigt at have fokus på at opbygge gode relationer til medarbejderne, samt bedrive nærværende ledelse. Følelsen af at blive set og hørt er afgørende for den psykologiske tryghed. (Edmondson, 1999, p. 380). Denne ledelsestilgang indebærer blandt andet, at man er anerkendende, viser tillid, lytter og er konsekvent. Dette italesættes af en af informanterne således: *"Fordelen ved 'tæt på' ledelse er, at du har en god fornemmelse for hvordan medarb. trives og kan tage udfordringer i opløbet"* (Hans 13.00, bilag E). Edmondson mener, at når du som leder forsøger at bedrive nærværende ledelse, skabe enighed om fælles mål og forståelse af udfordringer i organisationen, så sætter du rammen for psykologisk tryghed (Edmondson, 2020, p. 209).

Melby (2022) mener, at lederen altid er en rollemodel, og ens adfærd har stor indvirkning på kulturen og herunder den psykologiske tryghed i en gruppe. Dermed sætter ledelsesadfærd også retningen for den psykologiske tryghed, men det er ikke begrænset til det, for der kan sagtens være lav psykologisk tryghed i en organisation, selvom lederen forsøger at sætte rammerne for psykologisk tryghed. Alle gruppens medlemmer har indvirkning på den generelle psykologiske tryghed. Den psykologiske tryghed formes af vores samlede adfærd, og man er derfor nødt til at løfte den i flok (Melby, 2022). Den psykologiske tryghed er meget fintfølelse og en enkelt person i teamet kan ødelægge den, da den psykologiske tryghed er defineret ud fra en individuel følelse, og selv de mindste ting kan nedbryde en medarbejders individuelle opfattelse af psykologisk tryghed.

Psykologisk tryghed er nemt at nedbryde og svært at skabe, og det er en myte, at når først der er psykologisk tryghed i organisationen, så forsvinder den ikke igen (Melby, 2022). Det er derfor en vigtig ledelsesopgave at sætte rammerne for psykologisk tryghed. Hvis ledere ikke får sat disse rammer risikeres, at medarbejderne blandt andet tilbageholder vigtig viden og ikke får løst deres opgave som selvledende medarbejdere. Ledelsesopgaven er ifølge Melby (2022), indkredset til tre vigtige opgaver. Først skal man som leder opstille rammen for arbejdet, hvor der italesættes, hvad der forventes i en given kontekst. Herunder at man som leder forventer, at der vil blive begået fejl

i processen. På den måde afklarer du utryghed i forhold til fejl, usikkerhed og interne afhængigheder, og du klargør behovet for, at medarbejderne deler deres tanker og viden. Dernæst, skal man som leder vise situationsbestemt ydmyghed. Det betyder, at man står ved de huller, der er i ens viden eller i ens færdigheder. Når man som leder både spørger nysgerrigt og aktivt lytter til svarene, vil ens medarbejdere gøre det samme. Og sidst men ikke mindst, så skal man som leder respondere konstruktivt. I forlængelse af forrige punkt handler det om at lytte og anerkende de inputs, man får fra medarbejderne. Det handler om at afstigmatisere fejl, så det bliver mere normalt og acceptabelt at begå fejl og komme med input, uanset kvaliteten af inputtet. Man skal samtidig huske at slå ned på brud på den psykologiske tryghed, når det opleves.

Ovenstående betragtninger deles af en af informanterne som konkret siger: *“Hun oplever, at det fordrer af ledelsesrollen for at lykkes, at man er troværdig, at man er grounded i ens meninger, og man skal have et skarpt moralkompas. Hvis man fejler, så skal man italesætte det. Med en høj kompleksitet i organisationen, er det mere nødvendigt at kunne italesætte det moralske fundament, dvs. at skabe tydelighed, enkelthed, tryghed. Lederen skal gå forrest – også i dialogen, og have sine argumenter på plads, men også turde italesætte, når man er i tvivl”* (Susanne 30.56, bilag G).

Man kan ud fra ovenstående antage, at tilstedeværelsen af psykologisk tryghed i organisationer i det grænseløse arbejdsliv spiller en enorm rolle, og at selvom lederen skal gå forrest og være rollemodel, så er ansvaret ikke deres alene.

I forhold til mit undersøgelsesspørgsmål “Hvilken rolle spiller tillid og psykologisk tryghed i organisationer præget af selvledende medarbejdere og et grænseløst arbejdsliv?”, træder et andet fokuspunkt tydeligt frem i empirien, nemlig at der også er en ‘bagside af medaljen’, i det grænseløse arbejdsliv.

### Psykologisk tryghed og ‘bagsiden af medaljen’

Mange års forskning har vist, at når medarbejdere ikke ytrer sig, stiller spørgsmål og deler deres bekymringer, bliver det en trussel mod organisationens muligheder for udvikling og innovation (Edmondson, 2020, p. 53). En af informanterne udtrykker: *“Det er et stort paradoks at medarb. udtrykker, at de er for pressede, og f.eks. har total overfyldte kalendere, samtidig med, at APV’en i organisationen viser, at de mener, at de har 100% indflydelse på egne arbejdsopgaver. De kommer i risiko for at brænde sammen, fordi de vender det indad og siger, at hvis jeg ikke kan nå det hele, så må det være mig, der er dårlig til at forvalte mit eget ansvar ”* (Hans 34.48, bilag E).

Når man er på arbejde, bliver man konstant evalueret - både af chefen, kollegaer og en selv. Uanset om det er direkte eller indirekte, så er vores indsats og image hele tiden udsat for opmærksomhed, og vi kan dermed når som helst komme til at fremstå som inkompetente, uvidende eller påtrængende, hvis vi stiller spørgsmål, kritiserer en plan eller indrømmer fejl (Edmondson, 2020, p. 44). Ovenstående citat viser tydeligt, at Hans mener, at nutidens medarbejdere er fanget i et paradoks mellem forventninger til dem selv og urealistiske forventninger om mængden af arbejdsopgaver, som de kan nå at løse, og som de vender indad og bebrejder dem selv. Hvis denne udfordring ikke bliver italesat og håndteret, så kan det skabe en stressfaktor hos den enkelte medarbejder. En anden informant siger: *“Bagsiden ved at have selvledende medarb. er til dels udfordringer med kontrol og tillid. Projekterne bliver bedre, hvis medarb har ejerskab og ‘selv går med bolden’, men det er også nødvendigt at være ‘tæt på’ for at sikre, at retningen er den rigtige. Det er en balancegang, hvor man som leder skal ‘være på kanten’, men alligevel ikke så langt væk,*

at man ikke hurtigt kan rette ind" (Malene 35.04, bilag F). Malene italesætter her endnu et paradoks i ledelse - kontrol og tillid, men man fornemmer også vigtigheden af at være tæt på, så det ikke løber løbsk for medarbejderen. Og netop at det ikke løber løbsk, har Løvbom Petersen og Ørsted (2013) fokus på i artiklen, "Opgør med moderne ledelse", hvor de skriver, at moderne ledelse med en høj grad af frihed for medarbejderne har alvorlige bivirkninger, da det er med til at øge den psykiske arbejdsbelastning, hvilket kan medføre stress (Løvbom Petersen, T. og Ørsted, C., 2013). Denne forståelse kan også ses i følgende citat fra en af informanterne: *"Bagsiden af selvledelse er 100% risiko for stress, angst, depression m.m. Det opstår ofte, hvis der ikke er en klar definition på, hvornår din arbejdsdag starter og slutter, samt hvornår dit ansvar starter og slutter. Mange medarb har ikke gjort sig bevidste om, at de ikke har det juridiske og økonomiske ansvar for en opgave, for de tror, de 'ejer' opgaven"* (Hans 14.32, bilag E). Hans italesætter i citatet nødvendigheden af tydelig ledelse, så man undgår 'bagsiden' af selvledelse, samt en rammesætning og afklaring af hvor ansvaret ligger. Hvis man som leder, ikke skaber denne afklaring hos en stressramt medarbejder, så kan man komme til at pålægge den enkelte medarbejder ansvaret for udfordringen, og du gør derved udfordringen til deres personlige problem som er opstået, fordi de ikke kan håndtere opgaven (Løvbom Petersen, T. og Ørsted, C., 2013). Det perspektiv som Petersen og Ørsted præsenterer, genkendes i en af informanternes udsagn: *"Han syntes det er fedt og vigtigt at have et strukturelt blik på det grænseløse arbejdsliv, så det ikke kun er symptombehandlende med f.eks. mindfulness, når det går galt med f.eks. stress. Han oplever en stressepidemi, hvor diskursen er, at stressen er fordi du ikke er robust nok som medarb.... 'Hvis du går til mindfulness, dyrker noget spinning og hører noget klassisk musik, så er du frisk igen på mandag'... men det er ikke sådan, det hænger sammen. Det er nogle strukturelle ting, der er galt, og det er en ledelsesmæssig krise, som udløser stressepidemien. Dette skal ses i lyset af bl.a. en diskurs om et samfund i overhalingsbanen, hvor der er fokus på selvudvikling, og hvis du får stress, så er det din egen skyld"* (Hans 50.16, bilag E). Udover at medarbejderen har stress, så får de også selv skylden og bliver pålagt at arbejde med sig selv, hvilket giver en ekstra belastning. Petersen og Ørsted mener, at medarbejdere slet ikke skal have ansvaret, da deres stress skyldes, at de har langt mere ansvar end de har indflydelse til, og skriver, at "moderne ledelse styrer og engagerer medarbejdere i en sådan grad, at den enkelte ender med at sætte sit helbred over styr for at nå mål og deadlines" (Løvbom Petersen, T. og Ørsted, C., 2013).

#### 6.1.4. Delkonklusion

Det kan konkluderes, at selvledende medarbejdere har en høj grad af metodefrihed, og det er afgørende, at der er psykologisk tryghed i organisationen, så den enkelte medarbejder ikke føler skyld, hvis noget ikke lykkes. Problemer skal italesættes som læringsudfordringer og ikke som fejl i udførelsen. Det betyder, at det er afgørende at skabe et miljø, hvor medarbejderne er trygge og komfortable, så de tør ytre sig om, hvad de har på hjertet uden frygt for udskamning. Man skal som leder være opmærksom på, at den psykologiske tryghed konstant er til forhandling. Mange har den opfattelse, at det er lederens opgave at gå forrest og være rollemodel, og derved er ansvarlig for den psykologiske tryghed i organisationen. Man kan udfordre denne forståelse, da en leder godt nok har den formelle magt til at sætte rammerne for psykologisk tryghed, men det er ikke alene deres opgave, da psykologisk tryghed også skabes i diskursen i organisationen. Lederens opgave i forhold til at håndtere denne opgave, i konteksten af flade organisationsstrukturer, er at udvise

situationsbestemt ydmyghed, responderer konstruktivt, sikre forståelse for fælles mål, samt have fokus på relationerne og den individuelle nærværende ledelse. Det betyder også et fokus på at afstigmatisere fejlfinderkultur og slå ned, når man oplever et brud på den psykologiske tryghed i organisationen. Empirien viser dog, at det er lettere sagt end gjort, da det ofte er et spørgsmål om tillid versus kontrol, og mangel på psykologisk tryghed i organisationen kan have alvorlige bivirkninger, og medføre et psykisk dårligt arbejdsmiljø. Bagsiden ved selvledende medarbejdere er nemlig, at de ofte har meget høje forventninger til dem selv, som overstiger, hvad det er realistisk at opnå. Derved bliver det den enkeltes ansvar og et personligt problem, hvis mål ikke nås, så man bør som leder overveje, hvor meget ansvar den enkelte skal have, i forhold til hvor meget indflydelse medarbejderen reelt har.

### **Intro til næste analyseafsnit**

Ovenstående gennemgang viser mig, at der er rigtig mange både dilemmaer og paradokser i ledelse. Som leder skal man være opmærksom på den psykologiske tryghed i organisationen, for at håndtere de selvledende medarbejdere, så motivationen bevares og de bidrager til den fælles målsætning, og ikke brænder ud og for eksempel får stress. En af informanterne siger: *“Jeg er opmærksom på, at man som leder i dialogen skal være meget fastholdende, for at det ikke bliver for udflydende for medarbejderne. Man skal ikke bruge den formelle magt, men mere den relationelle og diskursive, for at medarbejderne ikke bliver for grænseløse og ‘brænder sammen’”* (Susanne 51.20, bilag G). I mange organisationer er relationerne uformelle og venskabelige, og det kan være utydeligt, hvor ledelsen er. Som Susanne beskriver i citatet, så benytter hun sig af en diskursiv og relationel magt, når hun som leder oplever, at der er brug for at være fastholdende overfor hendes selvledende medarbejdere, så de ikke brænder sammen. Det betyder, at den adfærd og magt som ledere har, samt de ledelsesformer de praktiserer på arbejdspladsen, når vi taler om grænsesætning for selvledende medarbejdere, spiller en stor rolle. Jeg bliver derfor nysgerrig på at forstå dette perspektiv dybere og sætter min tredje hypotese i spil:

- **Det er nødvendigt at forholde sig til magt i organisationen for at bedrive ledelse i det grænseløse arbejdsliv**

Hvad betyder magt i forhold til at bedrive ledelse af selvledende medarbejdere? Jeg har en antagelse om, at der altid er magt til stede i leder - medarbejder forholdet. Hvilke konsekvenser har magten i organisationer som er præget af medarbejderindflydelse og flade organisationsstrukturer?

#### 6.1.5. Med- eller modspiller? Magt har mange dimensioner

### **Rammesætning**

Dette afsnit tager udgangspunkt i ovenstående hypotese og mit undersøgelsesspørgsmål - “Kan magt bruges som medspiller i ledelse af selvledende medarbejdere?” For at svare på dette spørgsmål har jeg valgt, at den udvalgte empiri analyseres med udgangspunkt i Morten Kusk Fogsgaard og Claus Elmholdt - Magt i organisationer (2014), samt artikel fra Væksthus for ledelse Magt: 3 former du skal kunne balancere imellem (2014) af samme forfattere. Dette valg er taget, da jeg tidligere har brugt forfatternes model ‘magtens trekant’, og finder den meget brugbar i forhold til at analysere forskellige perspektiver på magt.

## Magtens trekant

I empirien fremgår det tydeligt, at alle informanterne reflekterer over magtbegrebet i ledelse, i organisationer præget af selvledende medarbejdere. En af informanterne italesætter: *“Friheden ved selvledelse kan også gøre, at medarb. bare dribler derudaf, og der derved ikke er sammenhæng og synergi i ‘hele pakken’. Der kan være en frygt for, at det løber løbsk. Så hun oplever, at hun indimellem må bremse ned, så der ikke kun sættes nye ting i gang, men der også er fokus på bæredygtigheden i opgaveløsningen”* (Malene 40.15, bilag F). Malene italesætter en frygt for, at der ikke er sammenhæng i opgaveløsningen, og er opmærksom på, at hun må bruge hendes ledelsesmagt til indimellem at bremse de selvledende medarbejdere for at bevare retningen og målsætningen i organisationen. En anden informant siger: *“Der skal andre lederegenskaber til, fra at gå fra en autoritets industrisamfunds leder, til at være en moderne leder der sidder blandt sine medarb., og stadigvæk har taktstokken i hånden, og får skabt et rum, hvor medarb. kan sige, at nu er de overloaded, og nu skal de have hjælp til at komme af med nogle opgaver, så det ikke går galt”* (Hans 12.29, bilag E). Hans er her meget opmærksom på, at ledelse af selvledende medarbejdere kræver en anden form for ledelse, end han er vant til. Han italesætter magten via ‘taktstokken’, og har samtidig fokus på at understøtte den psykologiske tryghed, så medarbejderne ikke brænder ud. Citatet fra Hans antyder også, at lederrollen og magten i dag har andre former og er vanskeligere at få øje på, da ledelse foregår i et krydsfelt præget af modsætninger, hvor paradokser er et grundvilkår (Fogsgaard og Elmholdt, 2014, p. 1).

Med udgangspunkt i ovenstående, hvor lederopgaven ikke er et enten/eller, men mere et både/og, anser jeg det for relevant at forsøge at blive klogere på, hvordan magten kan forstås i moderne organisationer med selvledende medarbejdere, og hvordan man kan lede konstruktivt i magtens rum, og dermed bruge magten som en medspiller.

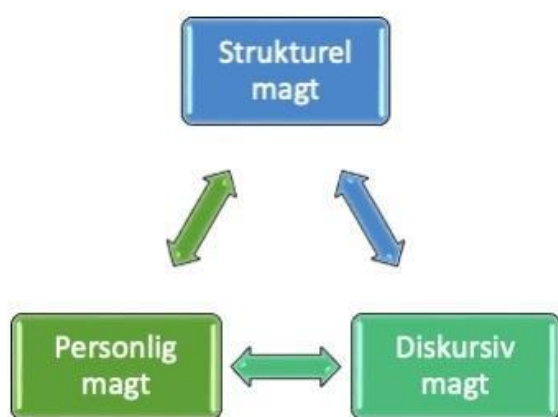
## REFLEKSIV TIME OUT

Når man ønsker at være nysgerrig på begrebet magt, så er det svært at komme udenom Michel Foucault. Han ser ikke magt som værende noget negativt eller destruktivt, som jeg ellers tænker er det gældende normativ om begrebet magt. Foucault ser nærmere magt som en elementær kraft, der er en grundkomponent i sociale relationer, og ifølge ham, er alle relation dermed en magtrelation (Fogsgaard og Elmholdt, 2014, p. 3). Han ser magten som en neutral evne til at forårsage, påvirke og forandre, og magt er dermed ikke en ressource, der er knyttet til bestemte aktører eller interesser. Han beskriver magt som en sofistikeret teknik til afretning af os som individer, eksempelvis ved at gøre os manipulerbare eller kontrollerbare. Spørgsmålet om autonomi og frihed læner sig dermed op ad magtbegrebet på sådan en måde, at magt ofte drejer sig om, hvor meget magt eller afmagt det enkelte individ har i forhold til sin livssituation (Fogsgaard og Elmholdt, 2020, p. 27). Det vil med andre ord sige, at Foucault ser magten om en slags selvdisciplinering eller selvledelse.

Jeg vurderer dog, at Foucault tænkning er meget eksistentiel, og da jeg, med inspiration fra min empiri, gerne vil undersøge betydningen af magt ud fra et mere handlingsorienteret perspektiv, har jeg brugt en anden forståelse, som for mig giver mere mening i denne kontekst.



Da jeg har en antagelse om, at magt er allestedsnærværende i medarbejder - leder relationen, har jeg fundet det brugbart at kigge nærmere på 'magtens trekant' som Fogsgaard og Elmholdt introducerer i bogen *Magt i organisationer* (2014). 'Magtens trekant' består af tre begreber som er indbyrdes forbundne, som er funderet i tre forskellige magtperspektiver, og kan støtte en leder i at balancere mellem den bløde og hårde magt. Fogsgaard og Elmholdt definerer de tre perspektiver således:



**Den strukturelle magt** er den formelle positionsmagt, altså den magt som knytter sig til formelle positioner i organisationer, og som ofte er forbundet til de praktiske opgaver i organisationer.

**Den personlige magt** er den mere uformelle magt, som bygger på anerkendelse fra andre, og som følger med faglig dygtighed, netværk og sociale kompetencer.

**Figur 6** - Magtens trekant  
(Fogsgaard og Elmholdt, 2014, p. 21)

**Den diskursive magt** tager udgangspunkt i Foucaults forståelse af magt. I dette perspektiv er magt noget der produceres gennem de mange og modsatrettede diskurser, som viser sig gennem lederens og medarbejdernes sprogliggørelse og virkelighedsopfattelse, der skabes i fællesskabet, og er dermed et relationelt anliggende.

Fogsgaard og Elmholdt (2014) siger, at magten på den ene side er et organisatorisk vilkår, og på den anden side er den et tabu. De belyser desuden, at magt ikke kun er et destruktivt fænomen, men også er en konstruktiv forudsætning for et organisatorisk fællesskab, hvor du som leder skal kunne navigere i et komplekst spændingsfelt præget af modsætninger, og samtidig balancere mellem den strukturelle, personlige og diskursive magt (Fogsgaard og Elmholdt, 2014, p. 22).

Jeg antager i min hypotese, at det er nødvendigt at forholde sig til magt i organisationen for at bedrive ledelse i det grænseløse arbejdsliv, og jeg vurderer, at brugen af 'magtens trekant' er relevant, da modellen kan give en forståelse af hvilke parametre man som leder kan skrue på, så magt kan bruges som en konstruktiv medspiller i ledelse af selvledende medarbejdere.

Man kan i følgende analyse af nogle af informanternes udsagn se, hvordan de både udøver og oplever forskellige perspektiver af magt i deres hverdag som ledere. En af informanterne italesætter: *“Det er lederens opgave at rammesætte og prioritere arbejdsopgaver. Nogle medarb, f.eks. primadonnaer, vil sige, at det skal man ikke blande sig i og yde modstand mod tilgangen, med der skal man træde i karakter som leder og udøve den formelle magt i opgavefordelingen og definere, hvor grænsen er”* (Hans 35.23, bilag E). Hans er her meget opmærksom på at bruge sin



formelle magt, både til at rammesætte opgaver og definere hvor grænsen er, i forhold til at prioritere arbejdsopgaver for den enkelte medarbejder. Jeg vurderer, at han også bruger både den personlige og diskursive magt, når han siger, at han må træde i karakter som leder. Man kunne forestille sig, at der var konfliktmateriale i at sætte grænserne for en 'primadonna' medarbejder, og Hans kunne bruge magten som medspiller, ved at være opmærksom på at bruge de mere bløde magtformer, og derved afværge en potentiel konflikt, som kunne opstå i det øjeblik, han påtager sig den formelle hårde lederrolle. En anden informant siger: *"Hun bruger den diskursive magt ift at opretholde et stærkt moralkodeks på arbejdspladsen. Det skal være tydeligt og troværdigt, så det siver ned i organisationen, så medarb ikke er i tvivl om, hvad rammerne er"* (Susanne 46.55, bilag G). Også her oplever jeg en diskrepans i forhold til, hvad Susanne italesætter hun gør og hvordan jeg oplever, det kan tolkes. Susanne siger, hun bruger den diskursive magt til at opretholde værdisættet og moralen i organisationen. Men samtidig har hun fokus på at sætte rammen så tydelig, så ingen af medarbejderne er i tvivl. Hvis det er den diskursive magt som er i spil, så ville magten udspilles i den relationelle kontekst mellem lederens og medarbejdernes sprogliggørelse og virkelighedsopfattelse. Og selvom intentionen er at bruge den diskursive magt, så kan det tolkes som et skjult ledelsesgreb, hvor Susanne faktisk bruger hendes formelle magt til at definere moralkodekset i organisationen.

Informanterne er generelt meget bevidste om deres brug af magt. For at bruge magten bevidst som medspiller, så tænker jeg, at det også er en vigtig funktion i lederrollen at reflektere over ens egen adfærd. Fogsgaard & Elmholdt (2014) mener, at man som leder både skal kunne se ind i sig selv samtidig med, at man afpasser sin adfærd til den kontekst, som man står i. Der kan være konfliktpotentiale i de situationer, hvor man som leder benytter sig af sin formelle 'magt over' medarbejderne. Man skal derfor kunne regulere sig selv i relationen til ens medarbejdere, så følelserne ikke løber af med en, da det er vigtigt, at dine medarbejdere oplever din ledermagt som legitim (Fogsgaard & Elmholdt, 2014, p. 16).

I følgende citat, har informanten en opmærksomhed på, hvilken relation hun som leder har til hendes medarbejdere, for at bevare hendes legitime ledelsesmagt: *"Hun er meget opmærksom på at have gode relationer til hendes medarb, men den bliver aldrig privat. Hun bruger hendes diskursive magt, ift. at definere f.eks. den ramme der er omkring arbejdstivlsen, da hun ikke ønsker snak i krogene"* (Malene 50.47, bilag F). I hendes positionering overfor medarbejderne, trækker Malene her en grænse mellem det private og personlige. En gammel model, jeg ofte bruger, skelner mellem de tre 'P'er': Privat - Personlig - Professionel. Denne tilgang fordrer en opmærksomhed på aldrig at blive privat, når du arbejder med professionelle relationer. Jeg vurderer, at Malene har samme forståelse, da man som leder, ikke kan undgå at være personlig, men man kan holde det private ude af ligningen.

Jeg tænker dog, at man måske ikke kan opretholde en høj arbejdstivsel i organisationen blot ved at benytte den diskursive magt, men at der også er en del personlig magt inde i billedet, da det fordrer dygtige sociale kompetencer at opnå følgeskab i de relationelle rammer, man som leder sætter. Som udgangspunkt er man som leder givet den formelle magt ved ens ansættelse, men man har også mulighed for at påvirke sit eget ledelsesrum. Elmholdt og Fogsgaard (2014) siger:

Det er lederens opgave, uanset bevidsthedsniveau herom, at agere i det magtfelt, der er spændt ud mellem dimensionerne strukturel, personlig og diskursiv magt. Succesfuld ledelse kræver behændig balancering i dette magtfelt, der ofte præges af gnidninger, modsætningsforhold og paradokser i forhold til ledelse.

(Elmholdt og Fogsgaard, 2014, p. 33).

Som ovenstående citat peger på, så er der masser af paradokser i ledelse, og uanset om man er opmærksom på de forskellige magtpositioner i 'magtens trekant', så kan det være udfordrende at lede selvledende medarbejdere i et grænseløst arbejdsliv, som en af informanterne italesætter således: *"Grænserne for ledelse er blevet mere udflydende og ofte oplever ledere, at de er mere kollegaer med deres medarb. end de er ledere. F.eks. sidder han for første gang i et storrumskontor med sine medarb, og selvom han synes, det er fedt, så kan det også blive udflydende, hvem der har 'taktstokken'"* (Hans 11.50, bilag E). De udflydende grænser og den flade struktur i organisationen spiller en stor rolle for Hans. Selvom han trives i denne struktur, så beskriver han i følgende citat, at man også er nødt til at gøre sig nogle overvejelser og træffe nogle valg i forhold til ens personlige lederskab: *"Man skal altid være bevidst om sin lederrolle. Når du er leder, så kan du ikke blive ven eller kollega med dine medarb, og hvis du ikke er bevidst om dette, så bliver du en dårligere leder"* (Hans 19.21, bilag E).

#### 6.1.6. Delkonklusion

Ovenstående analyse viser, at det har stor betydning at forholde sig til magtdimension, når man skal bedrive ledelse i det grænseløse arbejdsliv, samt at det er afgørende at bruge magten som bevidst medspiller. Empirien viser, at den flade organisationsstruktur og behovet for ledelse 'tæt på' kræver en anden form for ledelse, end man er vant til. Man bliver som leder nødt til at være bevidst om, at der altid er magt til stede i forholdet mellem leder og medarbejder. Magten kan være svær at få øje på, da den foregår i et krydsfelt præget af modsætninger, og hvor paradokser er et grundvilkår i det grænseløse arbejdsliv. Ledelsesopgaven kan ikke løses gennem anvendelsen af én magtstrategi, men gennem en opmærksomhed på at afklare sit ledelsesrum og reflektere over de sociale relationer og uformelle strukturer. Afklaringen af ens ledelsesrum kan opnås ved at reflektere over egen ledelsesadfærd og oparbejde evnen, til at justere ens adfærd i forhold til konteksten. Her er 'Magtens trekant' et brugbart styringsredskab, hvor man kan være refleksiv over eget ledelsesrum, samt hvornår man bruger den strukturelle, personlige eller diskursive magt. Derved kan man som leder bruge magten som medspiller i forhold til at håndtere udfordringer med de selvledende medarbejdere i det grænseløse arbejdsliv.

#### **Intro til næste analyseafsnit**

Man kan konkludere, at det er en kompleks og stor opgave at bedrive ledelse af selvledende medarbejdere i det grænseløse arbejdsliv, men som beskrevet i læsevejledningen (afsnit 1.4), så har empirien også vist noget overraskende nyt, som ikke var antaget på forhånd.

I indledningen definerede jeg tre hypoteser, men som beskrevet, så har analysen af meningskondenseringen af mine første interviews gjort, at en ny hypotese træder frem. Informanterne italesætter alle, både direkte og indirekte, nødvendigheden af at bedrive autentisk, modig, individuel 'tæt på' ledelse, hvor de er opmærksomme på egen adfærd og tilgang, samt det at lede 'på kanten'. Jeg bliver nysgerrig på, hvad det betyder for ledelsesrollen og hvilken indflydelse disse nye observationer har i forhold til at håndtere udfordringer med personaleledelse af selvledende medarbejdere.

Som et resultat af denne nye opdagelse og hypotese har mit projekt taget en drejning, og jeg vil i næste analysedel, sætte fokus på, hvad det fordrer af og betyder for ens personlige lederskab, at lede selvledende medarbejdere i det grænseløse arbejdsliv.

- **Det er nødvendigt at forholde sig til ens personlige lederskab, for at kunne bedrive ledelse af selvledende medarbejdere.**

Hvordan kan ledere forstå og arbejde med det personlige lederskab? Jeg har en antagelse om, at det er nødvendigt at en leder er opmærksom på sit personlige lederskab i forhold til autencitet, samt at det er afgørende, at kunne sætte grænser for sig selv for at kunne bedrive ledelse af selvledelse, og finde en vej i forhold til at håndtere den udspændthed, der er i ledelse i det grænseløse arbejdsliv.

Undersøgelsesspørgsmål:

Hvordan kan man forstå ledelse og arbejde med det personlige lederskab, når man har ledelse af selvledende medarbejdere i et grænseløst arbejdsliv?

Hvordan lever man op til det grænseløse arbejdslivs krav om konstant omstillingsparathed, samtidig med, at man holder fast i sine egne værdier som leder?

### 6.2. Det personlige lederskab

#### Indflyvning

Som beskrevet så har empirien vist, at det blandt andet er afgørende at have opmærksomhed på at forstå de selvledende medarbejdere, psykologisk tryghed og bevidsthed om magt i organisationen for at håndtere de udfordringer, der opstår med ledelse af selvledende medarbejdere i det grænseløse arbejdsliv.... men hvad med lederen selv? Empirien har også peget på, at det er nødvendigt at stille spørgsmålet, om man kan lede i et grænseløst arbejdsliv, hvis man ikke kan sætte grænser for sig selv som leder? Hvis god ledelse skal have et reelt indhold og være synlig for medarbejderne, så ved vi, at man som leder skal reflektere over, hvordan egne værdier, holdninger og adfærd ser ud i praksis. Det er refleksion over, hvad man som leder skal gøre, for at gøre sig fortjent til medarbejdernes følgeskab. Helle Heins har følgende refleksioner over det personlige lederskab, som jeg finder, understøtter det nye fund i empirien, og som skaber rammen for det skifte, projektet nu tager:

Ingen teorier, modeller og redskaber har nogen værdi, hvis det afgørende fundament for lederskab ikke er til stede. Der skal være en fundamental tillid til lederen fra medarbejdernes side. Tillid skabes gennem autencitet. For at man som leder kan være autentisk, må man være tro mod sig selv og sin egen arketypenatur, og samtidig må man frigøre sig så meget fra egen arketypenatur, at man tager ledelse alvorligt som fag.

(Hein, 2013, p. 329).

Fokus i Masterprojektet vil nu gå fra de handlingsrettede til de personlige ledelsesgreb, hvor perspektiverne er på arbejdet med det personlige lederskab.

### 6.2.1. Hundefører eller førerhund?

#### **Rammesætning**

Dette afsnit tager udgangspunkt i ovenstående hypotese og undersøgelsesspørgsmålet - "Hvordan kan man forstå og arbejde med det personlige lederskab, når man har ledelse af selvledende medarbejdere i et grænseløst arbejdsliv?" Dette perspektiv er valgt, da empirien tydeligt viste, at alle tre informanternes erfaring omkring at håndtere ledelse af selvledende medarbejdere er, at det fordrer at de bedriver 'ledelse tæt på', som indimellem stiller dem i både dilemmaer og paradokser, som gør, at de skal reflektere over deres personlige lederskab, for at kunne håndtere de udfordringer, der er i ledelse i det grænseløse arbejdsliv. Jeg har specifikt udvalgt teori, som belyser, hvordan man kan forstå begrebet ledelse, og som belyser autencitet i det personlige lederskab, da autencitet i ledelsen flere gange er nævnt som en fordring i nærværende projekt. Den udvalgte empiri analyseres i dette afsnit med udgangspunkt i Claus Elmholdt, Hanne Dauer Keller og Lene Tanggaard – Ledelsespsykologi (2021), kap. 2 - Lederen som person, anbefalinger fra Ledelses kommissionen (2018), Anders Raastrup Kristensen, Det grænseløse arbejdsliv (2011), kap. 6 - Ledelse af selvledende medarbejdere og Herminia Ibarra - Autentiske ledere spænder ben for sig selv (2015).

#### **Et blik på begrebet ledelse**

Som beskrevet, så italesætter alle tre informanter nødvendigheden af at arbejde med deres egen lederrolle. En af informanterne siger: "*Hun er gennem årene blevet meget opmærksom på, at hun selv 'skal gå vejen' som en rollemodel, og hun reflekterer over, om hun er 'Hundefører' eller 'Førerhund'. Hun skifter ofte position, men ift. det grænseløse arbejdsliv er hun blevet bevidst om nødvendigheden af at være 'Førerhund' og gå forrest*" (Malene 20.19, bilag F). Malene udtrykker her, at du som leder skal være bevidst om, hvorvidt du leder en flok medarbejdere 'i snor' og er deres 'hundefører', eller er du den leder, der er rollemodellen som går forrest, og er 'førerhunden' i forhold til dine selvledende medarbejdere. I hendes lederpraksis skifter hun ofte position, men italesætter, at hun oplever, at hun i forhold til de selvledende medarbejdere, ofte må være 'førerhunden'. Jeg har brugt hendes udtryk som overskrift for dette afsnit, da jeg tænker det fint viser den kompleksitet, der er i ledelse, også i det personlige lederskab, hvor man ikke blot kan have én tilgang, men skal afstemme ens adfærd efter den konkrete situation. Man kan dog godt studse lidt over, at Malene vurderer, at det er en nødvendighed at være 'førerhund' i det grænseløse arbejdsliv. Hvis man kun er 'førerhund', så vurderer jeg, at man kan få nogle ekstra

udfordringer med de selvledende medarbejdere i et grænseløst arbejdsliv, da det som skrevet tidligere i projektet, er nødvendigt at man er i begge positioner ('førerhund' og 'hundefører'), for at lykkes med ledelsesopgaven. Claus Elmholdt m.fl. skriver i indledningen af bogen Ledelsespsykologi (2021), at "ledelse handler ikke bare om at få mennesker til at gøre ting, men om at få dem til selv at ville det" (Elmholdt, Keller og Tanggaard, 2021, p. 9). For at få medarbejdere til at gøre ting, skal du være 'hundefører', men for at få dem selv til at ville det, så skal du være den gode rollemodel som 'førerhund'.

En af informanterne italesætter: *"Det er meget forskelligt, hvordan medarb i personalegruppen tackler det at være selvledende, og det fordrer en differentieret ledelsestilgang"* (Hans, 31.33, bilag E). Hans er her bevidst om behovet for en differentieret ledelsestilgang, mens en af de andre informanter er mere specifik i beskrivelsen: *"Ledelse af selvledende medarb drejer sig om at have et fundament og en bestemt tilgang, dvs. en ramme/stillads, som ledelsen står på. Man skal have et gensidigt tillidsfuldt forhold til medarb, og skal stoppe op i tide og italesætte udfordringer "* (Susanne 23.48, bilag G). Susanne italesætter her opmærksomheden på hendes eget personlige lederskab som et fundament, hvor der er en genkendelig ramme, hvor man i et tillidsfuldt forhold kan håndtere diverse udfordringer. Elmholdt, Keller og Tanggaard beskriver samme opmærksomhed:

Når man skal lede i en samtid, som er præget af omskiftelighed og usikkerhed, så er det nødvendigt at være undersøgende om sig selv og reflektiv om ens rolle både som leder og i organisationen.

(Elmholdt, Keller og Tanggaard, 2021, p. 12).

En af informanterne italesætter ovenstående nødvendighed, af at være undersøgende på sig selv og reflektiv om ens rolle som leder: *"Man skal arbejde rigtig meget med ens egen lederrolle, for at lykkes i det her felt. Han mener, der generelt er en lederkrise i samfundet, da alt for mange nutidige ledere ikke er dygtige nok til at håndtere de udfordringer/opgaver, der er omkring selvledende medarb. i det grænseløse arbejdsliv"* (Hans 44.54, bilag E). Hans beskriver her sin oplevelse af, at der mangler dygtige ledere til at håndtere de beskrevne udfordringer, da man skal arbejde rigtig meget med ens lederrolle for at lykkes. Ledelseskommisionen (2018) beskriver også dette behov for dygtige ledere:

... vores samfund har behov for ledere som konstant udvikler sig, og som kan tackle de vanskeligheder og komplekse sammenhænge, som gør sig gældende - ledere som både kan acceptere og navigere i de givne rammevilkår, men ledere som også formår at kæmpe for deres ledelsesrum.

(Ledelseskommisionen, 2018, p. 3).

For at forstå hvad det fordrer af en leder at lede, giver det med udgangspunkt i ovenstående beskrivelse mening for mig at være undersøgende på, hvordan man kan forstå begrebet ledelse. Elmholdt, Keller og Tanggaard definerer ledelse som:

Ledelse er den proces, der influerer andre til at forstå og blive enige om, hvad der behøver at blive gjort, og hvordan dette gøres, og processen, der faciliterer individuelle og kollektive bestræbelser på at opnå fælles mål.

(Elmholdt, Keller og Tanggaard, 2021, p. 9).

Deres forståelse hviler på, at ledelse skal ses i et tidssvarende perspektiv, hvor ledelse ses som en distribueret fælles opgave, og som foregår situeret i den konkrete og sociale praksis. Ledelse handler dermed om empowerment, hvor man styrker sig selv og medarbejderne til at handle konstruktivt, blandt andet ved at have en refleksiv praksis (Elmholdt, Keller og Tanggaard, 2021, p. 13). Derved er ledelse erfaringsbaseret, og refleksioner over egen praksis og ens personlige lederskab er på mange måder vejen til at blive en dygtigere leder (Elmholdt, Keller og Tanggaard, 2021, p. 26). Langt hen ad vejen handler det altså om at kende sine reaktionsmåder, sine måder at lære på, sine måder at lede på og sine måder at håndtere udfordringer på. En af informanterne siger: *"Hun bruger kræfter på at organisere hendes egen ledelse, så medarbejderne kan lede sig selv. Det gør hun for at sætte og bevare, den fælles retning og kendskab til strategi og mål for organisationen (Susanne 10.33, bilag I)*. Denne forståelse understøttes af Ledelseskommisionen (2018), som beskriver behovet for at være en tydelig leder, da ledelse er et vigtigt håndværk og en disciplin, som man skal gøre sig umage med at udøve, da det påvirker rigtig mange menneskers liv (Ledelseskommisionen, 2018, p. 6). Det kræver stor kraft at udøve dette, men samtidig er ledelse en disciplin, som skal tilgås med en vis portion ydmyghed. Når man tager lederidentiteten på sig, så siger man ja til at bringe sig selv i spil, og dermed også ja til at være i personlig udvikling (Ledelseskommisionen, 2018, p. 18). Man skal være synlig indadtil og udadtil - indadtil for ens medarbejdere gennem nærvær og tilstedeværelse (Ledelseskommisionen, 2018, p. 8). Dette gøres ved at gøre arbejdet meningsfuldt og ved, at man vækker medarbejdernes begejstring, ambitioner og passion, men for at kunne gøre det, så må man som leder have indsigt i viden om både regler, procedurer og strukturer, samt også viden om sociale og psykologiske processer, som har indflydelse på det at lede. Opmærksomheden omkring disse fordringer beskriver en af informanterne fint i dette citat: *"Hun er opmærksom på at bedrive ledelse 'på kanten' både ift medarb. og organisation. Det betyder at stille sig i den position, hvor man er tæt på, men ikke venner med dem. Hun har en personlig og professionel autentisk relation til medarb, hvor hun gør sig umage med at være transparent, men stadigvæk bedrive tydelig ledelse, og hvor relationen ikke bliver privat"* (Malene 22.06, bilag F). Malene har her fokus på, hvilke erfaringer hun har gjort sig, i forhold til, hvad der virker i praksis for at styrke hendes personlige ledelsesrum, og man kan se, at den tidligere omtalte '3 P'er' model (Personlig, Privat, Professionel), giver mening for hende i konteksten. Man kan også udlede, at hun har fokus på at bedrive tydelig ledelse. En anden af informanterne pointerer også vigtigheden af tydelighed på følgende måde: *"Der er risiko for, at lederen bliver for utydelig i det grænseløse, fordi medarbejdere får lov til at være selvledende. Det er noget man skal være opmærksom på, når man arbejder med selvledende medarbejdere"* (Susanne 04.33, bilag I). Denne tilgang understøttes af Ledelseskommisionen, som beskriver, at man motiverer ens medarbejdere ved at sætte ambitiøse og tydelige mål, vise faglig respekt og give klar feedback (Ledelseskommisionen, 2018, p. 12). Tydelig dialog, tilstedeværelse og nærvær er en afgørende faktor, da man ikke kan lede noget, som man ikke er i kontakt med, og hvis man

ikke har kontakt til ens medarbejdere, så kan man ikke fremme en fælles forståelse af, hvordan opgaverne skal løses.

Det betyder altså, at man som leder skal være tro mod sig selv, og ifølge tidligere beskrevne forståelse af Helle Hein, så kan man kun være det, ved at være autentisk. Det giver derfor mening at kigge nærmere på begrebet autentisk ledelse.

### Hvornår er man en autentisk leder

Både informanterne, som for eksempel i dette citat: *“For at ‘styre’/lede selvledende medarbejdere kræver det, at man har et stærkt autentisk værdimæssigt fundament fra lederen, som medarbejderne kan forholde sig til”* (Susanne 42.17, bilag G) og Ledelseskommisionen (2018), pointerer vigtigheden af at være en autentisk leder, når man arbejder med sit personlige lederskab. De anbefaler, at alle ledere skal formulere deres personlige ledelsesgrundlag, for at sætte ord på det autentiske lederskab. Man skal her sætte ord på sig selv som leder, og hvilke personlige værdier ens ledelse bygger på (Ledelseskommisionen, 2018, p. 7), så medarbejderne ved, hvad du står for ledelsesmæssigt. Denne forståelse spiller fint sammen med Mandrups definition, som Elmholdt, Keller og Tanggaard (2021) beskriver i bogen Ledelsespsykologi:

Autencitet er den uhåndgribelige ting, der giver andre en fornemmelse af ægthed. Det er evnen til at være fysisk, mentalt og følelsesmæssigt til stede, koncentreret, fokuseret og nærværende. Det er at vise sig om møde andre uden forstillelse. Det er at kunne mærkes.

(Mandrup, 2009 i Elmholdt, Keller og Tanggaard, 2021, p. 45).

I denne forståelse handler autentisk ledelse om at være tro mod sig selv, og vise hvem man er i lederrollen, for at skabe åbne, ærlige og tillidsfulde relationer til medarbejderne. Man bliver motiveret af ægte indre overbevisninger og ikke af status og ære. Man er original og kopierer ikke andre, men leder med afsæt i personlige værdier (Elmholdt, Keller og Tanggaard, 2021, p. 46). Man kan stille spørgsmålstejn ved denne forståelse, da man jo godt kan være en dårlig leder, selvom man er autentisk, hvilket en af informanterne også reflekterer over: *“At være autentisk er ikke lig med at være en god leder, der er jo mange andre elementer. Altså du kan jo sagtens være autentisk uden måske at have styr på dine ting eller være god til at strukturere”* (Malene 15.59, bilag K). Elmholdt m.fl. laver da også en sammenligning mellem Mandrups og Ledelseskommisionens forståelse, og kalder det en ‘varedeklaration’ på dig selv som leder, og de giver kritik på, om man overhovedet kan beskrive det autentiske lederskab, da det viser sig i lederens konkrete samspil med medarbejderne. Elmholdt m.fl. præsenterer Ladkin og Taylors forståelse som en anden tilgang til autentisk ledelse (Elmholdt, Keller og Tanggaard, 2021, p. 47). Her ses autentisk ledelse som en social skabelse i samspillet mellem lederen og medarbejderne. Her handler det ikke kun om at være tro mod egne værdier, men netop om at være tro mod egne værdier på en meningsfuld måde ind i konteksten (Elmholdt, Keller og Tanggaard, 2021, p. 47). Dette underbygges i empirien, hvor en af informanterne siger: *“Hun ved godt, hvilken lederstil hun er mest tryk ved, men hun udfordrer hele tiden sig selv og hendes personlige måde at lede på, ved at sige, at nu har jeg altså en medarbejder, som ikke fungerer, og vi opnår ikke synergi i opgaven, hvis jeg som leder, ikke forsøger*

at gøre noget andet end det, som ligger mest naturligt for mig" (Malene 09.51, bilag K). Dette fokus understøtter, at man ikke kan se autencitet som en uforanderlig iboende 'kraft', men at man godt kan være autentisk, og stadigvæk udfordre sig selv i sin ledelsesstil. Ladkin og Taylors (Elmholdt, Keller og Tanggaard, 2021, p. 47) forståelse bygger på beherskelse af tre centrale elementer. Først skal man have en stor selvforståelse, være i kontakt med ens kropslige oplevelse og bevidst kunne vælge, hvordan den bedst udtrykkes i konteksten. Dermed kan man vælge det udtryk, som skaber mest tillid og troværdighed i den givne situation. For det andet skal man have en god evne til at være til stede i nuet og opbygge og vedligeholde de relationer, som skaber oplevelsen af autentisk ledelse, da den autentiske leder formår at være nærværende og indlevende i situationen uden at miste sig selv. Det sidste element man skal mestre i denne forståelse, er at kunne producere en ledelsesstil, som kan genkendes som autentisk i organisationskulturen, så man derved oplever som troværdig.

Det pointeres, at det at træde autentiske i karakter som leder ikke handler om at træde ind i sig selv, med nærmere om at træde ud af sig selv - uden at miste sig selv (Elmholdt, Keller og Tanggaard, 2021, p. 49).

#### REFLEKSIV TIMEOUT

Jeg sidder efter ovenstående gennemgang med en lidt flad følelse i maven og oplevelsen af, at autentisk ledelse i meget litteratur italesættes som *svaret*, på alt for mange ledelsesudfordringer. Måske er den ovenfor beskrevne forståelse for snæver og bogstavelig en definition på autenticitet, for hvis man vil udvikle sig og afprøve for eksempel en ny ledelsestilgang, så bliver man nødt til at gøre ting, man ikke har erfaring med, og som derfor gør, at man føler sig uautentisk. Så kan diskursen om autentisk ledelse egentlig blive et benspænd for at udvikle sit personlige lederskab?

#### Autentisk ledelse som benspænd

Professor Herminia Ibarra, som af Thinkers50 er udråbt til en af tidens største ledelsestænker, retter en stærk kritik mod brugen af autentisk ledelse, som en af nutidens svar på god ledelse. Hun italesætter, at det at være autentisk godt nok handler om at være tro mod egne fundamentale værdier, men at det kan man sagtens være, selvom man ændrer strategi og bruger nye ledelsesmetoder. For det ændrer jo ikke på den, du er, siger hun (Ibarra, 2015, p. 1).

Ifølge Ibarra (2015), så er udfordringen hvis du, gennem selvrefleksion, har en forståelse af autentisk ledelse som en personlig lederstil, hvor du kigger indad på dine værdier og fokuserer på dig selv og dine hidtidige succeser og hidtidige ledererfaring. Så forholder du dig kun til den ledelse, som er bedrevet i fortiden, som føles ægte og autentisk, da man her føler sig tryk og på hjemmebane. Derved bliver man begrænset af fortidens erfaringer, da det jo ikke nødvendigvis er dem, som man skal bruge for at lykkes i en anden ledelseskontekst (Ibarra, 2015, p. 1). Med den forståelse, så kan fordringen om autentisk ledelse blive et benspænd, i forhold til succesfuldt at håndtere nye eller svære udfordringer. Som en af informanterne siger, så kan man som leder risikere at stå i en udspændthed, hvor man ikke kan bedrive den ledelse man ønsker: "I f.eks. fyringer, og der hvor man slet ikke har nogen beslutning selv, der skal man jo bare være loyal, og



*man kan ikke sige ting, og man kan ikke engang være gennemsigtig, og man kan ingen af de ting der knytter an til autencitet. Dermed er der risiko for som leder at komme i et krydsfelt, hvor man nærmest ikke kan få lov at være autentisk og tro overfor sig selv og sine egne værdier” (Malene 22.40, bilag K).* Citater beskriver nogle af de paradokser, som man som leder kan komme i, hvor Ibarra (2015, p. 3) anbefaler, at man for at håndtere disse udfordringer har en mere afslappet og legende tilgang til det at udvikle sig og bedrive ledelse. Hun mener, at det er helt acceptabelt ikke at være 100% konsistent i sin ledelsestilgang, og at det ikke gør lederen hverken falsk eller uægte. Man skal se lederudvikling som en proces, hvor man afprøver forskellige tilgange, for at løse nye udfordringer og udfylde lederrollen (Ibarra, 2015, p. 3).

Ibarra (2015) anbefaler, at man som leder iagttager og lærer af andre rollemodeller, for at udvikle sig og bedrive god ledelse (Ibarra, 2015, p. 3). Hvad ville andre, som man respekterer, gøre i de situationer, hvor man selv føler sig udfordret. Derudover, så anbefaler Ibarra, ligesom Ledelseskommisionen (2018, p. 19), at man ikke kun sætter mål for sine præstationer som leder, men også mål for ens udvikling. Dermed bliver det lettere at eksperimentere, uden at føle sig falsk og uægte, og man skal give sig selv lov til at se udvikling som en ‘trial-and-error-proces’, hvor man ikke forventer at bedrive perfekt og autentisk ledelse fra starten (Ibarra, 2015, p. 3). Denne tilgang vækker genklang i Amy Edmondsons forståelse af psykologisk tryghed, som jo også gælder for ledere, hvor hun siger: “Frame the work as a learning problem, not an execution problem” (Edmondson, 2014, TED Talk).

### 6.2.2. Delkonklusion

Ovenstående analyse viser, at der ikke findes en entydig konklusion på, “Hvordan kan man forstå ledelse og arbejde med det personlige lederskab, når man har ledelse af selvledende medarbejdere i et grænseløst arbejdsliv?” Et blik på forståelse af begrebet ledelse er, at der er både mange forventninger til lederen og paradokser i at finde sin egen vej. Gennemgangen peger på, at ledelse kan forstås som et spørgsmål om, hvordan man på en tydelig måde formår at balancere og navigere fleksibelt i en kompleks verden, hvor ens ledelse skal tilpasse den aktuelle ledelsesopgave, - og det skal gøres uden at man bliver mindre autentisk og risikerer at miste sig selv. At koble sig på den gængse diskurs om begrebet autentisk ledelse, kan blive til et benspænd for ens udvikling som leder, og kan besværliggøre arbejdet med at finde sig til rette i sit personlige lederskab. Alle tre informanter har italesat erfaringer om, at de indimellem står i både dilemmaer og paradokser som gør, at de konstant skal reflektere over deres personlige lederskab, for at kunne håndtere de udfordringer, der er i ledelse i det grænseløse arbejdsliv med selvledende medarbejdere. Gennemgangen peger på perspektiver og vinkler, om hvordan man kan forstå ledelse og arbejde med det personlige lederskab, som kan bruges til videre bearbejdning og inspiration.

Det pointeres af Elmholdt, Keller og Tanggaard, at det at træde autentiske i karakter som leder ikke handler om at træde ind i sig selv, med nærmere om at træde ud af sig selv - uden at miste sig selv. Det fik mig til at reflektere over nedenstående omskrevne citat af Søren Kierkegaard, som jeg har gemt fra et kursus, jeg engang var på

*“At træde i karakter som leder - når man træder i karakter som leder, har man en retning - et mål for øje. Når man vælger vej, så handler man, så træder man ud i livet. Derved kommer man også til at træde forkert, og så må man gå tilbage og gøre det om... At se dét i øjnene og gå om, at påtage sig ansvaret for at gå forkert - det er også at træde i karakter. Lederen, der er trådt i karakter, er bevidst om de dilemmaer og paradokser der opstår, når mennesker og rollen kommer i konflikt - og han kan tackle udfordringerne etisk forsvarligt”*

Det personlige lederskab - at træde i karakter som leder - er et utrolig omfangsrigt emne, som man kan anskue fra mange vinkler og perspektiver. Da ovenstående citat 'fløj' ind i min bevidsthed, fik jeg straks lyst til at forfølge emnet det personlige lederskab med en filosofisk tilgang. Svend Brinkmann og hans perspektiver i bl.a. 'Stå fast' og 'Ståsteder', Ole Fogh Kirkeby og hans undersøgelser om f.eks. Protreptik.... ja sågar K. E. Løgstrup og den etiske fordring.... Utrolig spændende (og relevante) eksistentielle perspektiver, men grundet omfanget af nærværende projekt, må jeg desværre igen træffe et fravalg.

### **Intro til næste analyseafsnit**

Et perspektiv, som kan bruges til at arbejde med sit personlige lederskab, er at se på, hvordan man kan holde fast i sig selv og sine egne værdier, hvis det autentiske lederskab ikke giver det svar, man eftersøger. Der er flere gange i nærværende projekt blevet pointeret, at ledelse er en kompleks opgave, og at man som leder bliver nødt til at arbejde med sig selv for at håndtere de udfordringer, der kan være i forhold til ledelse af selvledende medarbejdere. En af informanterne siger det ret tydeligt i dette citat: *“Man skal træde i karakter som leder, og skulle turde gå forkert og have modet til at sige undskyld. Det gør det lettere for hende, hvis hun laver en fejl, for så ved hun, at medarbejderne har forståelsen og overbærenheden, og hun ikke bliver 'slået i hovedet”* (Susanne 16.34, bilag I). Susanne italesætter her, hvordan hun bevidst arbejder med at have modet, til både at gå forkert og sige undskyld, for at kunne håndtere at stå i et komplekst ledelsesfelt, hvor hun gerne vil opnå følgeskab og forståelse fra hendes medarbejdere, i stedet for at blive udskammet. Jeg anser det derfor som relevant at være nysgerrig på, hvordan man kan forstå og navigere i det spændingsfelt, man som leder står i, i det grænseløse arbejdsliv.

### **6.2.3. Lederen mellem tvivl og handlekraft**

#### **Rammesætning**

Dette afsnit tager som det foregående udgangspunkt i den nye hypotese og undersøgelsesspørgsmålet - “Hvordan lever man op til det grænseløse arbejdslivs krav om konstant

omstillingsparathed, samtidig med at man holder fast i sine egne værdier som leder?" Dette perspektiv er valgt, da både empirien og nærværende projekt viser, at ledere ofte stilles i både dilemmaer og paradokser, som gør, at de konstant skal reflektere over deres personlige lederskab, for at kunne håndtere de udfordringer der er i ledelse i det grænseløse arbejdsliv. Jeg har specifikt valgt at belyse paradoks ledelse, da det handler om de menneskelige modsætningsforhold og paradokser, der er på spil i rollen som leder, og hvordan man håndterer det at stå alene og samtidig forbinde sig til sine medarbejdere. Den udvalgte empiri analyseres i dette afsnit med udgangspunkt i flere perspektiver af Lotte Lüscher, Lederen mellem tvivl og handlekraft (2018), Hvad betyder det at være en modig leder? (2020a), Hård og blød, stærk og i tvivl - på én gang (2021), Kort og godt om Paradokser i Ledelse (2020b), samt Anders Raastrup Kristensen, Det grænseløse arbejdsliv (2011), kap. 6 - Ledelse af selvledende medarbejdere.

### Paradokser som vilkår i ledelse

Jeg er af den overbevisning, at mennesker trives bedst i harmoni og ligevægt. Man bliver som leder derfor ramt, når man kommer i tvivl og er usikker på, hvordan man stiller medarbejdere tilfredse, skaber resultater på bundlinjen og samtidig ikke mister sig selv. For de fleste ledere skaber det et ubehag at være i den spændingstilstand som tvivlen skaber, og Lotte Lüscher (2018) mener, at denne kompleksitet kan håndteres, og at ledere kan komme til at lede med tvivlen som følgesvend og forblive handlekraftig ved at forene sig med, at de står midt i et felt af paradokser, som ikke kan eller skal løses (Lüscher, 2018, p. 29).

Det at stå midt i tvivlen og paradokset italesættes af alle tre informanter. En af informanterne siger: *"Begyndt det grænseløse arbejdsliv er genkendeligt. Hun oplever det på mange niveauer, specielt i det boligsociale felt, som har en meget fleksibel ramme. Hun oplever et paradoks, da vi i feltet selv har stor indflydelse på indholdet, og alligevel får man lavet en ramme, hvor man skal løbe alt for stærkt og ting flyder sammen"* (Malene 6.40, bilag F). Hun beskriver her, at den kontekst som hun (og de andre informanter) står i, er meget fleksibel, og måske så grænseløs, at selvom man løber stærkt og har stor indflydelse på ens arbejdsopgaver, så flyder tingene sammen og opleves som et paradoks. En anden af informanterne har denne betragtning: *"Hun undrer sig over, at selvom det er selvledende medarb, så bruger hun meget tid på rammesætning og afgrænsning"* (Susanne 29.22, bilag G). Her italesætter hun endnu et af de oplevede paradokser i det grænseløse arbejdsliv, hvor hun undrer sig over, at medarbejderne egentlig skulle være selvledende, men alligevel bruger hun meget tid på rammesætning og afgrænsning i deres arbejdsliv. Denne forståelse finder genklang hos den sidste informant, som påpeger: *"Det at være leder i det grænseløse arbejdsliv, ligger flere og flere opgaver over til lederen, selvom man egentlig skulle tro, at det ville være omvendt, med færre ledelsesopgaver"* (Hans 44.37, bilag E). Man kan ud fra disse citater udlede, at det er relevant at undersøge, hvordan man kan navigere i denne udspændthed mellem opgaver, og hvordan man kan forstå begrebet paradokser.

Lotte Lüscher (2020b) definerer et paradoks således:

Paradokset opstår, når to logikker, som gensidigt udelukker hinanden, samtidig viser sig at være indbyrdes forbundne. Et paradoks kan defineres som en samtidig oplevelse af, at der

er tale om et både-og samt et hverken-eller mellem elementerne. Når man erkender, at noget er et paradoks, oplever man ofte absurditet eller paralysering.

(Lüsher, 2020b, p. 20).

Ud fra ovenstående definition, får man forståelsen, at et paradoks tilsyneladende er modsætning mellem to poler, der samtidig er gensidigt forbundne. Et paradoks er, når man erkender, at modpolerne ikke kun udelukker hinanden, men også er gensidigt forbundne. Man kan ikke komme ud af et paradoks, og man kan ikke løse det. Man kan derfor godt forstå, at et paradoks kan gøre ledere tvivlende, beklemte, afmægtige, ambivalente og splittede. Men Lotte Lüsher (2018) mener, at der i den paradoksale ledelse også ligger en potentialitet til at positionere sig med handlekraft i strategisk henseende, da alt er muligt i paradoksets modstridende fordringer (Lüsher, 2018, p. 44). Hun mener, at paradokser skiller sig ud fra problemer, dilemmaer og ambivalens ved at begge poler i et paradoks er både sande og falske (Lüsher, 2018, p. 47). Det betyder, at du som leder både skal tænke langsigtet og kortsigtet, at du både skal fokusere på medarbejdernes overskud og på at nå organisationens mål, at du både skal fokusere på medarbejdergruppen og på din egen præstation.

### **Med tvivlen som følgesvend**

Hvordan leder man så med faste skridt samtidig med, at man har tvivlen med som sin konstante følgesvend. Mange ledere har ifølge Lotte Lüsher (2021) en vestlig, lineær måde at tænke på, som er præget af hurtige beslutninger og entydige svar. Hun mener, det er noget af det, der står allermest i vejen for, at ledere kan tænke i paradokser. Når noget bliver svært, så har man en tendens til at synes, det er en blokering (Lüsher, 2021, p. 4).

Empirien viser, at informanterne har fokus på hvordan de kan lede med faste skridt, selvom ledelse kan være en balancegang, hvor man ofte er i tvivl om det rigtige greb: *"Det er vigtigt at ledelse i 'kaos' kan bevare retningen og har målet for organisationen for øje. Der skal være fokus på, at de grundlæggende værdier i 'leder-skelettet' er til stede, i et samfund i massiv udvikling"* (Susanne 40.28, bilag G). Susanne italesætter her, hvordan hun oplever, at det at lede indimellem foregår i kaos, i et samfund i en hastig udvikling. Uden hun måske selv er bevidst om det, så beskriver hun faktisk det paradoks, der kan være i både at have organisationens mål for øje, samtidig med at hun har fokus på de grundlæggende værdier i hendes personlige lederskab. En anden informant beskriver det således: *"Som boligsociale ledere er vi tovholdere på hele indsatsen og skal have et overblik, men vi har alligevel selvledende medarb. til de enkelte projekter. Det er en balancegang i ledelsesopgaven, hvor medarb. både skal understøttes i at 'køre selv', men hvor man alligevel skal være tæt på, for at kunne bremse op hvis nødvendigt"* (Malene 18.06, bilag F). Malene beskriver her et af de paradokser, hun oplever ved at håndtere selvledende medarbejdere, da hun både skal understøtte dem i at være selvkørende, samtidig med at hun også skal have organisationens mål for øje og bedrive 'tæt på' ledelse, hvis nu medarbejderen kører af sporet.

I empirien italesætter informanterne nogle af de ledelsesmæssige oplevelser, som kan være en udfordring. Inden for ledelseslitteraturen møder man også beskrivelser af eksistentielle udfordringer som for eksempel mod, magt, afmagt, samvittighed, frygt, sårbarhed og psykologisk tryghed, hvoraf flere er bearbejdet i nærværende projekt. Det peger på, at man som leder både skal være hård og blød, stærk og i tvivl på en gang, - alle stærke modsætninger, og det giver derfor

god mening for mig, at undersøge hvordan paradokstænkningen kan hjælpe med at finde mening i denne kompleksitet.

Når man har et paradoksalt mindset betyder det, at man får øje på kompleksiteten som man skal tage sig af, frem for at man betragter ting som problemer (Lüsher, 2021, p. 4). Lotte Lüsher mener det handler om at finde veje gennem noget, der umiddelbart virker meget modsatrettet, og hvor målet er, at finde ud af hvordan man får integreret de måder at tænke om situationen på, så man som leder kan bevare sin handlekraft. (Lüsher, 2021, p. 5). Hun er optaget af, hvad det egentlig gør ved et menneske at erkende, at noget er et paradoks, og har i hendes forskning fundet frem til, at man ofte bliver paralyseret, utålmodig og utryg (Lüsher, 2021, p. 5). Det betyder, at når man erkender, at noget er et paradoks, så bliver man urolig, og det giver udfordringer, da mennesker bedst kan lide sikkerheden ved at kunne se, hvilken vej de skal gå. En af informanterne italesætter: *"Hvis man bliver ramt af tvivl, så er det jo også paradokser eller dilemmaer. Hun er blevet meget mere bevidst om, at tvivl også er noget godt og ikke kun et tegn på, at man er usikker. Tvivl betyder, at der er noget der er på spil. Det betyder ikke, at man ikke skal gøre noget – tværtimod betyder det, at man skal få handlekraften ind på et tidspunkt"* (Malene 23.00, bilag K). Malene sætter her fokus på, at paradokser og/eller dilemmaer kan medføre tvivl og usikkerhed, men at det også kan gøre noget godt, da det betyder, du bliver nødt til at stoppe op og tænke, for at få handlekraft ind i din ledelse. Når man står midt i noget, som er paradoksalt, bliver man ofte fanget i nogle logikker, og man kan ikke finde ud af, hvad man skal tænke om situationen. Det er ifølge Lotte Lüsher en problematik, som skal udholdes, og der skal skabes accept af, at de fleste problematikker er paradoksale (Lüsher, 2021, p. 6). Hendes erfaring har vist, at hvis man som leder vælger side i paradokset, så går det måske galt, uanset hvad man gør. Løsningen er derimod at kunne integrere noget fra hver pol, og dermed finde den rette balance (Lüsher, 2021, p. 7). Hendes anbefalinger er, at når man som leder ikke ved, hvad man skal gøre, må man prøve at tænke over, hvad det er der gør, at man er i tvivl, og hvad det er, der afholder en fra at handle. Hvis man bliver i tvivl om, hvad man skal, så prøv at lytte til tvivlen og find ud af, hvad den består af. Hvad er det for elementer i ens beslutning, der er i spil, for som Lotte Lüsher pointerer, så skal man være opmærksom på, at når tvivlen melder sig, så er det fordi, den vil en noget (Lüsher, 2021, p. 8). Denne forståelse vinder genklang hos en af informanterne *"Hun har brugt mange gange, det der med lige at stoppe op og tænke sig om. Det er måske lige at tænke situationen endnu engang og vende den på hovedet. Det er ikke ligegyldigt, hvad man gør, når man kommer lidt i tvivl om, hvad der er det rigtige – der er det godt, at få det lidt op i helikopteren og så blive handlekraftig igen"* (Malene 23.28, bilag K). Malenes opmærksomhed understøtter, at refleksion om hvad der er på spil, samt tid og metaperspektiv gør noget godt for lederens handlekraft. Det handler derfor om at få øje på, hvad der forhindrer en i at træffe en beslutning, og man skal undersøge polerne, deres konsekvenser og deres fordele og ulemper. Derudover, så skal man som leder grundlæggende anerkende, at man er spændt ud mellem modsatrettede krav og hensyn, og man skal kunne holde ud at være i denne position, samtidig med bevidstheden om, at det altid er en ledelsesopgave at skabe handlekraft i organisationen ved at skabe nogle nedslag i kompleksiteten. Man skal handle, omend man ikke kan få fuld vished (Lüsher, 2021, p. 8).

Og det ikke at have fuld kontrol og vished, at turde vise sig som en ufuldkommen leder, det kræver mod. Det kan være svært at finde modet til at sætte sig selv i spil som en leder, der ikke har svarene på alt, og derved give slip på illusionen om fuld kontrol og fremstå ufuldkommen, menneskelig og fejlbarlig (Lüsher, 2020a, p. 2). For at finde en dybere forståelse for mit undersøgelsesspørgsmål "Hvordan lever man op til det grænseløse arbejdslivs krav om konstant omstillingsparathed, samtidig med at man holder fast i sine egne værdier som leder?", giver det mening for mig at undersøge, hvordan man som leder kan finde det påkrævede mod, til at stå i denne paradokstænkning.

### Modig ledelse

Lotte Lüsher (2020a) mener, at de menneskelige egenskaber som karisma, personlighed og ikke mindst mod fylder mere og mere i den løbende debat om god ledelse i ledelseslitteraturen. Også informanterne udtaler sig i empirien med citater som viser, at ledelse kræver både eftertænkning og mod: *"Det hænger sammen det hele – arbejdsliv og privatliv. Man går på arbejde som et helt menneske, og det kan let flyde sammen, hvis man ikke er opmærksom på at holde det adskilt"* (Malene 10.21, bilag F) og en anden informant siger: *"Lederrollen er at sikre, at opgaverne ikke stikker af, og at bedrive ledelse 'tæt på', og også at turde at stå i det svære, så man sikrer, at opgaveløsningen passer ind i retningen"* (Susanne 16.40, bilag G). Begge udsagn viser noget om den sårbarhed, der ligger i ledelse, når man går på arbejde som et helt menneske, og også skal turde at stå i det svære uden at vælte. Set i lyset af denne forståelse, giver det endnu mere mening for mig at undersøge, hvordan man kan forstå og håndtere begrebet mod.

Lotte Lüsher (2020a) siger, at mod ikke er en dyd i sig selv. Det er noget, vi kun kan vurdere værdien af, når det sættes i kontekst af en konkret udfordring. Når man kigger på ledere, har modet typisk to forskellige udtryk, som dels er mod til at udvise sårbarhed og dels mod til at tage autoriteten på sig (Lüsher, 2020a, p. 2). Mod er ikke når man handler uden frygt, det er snarere når man handler på trods af frygt. Den risiko der er for ledere, som træder ud af deres selvbeskyttelse og viser sig sårbare og menneskelige, er at især autoriteten sættes på spil (Lüsher, 2020a, p. 3). Følgende citat fra en af informanterne viser noget af den sårbarhed, som Lotte Lüsher beskriver: *"Mod er at man også tør gå nye veje, men også at man holder fast i, det man tror på"* (Malene 25.37, bilag K). Som leder kan man komme i tvivl om ens medarbejdere vil anerkende en, hvis man viser usikkerhed og ikke er i fuld kontrol over ens opgaver. Ledere, som har modet til at dele tvivlen og deres ufærdige refleksioner med medarbejderne, vil dog oftest opdage, at der hvor de tvivler, lytter, udviser empati, forståelse og ægte nysgerrighed, der vil de blive mødt med gensidig anerkendelse og sympati fra medarbejdernes side (Lüsher, 2020a, p. 2). Men uanset om lederen skal slippe eller tage autoriteten, så kræver det mod at gøre det, da lederen gør sig sårbar og alene i begge situationer. Det vigtige for lederen er her at finde ud af, hvad den konkrete situation kræver (Lüsher, 2020a, p. 3). En af informanterne italesætter denne sårbarhed således: *"En god leder er også en modig leder. Hun kæder modig sammen med, at man også tør stå ved de værdier, de faglige begrundelser og de retninger man gerne vil ha' på tingene - selv i modgang, og når alle andre mener noget andet - og så skal man også prøve noget nyt nogle gange"* (Malene 24.28, bilag K). Malene har her fokus på, at modig ledelse også er at tage autoriteten og turde stå fast og holde ved, samt forfølge noget nyt, selvom man er på usikker grund. Når man som leder tager autoriteten på sig,

er det også forbundet med frygten for, hvad der sker ved at træde ud af fællesskabet og stå alene. Der vil i sådanne situationer altid være frygten for, hvad der vil ske, hvis medarbejderne ikke vil følge en. Man vil som leder kunne komme i tvivl, om man har den nødvendige viden, indsigt og dømmekraft som situationen kræver for at kunne stå distancen, sætte foden ned og vise medarbejderne vejen. Det er i de situationer, at lederen skal være afklaret med til tider at stå alene, have modet til at tage autoriteten på sig og udvise den nødvendige handlekraft (Lüsher, 2020a, p. 3). Lederens accept af at stå alene og stå adskilt fra sine medarbejdere og tage autoriteten på sig, er en forudsætning for, at de også kan forbinde sig, vise sig sårbar og forbundet til deres medarbejdere (Lüsher, 2020a, p. 1). Det betyder, at en leder som i frygt for at blive upopulær blandt sine medarbejdere, og derfor følge den retning som giver accept og popularitet, og derved viser, de ikke magter at stå alene som leder i svære beslutninger, paradoksalt nok kan ende med at stå endnu mere alene (Lüsher, 2020a, p. 3). Ledelse handler ikke om, at man altid vil stå uden at være i tvivl. Det handler tværtimod om at bruge tvivlen på en aktiv måde til at undersøge, hvilke greb man skal bruge i lederskabet i relation til organisationens behov (Lüsher, 2020a, p. 3). Lotte Lüsher (2020a) italesætter også, at man som leder skal have en opmærksomhed på, at hvis man som leder stiller sig samme sted som ens medarbejdere og træder for meget ind i en ligeværdig relation med dem, så kan man opleve en afvisning og manglelpå respekt (Lüsher, 2020a, p. 2). Der er nemlig en hårfin balance mellem det at vise sig sårbar som leder, og det at blive opfattet som svag og skrøbelig. Der er nemlig ingen medarbejdere eller organisation, som ønsker sig en leder, som ikke kan holde til presset. Det mod som det kræver, ind imellem at træde ud af fællesskabet, og stå alene med ansvar for ens beslutninger, kan for mange ledere være en kæmpe udfordring (Lüsher, 2020a, p. 3). En af informanterne er meget opmærksom på denne balance: *"Man skal besidde et meget skarpt moralkompas, da man som leder kan komme i situationer med dilemmaer, paradokser og andre udfordringer, hvor man kan blive udfordret på, hvordan man handler etisk forsvarligt"* (Susanne 22.34, bilag I). Susanne sætter her fokus på det etiske aspekt, der også er i ledelse, og hvordan tvivlen fordrer, at man har et meget stærkt indre værdisæt. Lotte Lüsher (2020a) mener, det er vigtigt at huske, at selvom det at være i tvivl sagtens kan være ubehageligt, så er det ikke ensbetydende med, at det at være i tvivl er unyttigt, forkert eller uhensigtsmæssig (Lüsher, 2020a, p. 3). Når man som leder skal mobilisere sit mod, skal man bruge sin tvivl til at spørge sig selv om, hvad denne situation man stå i kalder på af ledelse. Man skal vurdere, om man skal skrue op for autoriteten, eller om man skal øve sig i at dele de uklarheder man oplever. Man skal reflektere over, hvad man har på spil, hvor man bliver udfordret og hvor man løber en risiko. At lede i paradokset kræver, at man ved, hvor man kan hente styrke, ro og overskud til at turde det, som situationen kalder på. Det kræver overvejelser om, hvilken type mod det kræver af en, og det fordrer, at man bruger sin tvivl på en konstruktiv måde, da tvivlen er en uundgåelig følgesvend, når man arbejder med mod (Lüsher, 2020a, p. 3). Tvivlen hjælper en som budbringer, om at der er flere veje at gå, adskillige muligheder at realisere, og at svaret om hvordan man skal handle hverken er simpelt eller endegyldigt (Lüsher, 2020a, p. 3).

#### 6.2.4 Delkonklusion

Det kan af gennemgangen konkluderes, at det er nødvendigt at forholde sig til ens personlige lederskab, for at kunne bedrive ledelse af selvledende medarbejdere. Det er en udfordring at stå mellem tvivl og handlekraft i det grænseløse arbejdslivs krav om konstant omstillingsparathed,

samtidig med at man holder fast i sine egne værdier som leder. Paradokser frembringer ofte vilkår som er modstridende, og som sætter en leder i en usikker position. Ved at acceptere og anse tvivlen som en god følgesvend, kan man bevare sin handlekraft. Men det kræver modige ledere. Grundlæggende handler mod om, at man som leder gennem tvivl og refleksion kommer i kontakt med, hvilken form for mod der kaldes på i en konkret situation, og dermed tage livtag med sin egen tvivl og tøven, så ens personlige lederskab hverken ender som fejt og frygtbaseret, eller som overilet og frygtløst. Når man som leder dermed, sætter en grænse for sig selv, så udstilles ens sårbarhed også. Derfor skal en leder være forberedt på potentielt at stå alene. Det er en sårbar ledelsesposition, hvor det er muligt at blive afvist af medarbejderne - og måske endda blive vejet og fundet for let, men det er alligevel vigtigt at have modet og turde tage autoriteten på sig.

## 7. Konklusion

Ud fra Masterprojektets problemformulering, havde jeg et ønske om at undersøge, hvordan man som leder kan håndtere de udfordringer, som opstår i ledelse af selvledende medarbejdere, i en verden som er præget af et grænseløst arbejdsliv. Jeg har bearbejdet projektets fire hypoteser gennem en abduktiv analysestrategi, hvor fokus har været på, gennem refleksiv tænkning, at få empiri og teori til at diskutere. Det fremgår tydeligt i empirien, at det anses som en præmis for alle informanter, at de leder i en kontekst af det grænseløse arbejdsliv med selvledende medarbejdere. Med en pragmatisk linse har analyseafsnittene haft fokus på den erfaring, informanterne har italesat, og hvordan de håndterer udfordringer ved brug af handlingsrettede ledelsestilgange. Det kan konkluderes, at informanternes erfaringer er genkendelige i den brugte teori, og at den anvendte abduktive analysestrategi har givet mulighed for at komme med kvalificerede bud på ny viden og konkrete handlemuligheder i den givne kontekst.

Overordnet viser gennemgangen, at Masterprojektet ikke giver et resultat med to fede streger under, men derimod anbefalinger på rigtig mange opmærksomheder. Det kan dog konkluderes, at ledelse er erfaringsbaseret, og refleksioner over både egen praksis, samt de handlingsrettede ledelsesgreb og ens personlige lederskab, på mange måder er vejen til at håndtere de udfordringer, som opstår i ledelse af selvledende medarbejdere, i en verden som er præget af et grænseløst arbejdsliv. Man kan ikke lede i det grænseløse arbejdsliv uden at sætte grænser. Ledelse handler om at få medarbejderne til selv at ville udføre opgaverne, og om indsigt i, hvordan man forstår og leder de selvledende medarbejdere på en individuel måde. Det er også opmærksomhed på 'bagsiden' ved selvledelse, om vigtigheden af psykologisk tryghed i organisationer, samt om at bruge ledermagten som medspiller, på en refleksiv og konstruktiv måde.

I en kompleks, grænseløs og foranderlig verden har Masterprojektet fået øje på, at det er nødvendigt at være refleksiv om ens egen lederrolle - hvornår er man 'førerhund' eller 'hundefører'. Man skal som leder kende sig selv, ens reaktionsmåder og ens præferencer i forhold til at lede. Det kræver en stor personlig handlekraft, men også en god portion ydmyghed. Det er afgørende for god ledelse, at den er individuel, nærværende og 'tæt på', da man ikke kan lede noget, som man ikke er i kontakt med. Ledelse er også et spørgsmål om, hvordan man håndterer paradokser på en måde, så man hverken mister sig selv eller følgeskab fra de selvledende medarbejdere. Når man tager lederidentiteten på sig, så forpligtiger man sig også til at bringe sig



selv i spil, og dermed også til at være i personlig udvikling. En del af denne udvikling kunne være at reflektere over og forholde sig til autencitet i ens lederrolle. Kritikken af diskursen om autentisk ledelse viser, at den generelle forståelse kan blive et benspænd for udvikling, da lederen kan blive begrænset af fortidens erfaringer, og der dermed ikke efterlades rum til udvikling og afprøvning af forskellige tilgange for at løse nye komplekse udfordringer. Man kan reflektere over, om autentisk ledelse ikke handler om at træde ind i sig selv og finde indre værdier, men nærmere om at træde i karakter som leder, ved at træde ud af sig selv uden at miste føling med sig selv - og om det er løsningen til at håndtere den beskrevne kompleksitet i de udfordringer, som opstår i ledelse af selvledende medarbejdere, i en verden som er præget af et grænseløst arbejdsliv.

Afsluttende må konklusionen på dette Masterprojekt, når empiri, teori og analyse sammenholdes, være, at projektet har givet en enorm indsigt i den kompleksitet, der er forbundet med at lede selvledende medarbejdere i det grænseløse arbejdsliv. Det kan som leder nærmest virke uoverkommeligt at imødekomme alle de opmærksomheder, der er nævnt igennem projektet, og den største anbefaling må derfor være, at det er helt okay at have tvivlen som din gode følgesvend i din ledelsesopgave. En del af ledelsesopgaven, i det komplekse modsætningsfyldte grænseløse arbejdsliv er, at give sig selv tid til at tænke sig om en ekstra gang, tid til refleksion og plads til at anerkende sin tvivl, så man stopper op og overvejer, hvad det er for et greb man skal bruge i den konkrete kontekst. Når man som leder dermed, sætter en grænse for sig selv og sætter en retning, så sætte man farten ned. Man bevarer dermed handlekraften, og man viser modet til at træffe valg, også selvom det måske ikke er det mest populære valg. Man skal nemlig være modig - det er en præmis i ledelse, som man skal kende og acceptere. Man skal turde tage valg, både for at bevare handlekraften, men også for at bevare sig selv, så man ikke bliver 'kørt over'. I rollen som leder, er sårbarhed og modighed godt nok hinandens modsætninger, men de hænger alligevel uløseligt sammen i opgaven med at navigere og træde i karakter, samtidig med at man holder fast i sig selv.

#### REFLEKSIV TIMEOUT

Som en metodekritisk refleksion, kan det have betydning for projektets anbefalinger, at informanterne kun består af ledere, og de selvfølgelig reflekterer ud fra egen kontekst og præmis, så der er stor risiko for, at der er blinde pletter og ubelyste perspektiver.

## 8. Perspektivering

Nærværende Masterprojekt har vist, at ledelse af selvledende medarbejdere i et grænseløst arbejdsliv er en kompleks og meget relevant problemstilling at arbejde med, i rammesætning af ens ledelsesopgaver. Der er løbende gennem projektet lavet refleksive timeouts, blandt andet i forhold til andre teoretiske perspektiver, som kunne være både aktuelle og spændende at blive klogere på, for at svare på projektets problemformulering. Nogle få af disse perspektiver vil blive udfoldet her, som inspiration til videre bearbejdning

En af de teorier som jeg vurderer, det kunne give mening at dykke ned i, er Helle Hedegaard Heins teori om **motivationsprofiler**. Det er en praksisorienteret teori, hvor ambitionen er at realisere de højtspecialiserede medarbejders fulde potentiale, og dermed kunne håndtere de udfordringer, som ledelsesmæssigt opleves med denne medarbejdergruppe. Hein beskriver i teorien (Hein, 2013), at der skelnes mellem fire arketyperiske motivationsprofiler, for medarbejdere med en abstrakt metaviden, som de anvender til at løse komplekse opgaver på en kreativ måde. Jeg tænker, at en dybere viden om de fire forskellige arketyper, hvad medarbejderne styres af og hvilket ledelsesfokus der skal i spil, for at aktivere den enkeltes motivationsfaktorer, ville være et relevant ledelsesgreb i forhold til at håndtere ledelse af selvledende medarbejdere.

Et andet perspektiv kunne være Frode Boye Andersens (2013) forståelse af **ledelse som anden ordens ledelse**. Dette perspektiv plæderer for, at opgaveløsningen i moderne organisationer i vid udstrækning har fået en kompleksitet, der udelukker, at ledelse på det centrale niveau skulle kunne foreskrive eller foregribe, hvad der vil være det gode at gøre i de enkelte tilfælde. Derfor bliver organisationerne dybt afhængige af, at medarbejderne går dygtigt med opgaven på det decentrale niveau, da de ofte er 'frontfigurer' og dermed bedriver ledelse som organisationens ansigt udadtil. Som leder skal man ikke lede mindre, men man skal lede anderledes, så der kan ledes gunstigt decentralt. Man skal først og fremmest tænke anderledes om den ledelse, som man allerede praktiserer. Ledelse af anden orden er afhængig af at gøre sig tilkoblingsduelig, for kun gennem anknytning fra medarbejderniveauet kan man komme til ledelse af dem, der netop skal lede deres egen opgaveløsning. (Andersen, F. B., 2013). Jeg er nysgerrig på, om en ændring i ens tænkning kan understøtte, den beskrevne kompleksitet i, håndteringen af selvledende medarbejdere i et grænseløst arbejdsliv.

Et andet perspektiv kunne også være at være nysgerrig på, hvordan man kan arbejde med at minimere noget af det grænseløse i organisationer. Jody Hoffer Gittell kommer med et bud i hendes teori om **Relationel koordinering**, som giver anvisninger på, hvordan ledere kan styrke samarbejdet om kerneopgaven. Hendes forskning viser (Gittell, 2016), at en høj grad af relationel koordinering øger organisationens effektivitet, kvalitet og trivsel. Formålet er at få mere sammenhængende og helhedsorienterede indsatser, ved at man sætter kerneopgaven, og ikke medarbejderen, i centrum i opgaveløsningen. Tanken er at bygge bro mellem forskellige siloer i organisationen, som måske ikke vil nedbryde grænser, men gøre at grænserne sættes i spil på en ny, fleksibel måde. Denne forståelse vækker min nysgerrighed, da ledere her skal kunne krydse grænser og være i stand til at lede på tværs af grænser, samt at det er opgaven og ikke medarbejderen, som er i fokus.

Et sidste perspektiv, som ikke er behandlet i nærværende projekt, men som jeg tænker give rigtig god mening at være undersøgende på, er **DAC**. Teorien er udviklet af Wilfred Drath og er et eksempel på en alternativ ledelsesforståelse, hvor ledelse skabes gennem direction, alignment og commitment. Det stærke ved teorien er, at den som en ontologi om ledelse kommer med et bud på "hvad ledelse er" og "hvad produktet af ledelse er". Ledelse er det, der gør at organisationens medlemmer oplever en fælles kurs, at processerne koordineres, og at der er

commitment i arbejdsfællesskabet. På den måde er det en universel teori, som på tværs af de mange paradigmer og ledelsesteorier, beskriver, hvad ledelse "skal kunne":

... to practice leadership would no longer involve leaders, followers, and their shared goals but would necessarily involve the production of direction, alignment and commitment (which may or may not involve leaders and followers)

(Drath, 2008, p. 636).

Denne ledelsesforståelse er dermed ikke begrænset til en enkelt leder, men derimod at der produceres DAC kollektivt, og forståelsen vil dermed måske kunne reducere den oplevede kompleksitet i det grænseløse arbejdsliv.

Som det fremgår af ovenstående, er der flere relevante perspektiver som forsat kan undersøges. Masterprojektet har bibragt et fokus på konkrete perspektiver i forhold til at håndtere selvledende medarbejdere i det grænseløse arbejdsliv, men på et langt mere grundlæggende plan, kommer Masterprojektets resultater til at have stor betydning for min egen fremtidige lederpraksis. Jeg oplever, at der er 'slået sprækker' i min forståelse af, hvordan begrebet det grænseløse arbejdsliv og ledelse kan forstås – Og jeg er sikker på, at disse nye opmærksomheder vil få stor relevans for, hvorledes jeg fremover vil praktisere min ledelse.

## 9. Litteraturliste

- Andersen, F. B., (2012). *Ledelse af ledelse – Anden ordens ledelse i organisationer*. SYSTIME
- Andersen, F. B., (2013). *Ledelse af ledelse - Når ledelse må blive til anden ordens ledelse*. Artikel klippet fra Nyhedsbrevet Ledelse I dag, Nr. 1/2013
- Brinkmann, S., (2014). *Doing Without Data*. Qualitative Inquiry, Vol. 20(6) 720-725. SAGE
- Brinkmann, S. og Tanggaard, L. (2020). *Kvalitative metoder – En grundbog*. Hans Reitzels Forlag
- Drath W.H. et al. (2008). *Direction, alignment, commitment: Toward a more integrative ontology of leadership*. The Leadership Quarterly, 19, 635-6 53
- Edmondson, A. C. (2014). *Building a psychological safe workplace*. TED Talk
- Edmondson, A. (1999). *Psychological Safety and Learning Behavior in Work Teams*. Sage Publications p. 350-383
- Edmondson, A. (2020). *Den frygtløse organisation - Skab psykologisk tryghed på arbejdspladsen og styrk læring, innovation og vækst*. DJØF Forlag
- Egholm, L. (2014). *Videnskabsteori - Perspektiver på organisationer og samfund*. Hans Reitzels Forlag.
- Elkjær, B. (2007). *Med pragmatismen som følgesvend*. In Dewey I Dag (pp. 35-57). Unge Pædagoger.
- Elmholdt, C., Dauer Keller, H. og Tanggaard, L. (2021). *Ledelsespsykologi*. Samfundslitteratur.dk
- Fogsgaard, M. K. og Elmholdt, C. (2014) *Magt i organisationer*. Forfatterne og Klim
- Gittell, J. H. (2016). *Relationel koordinering – ledelse af et effektivt samarbejde*. Væksthus for ledelse
- Hein, H.H. (2013). *Primadonnaledelse – Når arbejdet er et kald*. Gyldendal Business
- Hornstrup, C., Tomm, K. og Johansen, T. (2009). *Spørgsmål, der gør en forskel*. Artikel af Hornstrup, Tomm og Johansen. MacMann Berg 2009
- Justesen, L. og Mik-Meyer, N. (2010). *Kvalitative metode*. Hans Reitzels Forlag.
- Kristensen, A. R. (2011). *Det grænseløse arbejdsliv - At lede de selvledende medarbejdere*. Gyldendal Business
- Ledelses Kommissionen (2018). *Ledelseslyst og ledelsesglæde - det starter hos dig*. Clausen Grafisk
- Lüscher, L. S. (2018). *Lederen mellem tvivl og handlekraft – Paradokser og personligt lederskab*. Dansk Psykologisk Forlag
- Lüscher, L. (2020a). *Hvad betyder det at være en modig leder?* 17. August 2020 - Mandag Morgen
- Lüscher, L. S. (2020b). *Kort og godt om Paradokser i Ledelse*. Dansk Psykologisk Forlag
- Lüscher, L. (2021). *Hård og blød, stærk og i tvivl - på én gang*. P - Psykologernes Fagmagasin. Nr. 2/2021/7. årgang, p. 4-9
- Løvbom Petersen, T. og Ørsted, C. (2013). *Opgør med moderne ledelse*. Magasinet Arbejds miljø, Årg. 29 nr. 10, p. 32-34
- Thomassen, A.O. (2009). *Fem Dewey-begreber til analyse af Facilitated Work Based Learning*. Institut for Erhvervsstudier, Aalborg Universitet.

## Online kilder

- Det Nationale Kompetenceregnskab - hovedrapport. *Selvledelseskompetencer* - kapitel 10 af 23 - Undervisningsministeriet 2005 [Det Nationale Kompetenceregnskab - hovedrapport - 10. Selvledelseskompetence](#)
- Fogsgaard, M. og Elmholdt, C. (2014) Væksthus for ledelse - *Magt: 3 former du skal kunne balancere imellem*. Hentet d. 27. nov. 2022 [Magt: 3 former du skal kunne balancere imellem - Lederweb](#)
- Ibarra, H. (2015) - Artikel udgivet af Ledelse i Dag, marts 2015. *Autentiske ledere spænder ben for sig selv*. Hentet d. 10. dec. 2022 [Autentiske ledere spænder ben for sig selv](#)
- Joseph, L. (2016). World economic forum - *Is your team in psychological danger?* Hentet d. 27. nov. 2022. [Is "Psychological Danger" killing your team's performance? | World Economic Forum](#)
- Lorenzen, K. m.fl. (2022). Væksthus for ledelse - *Leder, skab kurs, koordinering og commitment gennem selvorganisering og frisættelse*. Hentet d. 22. dec. 2022. <https://www.lederweb.dk/artikler/leder-skab-kurs-koordinering-og-commitment-gennem-selvorganisering-og-frisaettelse/>
- Løgstrup, L. B. (2020). *Pragmatisme*. 2. udgave. Hentet den 29. oktober 2022 på: [www.laeremiddel.dk/viden-og-vaerktoejer/videnskabsteori/videnskabsteoretiske-retninger/pragmatisme/](http://www.laeremiddel.dk/viden-og-vaerktoejer/videnskabsteori/videnskabsteoretiske-retninger/pragmatisme/)
- Melby, M. (2022). Væksthus for ledelse - *5 myter om psykologisk tryghed*. Hentet d. 27. nov. 2022. [https://www.lederweb.dk/artikler/5-myter-om-psykologisk-tryghed/?link\\_id=8jV5XAte6tW9y3l](https://www.lederweb.dk/artikler/5-myter-om-psykologisk-tryghed/?link_id=8jV5XAte6tW9y3l)
- Schmidt, C. H. & Løgstrup, L. B. (2022). *En handlingsorienteret refleksionsmodel*. Hentet den 29. oktober 2022 på: [www.laeremiddel.dk/viden-og-vaerktoejer/videnskabsteori/introduktion-til-videnskabsteori/en-handlingsorienteret-refleksionsmodel/](http://www.laeremiddel.dk/viden-og-vaerktoejer/videnskabsteori/introduktion-til-videnskabsteori/en-handlingsorienteret-refleksionsmodel/)

## Bilag

- A. Interviewguide
- B. Transskription interview Hans
- C. Transskription interview Malene
- D. Transskription interview Susanne
- E. Meningskondensering interview Hans
- F. Meningskondensering interview Malene
- G. Meningskondensering interview Susanne
- H. Transskription mini interview Susanne
- I. Meningskondensering mini interview Susanne
- J. Transskription mini interview Malene
- K. Meningskondensering mini interview Malene