



# **Professionel Nærhed**

## **Et kvalitativt studie der skal bidrage til fremtidens ledelse**

Sille Engholm Sørensen og  
Nanna Egeberg Andersen

Speciale på kandidatuddannelsen læring og forandringsprocesser

Sommer 2023

## **Titelblad**

Læring og Forandringsprocesser

Institut for Kultur og Læring

Aalborg Universitet

10. Semester - Kandidatspeciale

30 ETCS

Aflevering: 31. Maj 2023

## **Specialeafhandling**

Professionel Nærhed: Et kvalitativt studie der skal bidrage til fremtidens ledelse

Antal anslag (ekskl. formidlingsartikel): 170.015

Antal normalsider: 70,84

## **Formidlingsartikel**

Antal anslag i alt: 11.033

Antal normalsider: 4,60

**Samlet anslag i alt: 181.048**

Vejleder: Nikolaj Stegeager

## **Kandidatspeciale udarbejdet af**

Nanna Egeberg Andersen

Studienummer: 2021 1072

*og*

Sille Engholm Sørensen

Studienummer: 2021 1075



**AALBORG  
UNIVERSITET**

## Abstract

---

This master thesis examines the Danish term “Professionel Nærhed”, to focus on leadership in an organizational paradigm shift. The study aims to examine professional relations within the workplace, among leaders and employees, through qualitative methodologies. This study draws on a thematic analysis of four semi-structured interviews, to utilize the qualitative method’s ability to nuance the topic beyond the quantitative methods found in much of the current literature. The thesis was conducted using an abductive method, as well as the pragmatic philosophy of science as put forward by John Dewey. His philosophy draws on elements of experience and reflexivity and is paired with systemic thinking as the framework for the view of organizations in this study. Systemic thinking is reflected in the findings regarding the reciprocity between leaders and employees, wherein their relations should be equal to reach a certain closeness. This study has its theoretical point of departure in Henry Mintzberg’s theories on leadership, as well as the field of Relational Leadership. Frederic Laloux and this theory on future organizations is also a prevalent theory used in this study.

A surprising finding in the study was the aspect of power, which had a larger impact than first anticipated. Power was described as overtly negative by the interviewees; however, an analytical point was that they still exercise their power in their actions despite this attempt to distance themselves linguistically. The discussion expanded on this and found that when the aspect of power becomes nuanced, it is possible to reflect on the impact it has and recognize the positive consequences power can have. A point made in both the analysis and the discussion was that organization is a prerequisite for leadership, which lead to a key finding that leadership and the leader role is necessary but can take on different forms. Examples of this are bossless and democratic types of leadership. The final finding, regarding professional relations which contains a certain amount of closeness, found that the leader should balance their personal boundaries to not become an oversharing leader. At the same time, they should avoid creating distance in their relation to the employees. This boundary remains undefined due to its situational nature, however, this study found that with trust, clear intentions, and honesty, the boundary may be found before it is overstepped. This effort to find the boundaries within the relation between the leader and the employee can help create the foundation for positive followership and community in the workplace.

The conclusion establishes that all relations within the workplace are professional in their nature. “Professionel Nærhed” may work as a leadership tool to help nuance the freedom of movement the leader can experience in the paradigm shift organizations are currently undergoing. The leader should be able to enter relations with a high level of reciprocity, wherein they can be with their employees in a professional setting without overstepping boundaries. Closeness should help proportionate the professional relationship, and the professional relationship should proportionate the closeness the relationship can withstand.

## Forord

---

Motivationen for specialeafhandlingens undersøgelsesfelt er opstået på baggrund af vores begges arbejde i henholdsvis HR-afdelingen i Rema 1000 Danmark og People & Talents afdelingen i Trackunit, og desuden gennem vores studietid på kandidatuddannelsen i Læring og Forandringsprocesser på Aalborg Universitet.

Der skal lyde en stor tak til vores fire interviewpersoner, Christoffer, Lisbeth, Michael og Flemming. Tak, fordi I har stillet jeres erfaringer og nærvær til rådighed til udarbejdelsen af denne specialeafhandling. Det har været helt afgørende for vores undersøgelse.

Sidst, men ikke mindst, en stor tak til vores vejleder Nikolaj Stegeager, der har bidraget med perspektiver på vores opgave og kyndig vejledning, der har udfordret os samt udvidet vores horisont.

Til alle læsere: God læselyst!

## Professionel Nærhed

### *Et kvalitativt studie af fremtidens ledelse*

|                                                             |    |
|-------------------------------------------------------------|----|
| 1 INDLEDNING .....                                          | 7  |
| 1.2 PROBLEMFELT .....                                       | 8  |
| 1.2.1 Fornyelse.....                                        | 8  |
| 1.2.2 Et sted mellem fortid og fremtid.....                 | 9  |
| 1.2.3 Alle snakker om det .....                             | 11 |
| 1.3 PROBLEMFORMULERING.....                                 | 12 |
| 1.4 BEGREBSAFKLARING.....                                   | 13 |
| 1.4.1 Ledelse- og lederposition .....                       | 13 |
| 1.4.2 Relationer.....                                       | 13 |
| 1.4.3 Professionel Nærhed .....                             | 13 |
| 1.5 OPGAVERNS STRUKTUR.....                                 | 14 |
| Figur 1: Opgavens struktur.....                             | 14 |
| 1.6 STATE OF THE ART .....                                  | 14 |
| 1.6.1 Relationsniveauer og professionel distance.....       | 15 |
| 1.6.2 Uetisk adfærd i organisationer .....                  | 17 |
| 2 TEORETISK GRUNDLAG .....                                  | 20 |
| 2.1 SYSTEMTEORETISK FORSTÅELESERAMME AF ORGANISATIONER..... | 20 |
| 2.2 FREDERIC LALOUXS ORGANISATIONSTEORI .....               | 22 |
| 2.3 HENRY MINTZBERGS LEDELSESTEORI .....                    | 24 |
| 2.4 RELATIONEL LEDELSE .....                                | 25 |
| 3 VIDENSKABSTEORETISK TILGANG.....                          | 27 |
| 4 METODISKE OVERVEJELSER.....                               | 30 |
| 4.1 ABDUKTIV FORSKNINGSMETODE.....                          | 30 |
| 4.2 EMPIRI GENNEM SEMISTRUKTURERET INTERVIEWFORM.....       | 31 |
| 4.3 ANALYSESTRATEGIEN .....                                 | 34 |
| Figur 2: Kodetræ .....                                      | 35 |

|                                                                                                                                       |    |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| 4.4 ETISKE OVERVEJELSER .....                                                                                                         | 35 |
| 4.5 INTERVIEWGUIDE .....                                                                                                              | 36 |
| 4.6 VALG AF INTERVIEWPERSONER .....                                                                                                   | 37 |
| <i>Figur 3: Oversigt over interviewpersoner</i> .....                                                                                 | 37 |
| 5 ANALYSE .....                                                                                                                       | 39 |
| 5.1 LEDERROLLENS INDHOLD .....                                                                                                        | 39 |
| 5.1.1 Springbrættet til den nye ledelse .....                                                                                         | 39 |
| 5.1.2 Præmissen for ledelse: Organisationen .....                                                                                     | 41 |
| 5.1.3 Det personlige vs. Det professionelle .....                                                                                     | 42 |
| 5.2 LEDERENS MAGTPOSITION .....                                                                                                       | 44 |
| 5.2.1 Nuancering af magtbegrebet .....                                                                                                | 45 |
| 5.2.2 Anerkendelse af den implicitte magt i lederrollen .....                                                                         | 48 |
| 5.3 RELATIONEN TIL MEDARBEJDERNE .....                                                                                                | 50 |
| 5.3.1 Gensidighed og balance i relationer .....                                                                                       | 51 |
| 5.3.2 Grænsen i relationen til medarbejderne .....                                                                                    | 53 |
| 5.3.3 Følgeskab: Tillid og tydelighed .....                                                                                           | 55 |
| 5.4 OPSUMMERING AF ANALYSEN .....                                                                                                     | 57 |
| 6 DISKUSSION .....                                                                                                                    | 59 |
| 6.1 FREMTIDENS ORGANISATIONER: LEDELSESLØSE ELLER LEDERLØSE? .....                                                                    | 59 |
| 6.2 LEDEREN SOM ENERGICENTER .....                                                                                                    | 61 |
| 6.3 KVALITETEN AF GENSIDIGE RELATIONER .....                                                                                          | 64 |
| 6.4 KOMMUNIKATION I RELATIONEN .....                                                                                                  | 67 |
| 6.5 IKKE ALLE INTENTIONER ER HENSIGTSMÆSSIGE .....                                                                                    | 68 |
| 6.6 OPSUMMERING AF DISKUSSION .....                                                                                                   | 70 |
| 7 KONKLUSION .....                                                                                                                    | 71 |
| LITTERATURLISTE .....                                                                                                                 | 73 |
| FORMIDLINGSARTIKEL .....                                                                                                              | 78 |
| LEDER I NYE KLÆDER: HVORDAN BEGREBET PROFESSIONEL NÆRHED KAN IMØDEKOMME DEN NYE<br>GENERATION AF MEDARBEJDERES KRAV TIL LEDELSE ..... | 78 |

## Bilagsoversigt

*Bilag er vedhæftet separat på Digital Eksamen*

### 1. Interviewguide

### 2. Interview med Michael

#### 2.1 Samtykkeerklæring

#### 2.2 Transskription

### 3. Interview med Flemming

#### 3.1 Samtykkeerklæring

#### 3.2 Transskription

### 4. Interview med Christoffer

#### 4.1 Samtykkeerklæring

#### 4.2 Transskription

### 5. Interview med Lisbeth

#### 5.1 Samtykkeerklæring

#### 5.2 Transskription



## 1 Indledning

---

Det kommer ikke ud af det blå, at der er brug for at gentænke ledelse. Markedet for ledelses- og selvhjælpsbøger til ledere er fyldt med litteratur omkring udvikling, selvransagelse og trin-for-trin guides til den gode ledelse og det gode arbejdsliv. Der bliver kaldt på forandring, hvor der sker en bevægelse i organisationer, og det sker ikke i en fjern fremtid, men lige nu. Grupperinger af interessenter fra blandt andet “The Teal Network”, og “Unboss”-bevægelsen har sit udspring hos medarbejdere og ledere, ser en tid, hvor ledere skal kunne noget andet og bidrage med noget nyt. Lederløse organisationer og den stigende digitalisering af arbejdspladser skriger “ud med det gamle, ind med det nye!”, og der opstår udtryk i den online diskurs som for eksempel “Quiet Quitting”. Der er ligeledes udviklet begreber i akademisk litteratur som blandt andet “ydmyg ledelse”, der forbinder den klassiske leder med den reformerede leder, som en der skaber en god arbejdsplads og gode resultater for virksomheden ved at være ydmyg. Med dette for øje støder man på citater som blandt andet dette: *“Ydmyghed klinger selvudslettende, indadvendt. Handler ledelse ikke netop om at stille sig op, gå forrest, vise en retning?”* (Mosbech, 2018).

Diskursen bliver i stigende grad hvorvidt en leder kan gå forrest og vise retning, samtidig med at være ydmyg omkring sin position. Kan det ene ikke eksistere i samspil med det andet?

Et stigende ønske fra arbejdspladsernes aktører om at der skal ske noget nyt, har inspireret denne specialeafhandlings tilblivelse. Denne undersøgelses interesse stiller skarpt på en unik situation, hvor organisationer i samfundet muligvis står midt i et paradigmeskifte, og bør overveje hvilket ben, de skal stå på. Det synes en smule bemærkelsesværdigt, at megen af den nyere litteratur bestræber sig på skabelsen af noget nyt, og peger på et paradigmeskifte, hvor der bør være større fokus på medarbejdernes velbefindende. Genopfinder det i virkeligheden ikke blot, hvad Douglas McGregor hele tiden har sagt i sin teori om Y-ledelse fra 1960’erne; nemlig vigtigheden i, at medarbejderne er selvmotiverede og kan arbejde uden supervision samtidig med at de har en oprigtig relation med deres leder? (Rennison, 2014).

I denne undersøgelse ønsker vi ikke at ignorere fortiden, men ser værdi i at lære af den og dens erfaringer. Denne specialeafhandling har derfor til formål at skabe en undersøgelse med større fokus

på nylig forskning, teori og litteratur, med rødder i fortiden, der kan bidrage til at belyse ledelse i et nutidigt perspektiv. Det bidrager ikke kun til fremtidens ledelse, men lige så vel til springbrættet derhen. Denne specialeafhandling henvender sig især til de ledere, der ønsker at imødekomme fremtidens organisationer.

## 1.2 Problemfelt

### 1.2.1 Fornyelse

Flere tendenser i samfundet peger på et paradigmeskifte, der udfordrer organisationerne, som vi traditionelt set kender dem. På grund af stigende globalisering udvider arbejdsmarkedet sig til, i højere grad end tidligere, at være mere divers. Økonomiske og teknologiske tendenser i samfundet peger på et markant skifte, hvor middelklassen vokser, og hvor teknologi, såsom kunstig intelligens og sociale medier, vinder indpas som medskabende processer i arbejdslivet. Det er en tid hvor grænser, både fysiske og faglige, krydses i organisationer, og hvor det handler om konstant tilpasning for at kunne følge udviklingen. Med et øget fokus på udvikling, er det ikke længere et spørgsmål om, hvad medarbejderen kan gøre for organisationen, men hvad organisationen kan tilbyde medarbejderen i form af blandt andet kompetence- og karriereudvikling (Bøtter & Kolind, 2012). Det stiller høje krav til hvordan organisationerne fremadrettet organiserer sig, for at kunne imødekomme medarbejdernes nyfundne autonomi.

Udover dette er der for første gang i historien fire generationer på arbejdsmarkedet på samme tid, hvilket skaber en generationskløft. En af de udfordringer, der udspringer af denne kløft, er kolliderende autoritets- og ledelsesperspektiver (Spannow & Harries, 2023). Spannow & Harries (2023) mener, at det er nødvendigt at denne kløft lukkes i en dialog. Heri skal generationerne mødes, og den ældre leder skal forstå, hvordan den unge medarbejder har brug for at blive ledt. Der er tale om anderledes ledelse end de tidligere generationer har været vant til, men det er unægteligt også den unge generation, der skal overtage arbejdsmarkedet over de kommende år. Det er altså i organisationernes interesse at have dette fremtidsperspektiv, når en leder skal tilpasse sin ledelse til sin arbejdsplads fremadrettet. Den nye generation af medarbejdere er blevet opdraget med mantraer såsom “du kan, hvad du vil” og med sociale medier, der viser øjebliksbilleder fra selvudnævnte succesfulde mennesker, der alle har levet op til det førnævnte mantra (Bjerregård, 2008; Spannow & Harries, 2023). Elementer som tillid og gode relationer er desuden udslagsgivende for det gode

samarbejde på tværs af generationer, fordi det handler om, at to generationer skal mødes på ukendt territorium. Det hedder sig ikke længere, at titlen 'leder' automatisk afføder respekt og autoritet. Lederen skal udvise tillid, ærlighed og personlighed, men i en balanceret dosis, for at den nye generation af medarbejdere udfolder sit bedste potentiale (Spannow & Harries, 2023). Det er en proportioneret nærhed, der efterspørges. Det er en efterspørgsel på nærhed i en professionel relation, der skal finpudses og justeres, så den har den ønskede effekt på de berørte medarbejdere. En artikel fra Ingeniøren.dk påpeger også denne efterspørgsel på nye relationer, ved at opfordre ledere til at 'droppe distancen' (Bjerregård, 2008). Bjerregård (2008) beskriver, at den nye generation i fremtiden ikke leder efter professionel distance, men derimod professionelle relationer. Fællesnævneren for disse pointer må siges at være opfordringen, der kalder på tættere relationer mellem ledere og medarbejdere, idet meget peger på, at det øger arbejdsindsatsen og arbejdsglæden hos medarbejderne (Bjerregård, 2008; Spannow & Harries, 2023).

### 1.2.2 Et sted mellem fortid og fremtid

Ralph Stogdill forsøgte i 1964 at lave en samlet definition for ledelse på baggrund af en fyldestgørende samling af tidligere definitioner fra andre akademikere (De Vries, 2010, s. 5). De Vries påpeger i sin bog, at dette forsøg af Stogdill allerede efter 10 år skulle vise sig at være overflødigt, da op mod 3.000 nye definitioner allerede havde præsenteret sig selv i litteraturen. Med dette in mente, kan én enkelt bestemt og altoverskyggende definition på ledelse ikke præsenteres. Ledelse har gennem historien taget mange former og definitioner med sig, selvom akademikere og moderne meningsdannere, ifølge Suze Wilson (2016), kan give indtrykket af, at ledelse er en menneskelig naturlighed og en objektiv sandhed. Wilson påpeger, at definitionen af ledelse, der benyttes i en given tid, er afhængig af både samfundsnormer, og tager højde for nogle særlige interesser, og historiske kontekster, og sigter efter at imødekomme både tids- og samfundsbestemte problemer (Wilson, 2016, s. 2). Disse definitioner må være forskellige, om der er tale om 1823 eller 2023, og om der er tale om et vestligt eller østlig kulturelt udgangspunkt.

For at kunne tilpasse sig tidens mangeartede tendenser, er der gennem årene blevet udgivet stimevis af bøger, med mange forskellige bud på den mest passende form for ledelse, i en given situation. Ifølge Wilson (2016) er det, når der bliver talt om ledelse, ikke længere et spørgsmål om *hvorvidt der kan ske noget nyt*, men nærmere et spørgsmål om *hvad det nye der sker, kan være*, og hvor hurtigt denne forandring kan ske. Det, der problematiseres af Wilson er, at den vestlige verdens diskurs omkring ledelse blot fokuserer på nyskabelse og udvikling, men overser den helt basale samtale om,

hvad ledelse bringer til bordet. Diskursen antager, at uanset udfordringen i en organisation, så kan ledelse, i en eller anden form, fikse det. Heri ligger desuden antagelsen om, at ledelse kan det samme, uagtet problemet (Wilson, 2016, s. 1). I mange henseender forstås lederskab som en personlig og subjektiv disciplin, der i populær litteratur fremstilles som en objektiv sandhed. I nogle sammenhænge er ledelse ikke kun fremstillet som en objektiv sandhed, men det er også gjort tilgængeligt og direkte overførligt til praksis for den bredere befolkning. Blandt andet er en del litteratur opstillet som tjeklister, der ved hjælp af selvrefleksion, selvhjælp og selvansvar kan betyde store forandringer hos den individuelle leders arbejdsprocesser (Kellerman, 2015).

Både akademikere og organisationer er begyndt at udfordre den klassiske forståelse af ledelse, ved at arbejde med områder såsom Holakrati og lederløse organisationer. I disse organisationer fjernes lederrollen, og erstattes af fælles beslutningsprocesser hos medarbejderne. Men hvorfor dette pludselige spring væk fra ledere? Man kan undre sig over, hvorfor lederen skal fjernes helt og aldeles. Man kan desuden undre sig over, om det er et skifte, der er muligt for alle organisationer, også dem, der har generationer af historie og kultur indgroet i processer, procedurer og arbejdsgange. Hvor placeres de organisationer, der ønsker at bevæge sig mod fremtiden, men som ikke har mulighed for eller ønsker om at fjerne lederen? Der opstår et rum, hvor man kan undre sig over hvad "ledelse" egentlig *er*, om man overhovedet kan undvære ledelse, og hvad er der af muligheder i mellemtiden, mens "fremtidens organisationer" lader vente på sig.

Erik Korsvik Østergaard skriver i sin bog "Teal dots in an orange world" (2020), om dette mulige paradigmeskifte. Han beskriver blandt andet hvordan flere ledere har italesat for ham, at de ikke længere ser 3 år ud i fremtiden, men i stedet 3 måneder, og at der er en bevidsthed om dette paradigmeskifte, og dermed nogle nyopståede problematikker fra et ledelsesperspektiv. Østergaard uddyber, at mange ledere mangler redskaberne til at løse disse problemstillinger og agere i nye organiseringer grundet den hastige forandringsgrad. Ifølge Østergaard er paradigmeskiftet mod fremtidens organisationer uundgåeligt, og er drevet af ændringer i blandt andet teknologien på samfundsniveau (Østergaard, 2020, s. 17). Dette sætter høje krav til ledere, hvis de skal kunne følge med. Østergaard mener desuden, at organisationer i fremtiden vil være påvirket af to megatrends. Den ene er inflation af teknologien på arbejdspladsen, der vil stige, og den anden består i et større fokus end tidligere på humanisme på arbejdspladsen, hvilket påvirker lederens ageren og forståelse af deres egen position (Østergaard, 2020, s. 15). Det stiller krav til, at lederne skal være omstillingsparate, samt have et større fokus på det kommunikative og relationelle på arbejdspladsen.

Østergaard mener i forlængelse heraf, at det er vigtigt, at man som leder bør have ‘high touch’, hvilket betyder, at man som leder udviser ægte omsorg for sine medarbejdere ved at bruge sin følelsesmæssige intelligens og humanisme, og på den måde skabe den ”rigtige” balance mellem privatliv og arbejdsliv, hvilket i så fald vil medføre at medarbejderne får større engagement i selve jobbet og på arbejdspladsen (Østergaard, 2020, s. 15).

### 1.2.3 Alle snakker om det

Paradigmeskifte, relationer og nærhed er ikke nye tanker i organisationslitteraturen eller i den diskurs, der eksisterer i samfundet. En undersøgelse fra 2018 lavet af Lederne.dk har adspurgt 1000 ledere omkring deres visioner for deres egen ledelse i den nærmeste fremtid. Undersøgelsen viser, at 69% af lederne i undersøgelsen var usikre på deres rolles udformning over de efterfølgende tre år, når det kommer til de digitale forandringer, der i højere grad påvirker samfundet. Dette peger på et behov for at få fremtidens lederrolle defineret og gjort konkret, så ledere har mulighed for at følge med udviklingen. Undersøgelsen viser desuden, at 41% af de adspurgte ledere mener, at det i lav grad, eller slet ikke, er nødvendigt at opnå kompetencer indenfor nye organisationsformer (Lederne, 2018). Det tyder på, at der i højere grad er efterspørgsel på viden omkring den velkendte lederrolles fremtid og positionering, fremfor en helt ny type organisation og ledelse.

At ledere har en øget bevidsthed om deres egen ledelsesstil og -adfærd, gør at ledelseslitteraturen får fokus på disse elementer, idet lederne finder dette interessant. Hornstrup & Johansen (2013) udfolder, at den øgede kompleksitet og den stigende forandringshastighed i samfundet resulterer i en ny måde hvorpå man tænker og bedriver ledelse (Hornstrup & Johansen, 2013, s. 45). I det førømtalte paradigmeskifte tyder det på, at elementer som omsorg, nærhed og relationsarbejde, bliver udbredt i større grad end tidligere. Lene Tanggaard, der er professor ved Aalborg Universitet har, blandt andre, udtalt om ydmyghed i ledelse:

*“Ydmyghed i ledelse er vigtigt, fordi mange medarbejdere reelt er klogere end deres leder. En leder skal derfor ikke være interessant i sig selv, men interesseret i sine medarbejdere, deres perspektiver, ytringer, indsigter og bidrag til organisationens drift og udvikling. Ydmyghed om egen praksis skaber de bedste forudsætninger for, at hele organisationens samlede kapacitet kommer i spil på bedste vis i relation til de opgaver, organisationen har. Ydmyghed skaber plads til andre, og det er en meget væsentlig del af ledelse at kunne det” (Mellon, 2020, s. 9).*

Det er endnu et eksempel på, at det er personlige og menneskelige kompetencer, der efterspørges hos nutidens ledere. Denne undersøgelses bidrag er at belyse ledelse fra et nutidigt perspektiv, der har fokus på relationer til medarbejderne. Undersøgelsen finder sin plads i litteraturen omkring lederens relation til medarbejderne, og skal derigennem understøtte medmenneskelige kompetencer i ledelsespositionen fremadrettet. Undersøgelsen har samtidig forståelse for den historiske kontekst, hvori ledelse har eksisteret i mange afskygninger. Der er opstået et hul, hvor der mangler viden om den ledelse, der drives *nu* og hen mod et nyt ledelsesparadigme.

### 1.3 Problemformulering

I en fremtidsorienteret tilgang er der naturligvis et fremadrettet perspektiv, der sammenlignet med tidligere paradigmer, har større fokus på ændring af ledelse. Denne opgaves fokus ligger i det videnshul, som vi ser, der opstår i transitionen mellem paradigmerne. Heri præsenteres nye lederløse organisationer, der sammenlignes med de klassiske, hierarkiske organisationer. Denne opgave har til formål at belyse det springbræt, der er mellem den klassiske forståelse af ledelse hen mod fremtidens ledelse. I denne sammenhæng vil der blive udfoldet et ledelsesværktøj, der kan savnes i snakken om fremtidsorienterede ledelsesstile og organisationsformer. Vi finder det relevant at undersøge vigtigheden af professionelle relationer, hvori medmenneskelige kompetencer, og refleksioner herom, bringer leder og medarbejder tættere sammen. Som netop forklaret er der meget, der tyder på, at der sker et snarligt paradigmeskifte. Derfor er det relevant at have en nysgerrighed omkring den måde, der bedrives ledelse på, både nu og fremadrettet. Dette lægger op til undersøgelsens problemformulering, der lyder således:

**Hvordan karakteriseres begrebet Professionel Nærhed, og hvilke implikationer kan det have for fremtidens ledere?**

## 1.4 Begrebsafklaring

### 1.4.1 Ledelse- og lederposition

I opgaven benyttes betegnelsen “ledelsesposition”, fremfor lederrolle, i det felt, hvori en leder placerer sig i forhold til sine medarbejdere, og en given opgave. Dette valg er taget på baggrund af den underliggende handling, der forstås i “positionering”, og som vi ser er en del af lederens arbejde. En lederrolle forstås som statisk og forudbestemt af enten lederen selv eller af organisationen, hvorimod en lederposition er skiftende og foranderlig, og har sit udgangspunkt i konteksten (Hornstrup et al., 2018, s. 90).

### 1.4.2 Relationer

Denne undersøgelse benytter Edgar og Peter Scheins definition på en relation. De siger: *“Hvis vi kan forudse, hvordan en anden vil reagere på vores fælles interaktion, har vi en relation”* (Schein & Schein, 2020, s. 16). Relationen opstår i en social kontekst, hvor aktøren har en fornemmelse af hinandens reaktions- eller handlingsmønstre, og hvor aktøren kan tilpasse sin ageren og kommunikation efter behov.

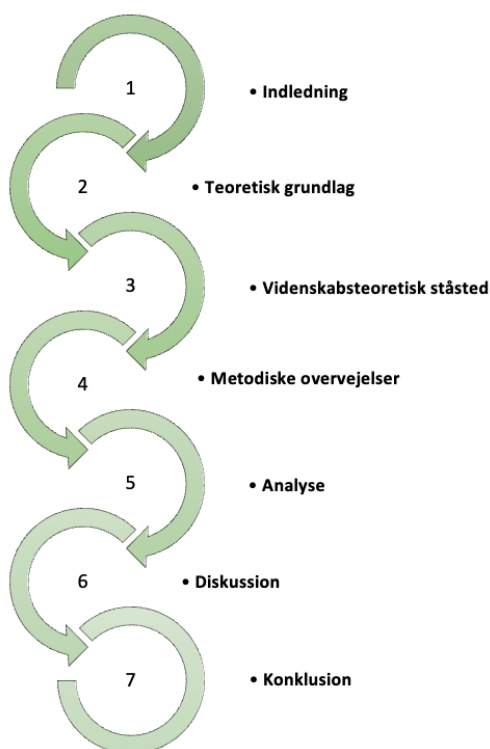
### 1.4.3 Professionel Nærhed

I specialet arbejdes der med et selvudviklet begreb: Professionel Nærhed. En indledende forståelse for begrebet Professionel Nærhed er et fokus på relationen mellem leder og medarbejder, samt det menneskelige aspekt af lederskab. Heri forstås Professionel Nærhed som udtryk for lederens position, der sætter krav til, at der på den ene side er en professionalisme, der dækker over lederens erhvervsmæssige kompetencer. På den anden side er en nærhed, der fokuserer på lederens medmenneskelige kompetencer og relationelle egenskaber. I begrebet ser vi desuden ligheder til teorien om ‘ydmyg ledelse’. Et definerende karakteristikum ved en ydmyg leder er, at lederen har evnen til at reflektere over sin egen position, og forstår at relationen til medarbejderne skal have opmærksomhed (Mellon, 2020).

## 1.5 Opgavens struktur

Opgavens struktur præsenteres i figur 1 herunder. Opgaven er opdelt i syv afsnit, der er nummereret ud fra nedenstående figur 1. Dette muliggør henvisning til de specifikke afsnit løbende i opgaven, og disse vil således fremgå i parentes. Ydermere er der i opgaven gjort brug af referencesystemet APA, 7. udgave.

Figur 1: Opgavens struktur



Kilde: Egen tilvirkning via PowerPoint

## 1.6 State of the Art

Dette afsnit vil indeholde en forskningsoversigt over tidligere forskning, der findes relevant for undersøgelsesfeltet. State of the Art-afsnittet vil fungere som et baggrundsafsnit, hvor eksisterende forskning, der relaterer sig til undersøgelsesområdet, præsenteres og udfoldes. Indenfor undersøgelsens rammesætning og begrænsninger fremsættes derfor flere studier, der hver især



bidrager med sit eget aftryk i forskningen, og bruges som indledende forståelse af undersøgelsesfeltet. Hvert studie inddrages i et separat afsnit, hvori deres specifikke bidrag til undersøgelsesfeltet udfoldes.

I forbindelse med opstartsfasen af dette speciale, blev vi hurtigt gjort bekendt med den relativt store mængde af begreber omkring relationer på arbejdspladsen, der findes i litteraturen. I søgningsprocessen blev det desuden tydeligt, at et begreb som “nærhed” optræder i mange afskygninger, og med forskellige formål. Især international forskning er optaget af begreber, som “Relational closeness” (Miller & Thomas, 2005), “Workplace relations” (Berman et al., 2002) i “Hierarchical closeness” (Batolas et al., 2023), og “Professionelt nærvær” (Kristensen & Jensen, 2009). Der ses en tendens til at inddrage nærhed i relationer på arbejdspladsen, særligt i omsorgsfagene. Nyere litteratur bringer desuden et overvejende organisatorisk perspektiv, og viser en interesse i at bidrage med dette menneskelige perspektiv i en organisatorisk sammenhæng, hvilket nedenstående afsnit vil udfolde yderligere.

#### 1.6.1 Relationsniveauer og professionel distance

Organisationsteoretiker og psykolog Edgar Schein har sammen med sin søn og samarbejdspartner, Strategikonsulent Peter Schein, udgivet en samtale i artikelformat med titlen “New Era for Culture, Change, and Leadership” i 2019, i MIT Sloan Management Review. Dette afsnits gennemgang af Schein og Scheins bidrag til litteraturen vil desuden inddrage perspektiver fra artiklen “Hvorfor vi har brug for ydmyge ledere: Fremtidens chefer undgår ikke personlig og menneskelig kontakt, de trives med det” af Peter og Edgar Schein, udgivet i bogen “Den ydmyge leder” af Karsten Mellon (red.) i 2020. Dialogen mellem Schein og Schein fra 2019 indeholder perspektiver og pointer om, at der er brug for en ny og ændret ledelsesmodel, der grundet den digitale og teknologiske udvikling, i højere grad bør baseres på professionelle relationer, åbenhed, og tillid, for på den måde at kunne imødekomme fremtidens organisationer. Schein og Schein (2019) taler om, at i takt med udviklingen i samfundet sker med større hastighed end tidligere, vil både kultur og lederskab ændrer sig, og bliver til flydende processer. Edgar Schein udtaler om disse ændringer i ledelsesdisciplinen: “*Leadership, too, has morphed into a fluid process rather than something to be characterized by the title, talent, or tenacity of individuals in formal positions of authority*” (Schein & Schein, 2019, s. 54). Edgar Schein pointerer, at der på baggrund af ændringerne i samfundet stilles nye krav til relationsarbejdet, og han fremhæver vigtigheden i, at lederne forbedrer relationerne på arbejdspladsen. Schein og

Schein udtrykker i artiklen, at der er et behov for, at der opnås viden omkring hvordan man som organisation og leder kan opbygge gensidig tillid i relationer (Schein & Schein, 2019, s. 58).

Schein og Schein inddeler arbejdsrelationer, altså relationen mellem medarbejder og leder, i niveauer. Hvert niveau beskrives ud fra karakteristika, der afspejler arbejdsrelationerne. "Niveau minus 1"-relationer er karakteriseret ved at være asymmetriske relationer, hvor dominans og magt dominerer relationen, og på den måde skaber en forskydning mellem leder og medarbejder. "Niveau 1" beskrives som værende karakteriseret ud fra roller på arbejdspladsen. I dette niveau består organisationsdesignet af hierarkier og bureaukrati, og upersonlige relationer opstår som følge heraf. Relationerne i dette niveau er karakteriseret ud fra en høj grad af afstandtagen og professionel distance, hvilket bidrager til en kultur, der ikke indeholder åbenhed eller kommunikation, hvilket er med til at skabe mistillid i relationerne. Schein og Schein hævder dog, at hverken Niveau Minus 1 eller Niveau 1 vil fungere i fremtidens organisationer (Schein & Schein, 2019, s. 54). Schein og Schein uddyber også, om den professionelle distance der opleves på Niveau 1, at ledelseskulturen, hvor relationer befinder sig på dette stadie, ikke vil være medskabende for at medarbejderne opnår psykologisk tryghed på arbejdspladsen. Dette vil i så fald gå udover graden af tillid, åbenhed og engagement hos medarbejderen (Schein & Schein, 2020). Schein og Schein pointerer, at der er brug for en type ledelseskultur og arbejdsrelationer, der i højere grad baserer sig på "Niveau 2", hvor personlige relationer vinder indpas gennem en "personliggørelsesproces" (Schein & Schein, 2020). På Niveau 2 bør lederen, ifølge Schein og Schein, se sine medarbejdere som hele mennesker, og ikke blot for den rolle, som de varetager på arbejdet (Schein & Schein, 2019, s. 54). Ydermere bør lederens fokus være rettet mod at opbygge professionelle relationer, der bidrager til en bedre kommunikation og tillid. Dette vil i højere grad skabe psykologisk tryghed for medarbejderne, og desuden mindske den professionelle distance (Schein & Schein, 2020). Edgar Schein udtaler:

*"A new leader may see a way to do something new and better, built on trust, openness, and reflection. We think this is happening a lot (as Frederic Laloux notes, "something is in the air"). Yet one of the headwinds that organizations will face as they seek to adapt their social culture is the macrocultural preference for speed over reflection. These forces are in constant tension. Senior leaders, especially those who oversee organizational development (OD), will need to keep thinking like ethnographers and participant observers to get the mix right" (Schein & Schein, 2019, s. 58).*

Grundet kompleksitet og forandringer er fremtidens ledere, ifølge Schein og Schein, nødsaget til at lære deres medarbejdere at kende, for at kunne skabe gensidig tillid og pålidelig kommunikation i relationen. Schein og Schein mener, at dette relationsarbejde er noget, som mange ledere allerede for nuværende har gjort brug af, men at det dog aldrig er blevet en integreret del af den traditionelle ledelseskultur, som det burde have været, ifølge dem (Schein & Schein, 2019, s. 55).

Schein og Scheins bidrag til dette studie opstår i deres syn på fremtidens ledere, der bør have fokus på relationsarbejde fremfor en professionel distance. På den måde bidrager lederen med en åbenhed, en tillid og klar kommunikation til sine medarbejdere. Edgar Schein taler direkte imod, at man opsætter ledelsesmodeller, hvor den bureaukratiske professionelle distance til stadighed eksisterer. Han mener ikke, at den professionelle distance kan eksisterende i fremtiden. Der skal derimod være fokus på åbenhed og tillid (Schein & Schein, 2019, s. 58). Ved at arbejde med denne form for relationsarbejde indeholdende tillid og åbenhed, mener Schein og Schein, at organisationen kan arbejde hen mod de definerede mål, og de mener samtidig, at åbenhed og tillid er “the conceptual glue” der binder både kultur, forandringer og ledelse sammen (Schein & Schein, 2019, s. 58). Schein og Schein belyser behovet for at arbejdsrelationer og nuværende ledelsesmodeller mangler nuancering af, hvordan man kan både definere et relationsarbejde og hvordan dette kan skabes. De taler for, at der er gang i noget nyt indenfor ledelsesfeltet, og at der kommer større fokus på relationsarbejdet for fremtidens ledere.

### 1.6.2 Uetisk adfærd i organisationer

Et metastudie af Batolas et al. (2023), samt et vignette-studie af Miller og Thomas (2005), har begge belyst relationen, der opstår mellem ledere og medarbejdere på en arbejdsplads. I studierne er det undersøgt, hvordan en tæt relation kan have en effekt på de forskellige aktører i en virksomheds villighed til at melde uetisk adfærd til en whistleblower ordning. Begge studiers forskere efterspørger flere undersøgelser vedrørende relationer på arbejdspladsen.

Batolas et al. (2023) arbejder ud fra tesen om, at idet organisationer bygger på nære relationer og psykologiske kontrakter, kan det være svært for medlemmerne af organisationen at melde uetisk adfærd begået af en kollega. Især forholdet mellem leder og medarbejder mener Batolas et al. (2023), mangler yderligere undersøgelser. Batolas et al. arbejder med to typer nærhed i undersøgelsen: psykologisk nærhed og hierarkisk nærhed. Når de omtaler psykologisk nærhed, forstås dette som en type relation, der bygger på underliggende tanker om samhørighed. Heri beskrives det, at et individ føler sig draget af en særlig social gruppe, fordi de har nogle ting til fælles, som eksempelvis social

status (Batolas et al., 2023, s. 372). I undersøgelsen finder de, at den psykologiske nærhed har den største indflydelse på, om et individ anmelder uetisk adfærd hos en nær kollega eller leder. De peger på outgroup-fænomenet som katalysator for, om folk melder deres kollegaer. De peger også på personlige og hævn-relaterede situationer i ingroup-sammenhænge, hvor medarbejdere og ledere føler sig udfordrede af hinanden. En ingroup beskrives som en gruppe, hvori medlemmerne føler en samhørighed, hvorimod en outgroup beskrives som en gruppe, hvor medlemmerne vurderes som “de andre”. Batolas et al. kalder det hævn-relaterede fænomen i ingroups for “the black sheep effect”, hvor medlemmer af samme gruppe kan være direkte tilbøjelige til at melde hinanden (Batolas et al. 2023, s. 379). De medarbejdere, der oplevede en psykologisk nærhed med sine kollegaer, var mindre tilbøjelige til at melde uetisk adfærd. Modsat dette fund, står deres undersøgelse af hierarkisk nærhed. Heri fandt de, at medarbejdere, der er tættere på hinanden i organisationens opbygning, er mere tilbøjelige til at melde hinandens uetiske adfærd (Batolas et al. 2023, s. 377). Undersøgelsen fandt, at når magtdistancen mellem en leder og en medarbejder er stor, kan en medarbejder opleve det svært at melde denne leder for uetisk adfærd, hvori forklaringen er, at der er en chance for, at det kan have konsekvenser for medarbejderen selv. Samtidig bemærkede de, at når to kollegaer var på samme hierarkiske niveau, var de mere tilbøjelige til at melde hinanden for uetisk adfærd, netop fordi de oplevede denne relationelle nærhed. Batolas et al. (2023) efterspørger desuden flere undersøgelser på typer nærhed, der opstår i relationer på arbejdspladsen. Ifølge deres undersøgelse, har kulturen på arbejdspladsen ikke nogen direkte effekt på villigheden til at rapportere hinanden, men peger på, at flere undersøgelser af forholdet mellem ledere og medarbejdere kan åbne op for flere detaljer omkring denne uvillighed til at melde uetisk adfærd på tværs af hierarkiske lag i en organisation.

Vignette-studiet af Miller og Thomas (2005) har samme udgangspunkt som Batolas et al., nemlig at undersøge hvordan nærhed i en arbejdsrelation kan påvirke medarbejderes villighed til at melde uetisk adfærd af en kollega. Miller & Thomas påpeger, at deres undersøgelsesmetode er en svaghed for deres resultat, og efterspørger at fremtidige undersøgelser tager højde for kompleksiteten af emnets indhold (Miller & Thomas, 2005, s. 326). I deres studie fandt de, at nærheden i relationen ikke har nogen direkte effekt på en medarbejders villighed til at melde en kollega for uetisk adfærd. De fandt også, at en medarbejder i højere grad er villig til at melde en leder, fremfor en kollega. Et tredje fund, de gjorde var, at en medarbejder, der oplever en nær relation til en leder, er mindre tilbøjelig til at melde selvsamme leder for uetisk adfærd, end en leder, som de ikke oplever en nær relation til. Miller og Thomas pointerer, at medarbejdere ikke er afskrækket af lederrollen, når det kommer til at anmelde

uetisk adfærd, hvilket kan betyde, at de sociale normer overskygger de hierarkiske magtdistancer i en organisation (Miller & Thomas, 2005, s. 324).

Begge studier har benyttet en kvantitativ undersøgelsesmetode til at belyse nære relationer i organisationer, og har til en vis grad interesse for leder-medarbejder relationen. Begge studier efterspørger, at fremtidige studier bruger andre undersøgelsesmetoder, der i større grad kan indfange den komplekse natur i relationer. Batolas et al. fremhæver, at flere typer nærhed bør undersøges, og Miller og Thomas efterspørger, at det indholdsmæssige grundlag for leder-medarbejder relationen undersøges dybere.

## 2 Teoretisk grundlag

---

I følgende afsnit præsenteres denne undersøgelses teoretiske grundlag. Første del af teoriafsnittet består i at belyse den organisatoriske vinkel, hvilket indeholder et systemteoretisk udgangspunkt, der ligger til grund for organisationsforståelsen i opgaven. Heri udfoldes Systemisk Ledelse, hvorefter det fører videre til en udlægning af Frederic Laloux's teori om Fremtidens organisationer. Ydermere inddrages et teoretisk perspektiv på ledelse fra Henry Mintzberg, der skal afdække ledelsesbegrebets teoretiske vinkel i samspil med teorien om Relationel Ledelse af Lone Hersted og Kenneth Gergen.

### 2.1 Systemteoretisk forståelsesramme af organisationer

Denne undersøgelses forståelse af organisationer forstås fra et systemteoretisk udgangspunkt, hvor organisationerne anses som værende organiske, og hvor de påvirkes naturligt af det, der bliver skabt både internt i organisationen samt via eksterne faktorer. Systemteorien blev udfoldet i 1960'erne, og blev sat i fokus som en moderne organisationsmodel, hvor den klassiske organisationsmodel, der anså organisationerne som maskiner, der burde optimeres, ansås som forældet og kritikfyldt (Rasmussen et al., 2011, s. 24). I klassisk ledelsesteori forstås ledere og medarbejdere som uafhængige dele af organisationen og hinanden. Hornstrup et al. giver et eksempel på denne klassiske forståelse som tandhjul i en maskine. De påvirker således kun hinanden direkte. I systemisk ledelsesteori forstås organisationer som aktører, der placeres sammen og får sin karakter fastslået ud fra de relationer, som de har til hinanden (Hornstrup et al., 2018). Organisationer og de forandringer, der opstår, opfattes som værende underlagt komplekse systemer, der gensidigt påvirkes af omgivelserne, og som bevæger sig dynamisk (Rasmussen et al., 2011, s. 24-25). Det systemteoretiske udgangspunkt for organisationer og den organisatoriske forandring anskues som værende et moderne bidrag til organisationsforståelsen. Rasmussen et al. beskriver i bogen "Organisationer i bevægelse" (2011):

*“ [...] et system, her en organisation og dens omgivelser – skal anskues holistisk, hvilket vil sige gennem alle de væsentlige relationer, der binder delene sammen. I tilknytning hertil arbejder systemteorien ud fra princippet om (positiv) synergi, som i*

*korthed går ud på, at delene tilsammen producerer mere end delene hver for sig”*  
(Rasmussen et al., 2011, s. 37).

Forandringer og udvikling anskues i systemteorien som et samspil mellem flere faktorer, både internt og eksternt, hvorfra der er en gensidig påvirkning, og hvori der opstår en positiv synergi i organisationen (Rasmussen et al., 2011, s. 39). At delene tilsammen producerer mere end delene hver for sig, er med til at bestemme hvad der til sammen danner det givne system. I en organisation kan de forskellige afdelinger være nok så dygtige til hver sin disciplin, men når de arbejder sammen, bidrager de alle til processerne på en måde, som gør organisationen mere kompleks, end hvis det kun havde været én afdeling isoleret set.

I systemteoretisk ledelse kan man se på meningsskabelse på tre forskellige niveauer. Hornstrup et al. (2018) beskriver tre teoretikers udgangspunkter for meningsskabelse, som har været grundlæggende for den systemteoretiske forståelse. Maturana (2002) mener, at mening skabes i det autopoietiske system, det vil sige i aktørens egen forståelse af verden. Hornstrup et al. (2018) beskriver Maturanas udlægning således, at en klar fælles forståelse for en situation mellem to aktører ikke er mulig. De forskellige aktører i organisationens system vil have forskellige udgangspunkter, qua deres autopoietiske systemer. En persons autopoietiske system er hvordan et menneske til hver en tid vil forstå og fortolke verden ud fra sine egne interne processer. Maturana mener, at en person ikke kan styres, men derimod forstyrres, når det kommer til eksterne påvirkninger (Hornstrup et al., 2018, s. 24). Her er det vigtigt at tilføje, at en forstyrrelse ikke nødvendigvis er negativ, men betyder, at en person er blevet præsenteret for noget nyt, som vedkommende skal tage stilling til. En fælles forståelse er derfor ikke muligt, netop fordi to aktører ikke vil have det samme udgangspunkt for at forstå og fortolke den mening, som en anden person tilkendegiver. I stedet vil de to aktører have mulighed for at skabe en koordineret forståelse. Her er det muligt for aktørerne at blive opmærksom på, at det er modtageren af den givne kommunikation, der i sidste ende bestemmer budskabet, som den kommunikerende aktør skal tage højde for (Hornstrup et al., 2018, s. 24). Bateson (1904-1980) mener, at mening skabes i den kontekst den optræder i, og Gergen (2005) mener, at det er sproghandlinger i relationerne, som skaber mening. Alle tre niveauer er til stede samtidig i den systemteoretiske forståelse af ledelse, og fællesnævneren for de tre forståelser er, at alt påvirker hinanden i et system (Hornstrup et al., 2018). Derfor vil det også være den forståelse som denne undersøgelse vil have som udgangspunkt; den gensidige påvirkning i et system. Med dette

udgangspunkt er det desuden denne undersøgelses formål at skabe en koordineret forståelse for de resultater, der må komme frem i sidste ende.

## 2.2 Frederic Lalouxs organisationsteori

Organisationsteori er et bredt felt med mange forskellige vinkler og perspektiver. Lalouxs teori omkring Fremtidens organisationer fra 2014, beskriver hvert enkelt ledelsesparadigme, som Laloux argumenterer for har eksisteret igennem tiden, ud fra dets karakteristika. Herefter beskriver han hvordan paradigmeskiftet fra gammelt til nyt har set ud i praksis. Lalouxs udlægning af organisationsparadigmerne er med til at placere de forskellige elementer af organisationsteoriene i en kontekst, og kan forklare det skifte, der foregår mellem to paradigmer. Lalouxs teori om Fremtidens organisation, er udviklet på baggrund af ti casestudier i større organisationer, med mellem 90-400 medarbejdere, hvor disse organisationer har skabt en organisk struktur fremfor den klassiske hierarkiske opbygning, som man kender det fra traditionelle organiseringer. Lalouxs udlægning af organisationsteoriens historie har sit udgangspunkt i den tid, hvor organisationsteori i første omgang blev præsenteret. Laloux forklarer, hvordan organisationer har bevæget sig fra at være magtdominerende arbejdsdelinger med en adfærd domineret af top-down ledelse, til at nærme sig familiære organisationsstrukturer med fladere hierarkier og mere effektiv uddelegering af opgaver (Laloux, 2018).

Laloux inddeler den historiske organisationsstrukturs faser i farver, hvor han samtidig præsenterer de enkelte fasers karakteriserende gennembrud. Den tidligste fase er rød, og kaldes den Impulsive fase, hvor gennembruddene, der definerede dette paradigme, er klar arbejdsdeling og top-down ledelse (Laloux, 2018, s. 21). Næste fase er ravfarvet, og kaldes den Traditionelle fase, hvor gennembruddene er karakteriseret ved reproducerbare processer og statiske organisationsdiagrammer (Laloux, 2018, s. 23). Den tredje fase er orange, og kaldes Præstationsfasen, hvor denne er karakteriseret ved innovation, ansvarliggørelse og meritokrati (Laloux, 2018, s. 27). Herefter præsenteres den grønne fase, der kaldes den Pluralistiske fase, hvor uddelegering, værdibaseret kultur og værdiskabelse er dominerende gennembrud (Laloux, 2018, s. 31). Sidste fase som Laloux præsenterer er den Evolutionære fase, der er blågrøn, og karakteriserer Fremtidens organisation. Heri udfoldes de tre gennembrud, som Selvledelse, Helhed og Evolutionært formål (Laloux, 2018, s. 55). Laloux mener, at den evolutionære fase er Fremtidens organisationer, og udfolder denne i sin teori. Heri beskriver



han organisationer som organismer, der bevæger sig uafhængigt af organisationens aktører, hverken medarbejdere eller kunder (Laloux, 2018). Organismer forstås, i denne undersøgelse, ud fra et pragmatisk syn på organisationens bevægelse, hvor Laloux har en mere postmoderne udlægning. Han forstår organisationer som organismer uden aktører. Denne undersøgelses udgangspunkt forstår aktørerne som værende medskabende i organisationens bevægelser, og at aktørerne er entiteterne, der i samspil med hinanden driver organisationen i bevægelse. Aktørernes bevægelse i organisationen er begrænset af det system og den rammesætning, som organisationen i sin helhed danner. Her skal det pointeres, at aktørerne ses som værende gensidigt afhængige af hinanden, og arbejder sammen indenfor nogle rammer, der er sat i fællesskab.

Laloux's organisationsteori om Fremtidens organisationer fokuserer på det, ifølge ham, igangværende paradigmeskifte, som tidligere er præsenteret i undersøgelsen. Laloux gisner om de forskellige aspekter, som forskningen kan være med til at afspejle, der vil være medskabende til at karakterisere en ny organisationstype. Denne organisationstype kaldes 'den evolutionære organisationsmodel'. I Laloux's bog, originalt er udgivet på engelsk med titlen "Reinventing organizations" (2014), er det engelske begreb for 'blågrønne' organisationer 'teal organizations'. Begrebet 'teal organizations', som beskrivende for den evolutionære organisationstype, er mest udbredt i den internationale forskning, og i de netværk, der eksisterer online såsom Teal around the world (Teal around the world, u.å), der er oprettet for interesserede individer, der ønsker at deltage i samtalen om det omtalte paradigmeskifte, der er under opsejling. Blågrønne organisationer arbejder ud fra det udgangspunkt, at organisationer er levende organismer. Det betyder, at der ikke er nogle aktører, der kan bestemme retningen for organisationens fremtid, men derimod at organisationen må følge den retning, som den læner sig mod. Det evolutionære formål er relateret til det postmoderne felt, hvor organisationens fremtid ikke påvirkes af enkelte aktører, men derimod af organisationen som værende et selvregulerende system (Laloux, 2018, s. 55). Selvledelse er også et definerende karakteristikum for blågrønne organisationer, hvori kollektiv intelligens dominerer organisationen, og hvor beslutningstagning uddelegeres til alle organisationens medlemmer. Gennembruddet om Helhed gør op med splittelsen af mennesket i arbejdsliv og privatliv. Heri skal det 'professionelle Jeg' udfordres, og Laloux taler for, at medarbejdere skal 'tage masken' og 'tage sit hele Jeg med på arbejde' (Laloux, 2018, s. 55). For at undgå flaskehalse i beslutningsprocesser, pointerer Laloux desuden at beslutningsprocesser i højere grad uddelegeres, og i forlængelse af denne pointe udfolder han, at under pres vil en hierarkisk opdelt organisation bryde sammen, grundet kompleksiteten (Laloux, 2018, s. 57).

Når paradigmeskiftet, som Laloux taler om, har sit indtog i organisationerne, kommer det til at påvirke alle aktører i en organisation. Særligt ledere skal tage stilling til den måde, som de har bedrevet ledelse på, og hvordan denne skal se ud i fremtiden. Det findes derfor relevant for denne undersøgelse at inddrage den prominente ledelsesteori fra Henry Mintzberg.

## 2.3 Henry Mintzbergs ledelsesteori

Henry Mintzberg skriver i bogen “Mintzberg om ledelse” udgivet i 2010: *“Ledelse er en praksis, som primært læres gennem erfaring, og som har rod i sin kontekst”* (Mintzberg, 2010, s. 27). Han argumenterer for, at ledelse hverken er et fag eller en videnskab, men derimod at det skal læres gennem erfaringer, og dermed er uden en formel uddannelse. Folk stoler på ledere, og det sætter krav til at ledere bør være professionelle, mener Mintzberg. Han beskriver ledelsespraksissen som en læring, der sker i arbejdssituationen og bestemmes af lederens erfaringer. Dette spænd mellem professionalisme og erfaring er lederpositionen underlagt, hvilket stiller krav til lederne og deres vidensgrundlag. Beslutninger tages på baggrund af lederens viden og erfaring, og ydermere på baggrund af lederens intuition (Mintzberg, 2010, s. 29-30). Mintzberg skriver også, at udover at være en formel autoritet, så er det også lederens rolle at vise retning og sætte retningslinjer for medarbejderne (Mintzberg, 2010, s. 101). Ydermere pointerer han: *“Ledelse handler i lige så høj grad om laterale relationer blandt kollegaer og medarbejdere som om hierarkiske relationer”* (Mintzberg, 2010, s. 54). Lederen skal, ifølge Mintzberg, være med til at frembringe medarbejdernes naturlige energi, og dermed frembringe en mere effektiv adfærd blandt sine medarbejdere. Ydermere er lederen med til at udvikle medarbejdere, ved blandt andet at formidle viden som medarbejderne kan få gavn af (Mintzberg, 2010, s. 102-103). Der er naturligvis forskel på ledere. Mintzberg argumenterer for, at lederens stil afhænger af, hvordan vedkommende skaber selve jobbet, fremfor hvordan jobbet udføres, og at de forskelle, der ses i lederens adfærd, bunder i flere faktorer. Lederens stil er både et resultat af erfaringer, der, ifølge Mintzberg, er tillærte, og samtidig naturlige, og at disse forstærker hinanden. Det vil sige, at lederens baggrund, og dermed tidligere erfaringer har betydning, hvorfor der findes utallige dimensioner af lederens personlige ledelsesstil (Mintzberg, 2010, s. 168).

Mintzberg pointerede i sin artikel “The managers job” (1990), at ifølge hans forskning, var der brug for en mere understøttende og brugbar definition på ledelsesarbejde, end der på dette tidspunkt hidtil var beskrevet. Mintzberg mener, at ledelsesarbejdet kan defineres som formel autoritet, der giver

anledning til ti roller under tre underkategorier, der er defineret som: 1) Interpersonelle roller, herunder *Figurehead*, *Leader* og *Liason*, 2) Informationsroller, herunder *Monitor*, *Disseminator* og *Spokesperson*, 3) Beslutningstagerroller, herunder *Entrepreneur*, *Disturbance Handler*, *Ressource Allocator* og *Negotiator* (Mintzberg, 1990). De ti roller kan, ifølge Mintzberg, ikke adskilles og skal forstås som en helhed, hvor rollerne er gensidigt afhængige af hinanden, og tilsammen skal rollerne ses i samspil for at være dækkende for lederens job (Mintzberg, 1990). Det er en væsentlig del af Mintzbergs ledelsesforståelse at nævne hans teori om de ti roller, for at illustrere hvor bredt Mintzbergs ledelsesforståelse favner. Mintzberg udfordrer desuden gruppeledelse, og siger: “*Two or three people cannot share a single managerial position unless they can act as one entity. This means that they cannot divide up the ten roles unless they can very carefully reintegrate them [...] Unless there can be full sharing of managerial information*” (Mintzberg, 1990, s. 22). Han siger i forlængelse heraf, at hvis ikke verbal kommunikation finder sted, så bryder ledelsesformen med gruppeledelse sammen.

Udover de ti roller, er lederen også ansvarlig for medarbejderne, og deres handlinger, der både kan påvirke lederrollen direkte og indirekte. Derfor er det vigtigt, ifølge Mintzberg, at et element i lederens job er at forene medarbejdernes individuelle behov med organisationens mål. Denne indflydelse på medarbejderne skaber lederrollens formelle autoritet, og dermed opstår en magt, der ligger implicit i rollen (Mintzberg, 1990). “*The influence of managers is most clearly seen in the leader role. Formal authority vests them with great potential power; leadership determines in large part how much of it they will realize*” (Mintzberg, 1990). Det vil sige, at rollen og positionen som leder indeholder en potentiel magt, men at det er selve ledelsen, der udøves, der danner forudsætningen for hvor meget magt, man som leder kan opnå. Ledelse er, ifølge Mintzberg, ikke en klar defineret rolle eller en bestemt funktion, men dækker over en kompleks proces.

## 2.4 Relationel ledelse

Organisationskonsulent, Lone Hersted, og Socialpsykolog, Kenneth Gergen, taler ligesom Laloux også for, at der er et potentielt paradigmeskifte i gang. Relationel ledelse peger mod en moderne organisation, der er levedygtig på grund af kontinuerlig koordinering og dialog (Hersted & Gergen, 2013). De mener, at der kræves en helt ny opfattelse for lederskab, som ikke længere er individuel, men i højere grad har fokus på de relationelle processer (Hersted & Gergen, 2013, s. 28-29).

Relationel ledelse beskrives af Hersted og Gergen, som en bevidsthed hos lederen omkring den relationelle proces, og hvordan denne fungerer. Ydermere mener de, at dialog er et centralt element i forståelsen af relationel ledelse, idet organisationens overlevelse er afhængig af en god dialog (Hersted & Gergen, 2013, s. 30). Hersted skriver i en artikel fra 2013, at for i større grad at kunne forbedre de kommende forandringsprocesser i organisationer i fremtiden, er det afgørende, at man som leder fokuserer på de relationelle færdigheder. Hun pointerer, at forandring i det hele taget kræver gode relationer (Hersted, 2013). Hersted udfolder begrebet "Relationel ledelse", og forklarer, at dette begreb omhandler lederens evne til at arbejde med relationer, hvilket vil skabe et bedre incitament til at bevæge sig engageret ind i fremtiden som organisation (Hersted, 2013).

Ifølge Hersted skal den relationelle ledelse gøre op med fortidens Top-down ledelse, der til stadighed præger nutidens organisationer. På grund af forømtalte paradigmeskifte stilles der krav til ledelse; at kunne komme væk fra top-down ledede organisationer. Hersted mener, at top-down ledelse medfører upersonlige relationer, begrænset kommunikation, mistillid og mangel på kreativt engagement hos medarbejderne. Der er derfor brug for en ny form for ledelse, der fokuserer på den relationelle del af ledelsespositionen og –rollen, hvor der er højnet fokus på relationerne til medarbejderne. Ifølge Hersted og Gergen (2013) kræver denne nye ledelse at lederne tænker "vi" fremfor tidligere "de" om medarbejderne, samtidig med at man som leder mindsker den tidligere praksis i at give medarbejderne ubegrundede ordre (Hersted & Gergen, 2013, s. 27). Ydermere, bør en leder forstå, at de er en uundgåelig del af fællesskabet, og at der derfor bør sættes fokus på gensidige relationer med medarbejderne for at bidrage til organisationen. Der er ikke længere "individuelt lederskab" som man i de tidligere paradigmer er præsenteret for, men derimod handler det om at styrke de relationelle praksisser og processer, der kan være medskabende til at fremme samarbejde og fællesskaber (Hersted & Gergen, 2013, s. 29). Hersted og Gergen lægger desuden vægt på, at der er tale om en gensidighed fra alle i organisationen, og at medarbejderne i dette tilfælde også bør anerkende og støtte lederen i det relationelle arbejde. Lederen har dog et større ansvar i at igangsætte de relationelle processer. Alt i alt handler den relationelle ledelse om, at lederen bør have en bevidsthed om den relationelle proces, og hvordan denne kan bidrage til at imødekomme fremtidens organisationer samt en forståelse for, hvordan den relationelle proces fungerer med fokus på især dialog (Hersted & Gergen, 2013, s. 30).

### 3 Videnskabsteoretisk tilgang

---

Følgende afsnit vil udfolde den videnskabsteoretiske tilgang, og dens relevans for undersøgelsen. Der tages udgangspunkt i John Deweys forståelse af pragmatismen som værende videnskabsteoretisk ståsted for denne undersøgelse. Første del af dette afsnit vil indeholde en gennemgang af Deweys forståelse af pragmatismen. Til at forstå Deweys udlægning af pragmatismen, benyttes Svend Brinkmanns bog ”Introduktion til Dewey” fra 2006. Herefter inddrages perspektiver, der findes relevante for undersøgelsen.

Pragmatismen er i udgangspunktet optaget af at undersøge, hvordan virkeligheden udspiller sig i praktiske sammenhænge. De praktiske sammenhænge forstås, ifølge Dewey, som værende de aktiviteter, hvor aktørerne forsøger at forstå en foranderlig verden i konstant udvikling (Brinkmann, 2006, s. 30). Brinkmann skriver desuden, ifølge Dewey, at erkendelser udspringes af aktørens omgang med verden, og af de praktiske aktiviteter, som aktøren gør (Brinkmann, 2006, s. 35). Erkendelser i pragmatismen skal forstås som handlinger og erfaringer. Det centrale genstandsfelt i det pragmatiske ståsted er praksis og handlen, og dets betydning for både nutidige og fremtidige handlinger, hvor handling opstår i situerede sammenhænge. Liv Egholm skriver, i sammenhæng med dette, at handling består i erfaringer, der er både sociale, individuelle og refleksive (Egholm, 2014, s. 182). Handlinger er også, hvad der betegnes som ‘praksis’. Dewey mener i forlængelse heraf, at dét at teoretisere og udvikle ideer er en praksis på lige fod med andre praktiske handlinger. Pragmatismen taler for, at ideer er noget, der skabes af aktørerne, for at mestre den verden, som de befinder sig i (Brinkmann, 2006, s. 30). Aktørens handlinger er underlagt konstant foranderlighed, og bestemmes ud fra den viden, som aktøren har, og vil ændres løbende ud fra nye refleksioner, der skabes i en bestemt kontekst, og dermed vil føre til nye erfaringer, der danner grundlag for ny viden (Brinkmann, 2006, s. 52).

Ifølge Dewey, er det i pragmatismen ikke er muligt for en person at have viden om et område, som de ikke selv er aktør i (Dewey, 2005, s. 355). Den menneskelige erkendelse er grundlæggende social, hvilket betyder, at tanker og handlinger opstår i sociale kontekster (Brinkmann, 2006, s. 33). Dewey mener, at mennesket “vender udad”, forstået således, at det er gennem en aktiv handlen, at mennesket

forstår verden. Brinkmann refererer til dette som “fællesskabets problemløsning” (Brinkmann, 2006, s. 33). Det er altså en etableret social kontekst, hvor det er gennem kommunikation og social erfaring, at mennesket skabes og bliver til. Idet den menneskelige erkendelse og væren er så indlejret i fællesskabet, er det derfor ikke noget, som mennesket er bevidst om, fordi den består af de dispositioner, der bliver brugt for at skabe forståelse for, hvad der sker. Dispositioner forstås i pragmatismen som de egenskaber, aktøren har, og som kommer til udtryk i aktørens handlinger. Dispositioner bunder i de erfaringer, som aktøren har. Erkendelse bliver til en handling, idet mennesket bliver bevidst om nogle af disse dispositioner, og derfor kan overvinde vanskeligheder, fordi det bliver muligt at forstå den sammenhæng, der opstår mellem mennesket og den verden, der er omkring (Dewey, 2005, s. 355).

Dewey kalder verden, som mennesket almindeligvis oplever og lever i, for “den almindelige kvalitative verden” (Brinkmann, 2006, s. 14). Indenfor det akademiske felt opereres der med kvalitativ og kvantitativ forskning. Ifølge Deweys pragmatisme fungerer den almene dikotomi ikke mellem disse, fordi den kvalitative forståelse af verden ikke må vige for den kvantitative del. Dewey mener derimod, at den kvantitative videnskab har mulighed for at berige “den almindelige kvalitative verden”. Dermed ikke sagt, at den kvantitative videnskab ikke er berettiget i pragmatismen, idet Dewey i samme ombæring anerkender naturens processer, og menneskets betingning heraf. Dewey fremhæver, at moral, mening, værdi og formål er dele af den naturlige verden, og disse er ikke mindre virkelige eller vigtige end de “virkelige” fænomener, som kvantitativ forskning finder. Derimod er disse elementer, som i nogen grad er op til subjektiv fortolkning, mindst lige så vigtige for den menneskelige oplevelse (Brinkmann, 2006, s. 14-15). Det skal dog påpeges, at denne umiddelbart subjektive handling ‘at fortolke’ fra aktørens eget erfaringsgrundlag ikke er en isoleret proces i subjektet. Ifølge Dewey, er objektivitet og subjektivitet gensidigt afhængige af hinanden. Det betyder, at den objektive verden er skabt i fællesskab med subjekter, hvor der er opnået enighed, som dermed kan skabe en status af objektivitet, og hvor subjektet derfor er en central del af den kvalitative livsverden (Brinkmann, 2006, s. 92). Ifølge Dewey er det, der opleves af subjektet legitimt og ingen illusion, der kan vige for naturvidenskaben. Den kvalitative livsverden, som subjektet oplever, er derfor lige så virkelig og sand (Brinkmann, 2006, s. 14).

En central præmis i pragmatismen er sandhed, der anses som værende noget, der skabes i erfaringer gennem handlinger. Dewey har i 1891 udtalt om sandhed, og det at handle sandt: “*at handle sandt, er at inddrage hele situationen så langt, som man kan se den, og se den så langt som man kan*”

(Brinkmann, 2006, s. 146). I Deweys perspektiv bliver sandhedsbegrebet kaldt for “berettiget hævdeligheder”, der forstås både fremadrettet og bagudrettet. “Berettiget” peger tilbage i tiden, og forstås som en erfaring, hvorimod “hævdeligheder” peger fremad, og forstås som en indikation for, at det vi hævder, har konsekvenser og kan påvirke fremtiden (Brinkmann, 2006, s. 70). Pragmatismens forståelse for objektivitet tager sit udgangspunkt i sandhed, retfærdighed og kærlighed som moralske principper. Dewey taler for, at der findes objektivitet i pragmatismen, idet der findes måder, hvorpå man kan handle sandt, retfærdigt og kærligt (Brinkmann, 2006, s. 146). Dewey mener, at disse principper skal forstås som måder at handle på i bestemte situationer, der udløser en moralsk respons. Denne undersøgelses forståelse for disse principper, opstår ud fra det, som Dewey mener ved at “handle moralsk”, der kan sidestilles med objektivitet, hvilket danner grundlag for forskningsmetoden i opgaven. Som forskere forholder vi os derfor til moralsk handlen på lige fod med Dewey, hvori moralsk handlen er at respondere adækvat på den konkrete situation, der må opstå i løbet af undersøgelsen (Brinkmann, 2006, s. 147). Måden hvorpå dette kan ses i undersøgelsen er, at vi som forskere har handlet moralsk, ud fra Dewey principper om sandhed, retfærdighed og kærlighed, hvilket vi blandt andet har gjort i behandlingen af vores interviewpersoner. Det er gjort med retfærdighed ved at betragte dem alle ud fra deres respektive plads i systemet, og med sandhed ved at forholde os til hele den konkrete situation, som vi forstår den.

## 4 Metodiske overvejelser

---

I det følgende afsnit vil opgavens metodiske fremgangsmåde og overvejelser om metodiske valg blive præsenteret. Der bliver i opgaven gjort brug af kvalitativ metode i form af den indsamlede kvalitative empiri, bestående af fire semistrukturerede interviews. Opgaven forsøger at karakterisere begrebet ‘professionel nærhed’, og gennem informanterne, der bidrager med deres subjektive erfaringer, danner disse fire interviews grundlag for det kvalitative empiriske materiale i opgaven. I det følgende afsnit bliver abduktiv forskningsmetode samt overvejelser i forbindelse med valget af den semistrukturerede interviewform udfoldet og begrundet. Ydermere præsenteres analysestrategi og tematisering, herunder en visuel illustration af kodetræet i figur 2. Herefter fremsættes de etiske overvejelser, der har været i forbindelse med udformningen af opgaven. Til sidst afsluttes afsnittet med en præsentation af de fire interviewpersoner, og udvælgelsen heraf.

### 4.1 Abduktiv forskningsmetode

Forskningsmæssigt arbejdes der i denne opgave ud fra en abduktiv metode for den analytiske proces. Abduktiv metode er i krydsfeltet mellem induktiv og deduktiv metode. I den deduktive metode arbejdes der ud fra et teoretisk udgangspunkt hvor undersøgelsen, og resultaterne deraf, konstant holdes op mod det teoretiske udgangspunkt. Charles Peirce forklarede det med den simple rækkefølge: *rule, case, result*. Først teori, dernæst undersøgelse og til sidst et resultat. Den induktive metode arbejder derimod ud fra at undersøgelsen står forrest, og det er baseret på undersøgelsens resultat, at ny teori skabes. Peirce sætter induktiv metode op således, at det er *case, result, rule*. I abduktiv metode haves der et teoretisk udgangspunkt, og en hypotese om, hvad resultaterne bliver af en undersøgelse, som derefter foretages. Peirce kalder også denne metode for ‘hypotesemetoden’, og skal forstås som *rule, result, case* (Lipscomb, 2012). I denne opgave betyder dette, at vi har en forståelse for den teori og litteratur, der er på området omkring ledelse og professionelle relationer. Dernæst har vi en hypotese om, at professionelle nære relationer vil påvirke ledelse i fremtiden. Herefter vil vi foretaget en undersøgelse med dette teoretiske udgangspunkt, og denne hypotese for



øje, hvorefter vi kommer frem til nogle analytiske fund og relevante pointer gennem diskussionen, der forener disse to udgangspunkter i opgavens konklusion.

Den abduktive metode kommer desuden til udtryk i valget af videnskabsteoretisk grundlag, Pragmatismen, da denne også arbejder med en vekselvirkning mellem det induktive og det deduktive (Egholm, 2014, s. 177). Valget af den abduktive metode gør det interessant at pege på noget ukendt, fordi forskeren finder det muligt at undersøge nærmere, og komme med kvalificerede bud på et resultat. Den abduktive metode leder ikke efter en sandhed, men bestræber sig på at undersøge nye og ukendte fænomener (Egholm, 2014, s. 176). På den måde er udgangspunktet, at der opnås erkendelser ud fra aktørens fortolkninger (Egholm, 2014, s. 172-173). Den abduktive tilgang og det pragmatiske udgangspunkt er desuden synlig i interviewene, der tager udgangspunkt i interviewpersoners erfaringer. Efterfølgende er disse erfaringer blevet fortolket, idet vi har analyseret dem ud fra vores egen forståelse, og op mod det teoretiske grundlag. Dette er et eksempel på et område af denne forskningsproces, hvori det har været vigtigt for os at handle moralsk ved at være opmærksom på vores egen forskningsposition og erfaringsgrundlag i bearbejdningen af materialet.

Den abduktive metode præsenteres i litteraturen med en kritik om at være "svag", idet det ikke er muligt at komme med et endeligt facit på undersøgelser. Metoden fremstår, ifølge Martin Lipscomb, svag, netop fordi den resulterer i kvalificerede bud, fremfor uomtvistelige fakta (Lipscomb, 2012). Dog er formålet med denne opgave at præsentere et bidrag til ledelse og et ledelsesværktøj, og formålet er altså at komme med kvalificerede bud på hvad der karakteriserer Professionel Nærhed. De kvalificerede bud, som opgaven finder, er baseret på litteratur, tidligere forskning og teoretiske bidrag, der understøttes af kvalitativ empiri i form af interviews. Derfor er denne svaghed, som Lipscomb omtaler, ikke en relevant bekymring for denne opgave, idet undersøgelsen udføres på baggrund af kvalitative akademiske standarder.

## 4.2 Empiri gennem semistruktureret interviewform

Den kvalitative interviewform er valgt i et forsøg på at forstå verden ud fra aktørernes synspunkter, hvor det samtidig er muligt at udfolde betydningen af aktørernes erfaringer indenfor forskningsfeltet. Det kvalitative interview er yderligere valgt for at kunne nuancere kompleksiteten i undersøgelsesfeltet.

Erfaringsbegrebet hænger desuden sammen med det videnskabsteoretiske udgangspunkt for opgaven. Det er formålet med interviewformen, at få viden om aktørernes tilstedeværelse i den kvalitative verden, som pragmatismen foreskriver (Kvale & Brinkmann, 2015, s. 19). Med forskningsinterviewet evner man at konstruere viden ud fra interaktion eller samspil mellem interviewer og interviewpersonen.

Denne undersøgelses empiriske indsamlingsmetode er det semistrukturerede interview, da det indeholder lige dele begrænsninger og friheder i sin form. Det semistrukturerede interview har blandt andet en interviewguide, der er udarbejdet forinden interviewets start, og denne interviewguide er en rammesætning og er udgangspunktet for interviewets gang. Det er tilladt, i et semistruktureret interview, at lade interviewpersonens udtalelser bestemme retningen for eventuelle uddybende spørgsmål og synspunkter, samt afstikkende emner, der ikke på forhånd er planlagt. Der er altså en høj grad af frihed i et semistruktureret interview, da det er muligt at interviewet bidrager med nye og uventede emner, som interviewer dernæst må undersøge, uden at afværges fra det metodiske udgangspunkt. Dette kommer til udtryk, idet interviewer er placeret i en magtposition og bestemmer det overordnede emne for samtalen, og dermed begrænser samtaleemnet indenfor nogle faste rammer. Der ligger en frihed i at kunne forsøge at afklare de udtalelser og pointer, som interviewpersonerne kommer med, hvilket gør at interviewformen er passende til at udvide og udforske disse udtalelser (Kvale & Brinkmann, 2015, s. 26). Interviewpersonerne, der er valgt til denne undersøgelse, er ledere i forskellige virksomheder, og idet interviewpersonerne er erfarne ledere, og derfor kan ses som "eksperter", styrker dette valget af interviewform i forhold til undersøgelsesfeltet.

Interviewernes erfaringer i forskerrollen har betydning for kvaliteten af interviewene, idet viden produceres ud fra det samspil og den interaktion, der opstår mellem interviewer og interviewpersonen. Ifølge Kvale & Brinkmann er det personlige samspil, som interviewet indeholder ikke en legitim videnskabelig metode, men det er interviewerens færdigheder i forskerrollen derimod. Det står i relation til opgavens pragmatiske udgangspunkt, hvor erfaringer i skabelsen af viden ikke kun henvender sig til aktørerne, der bliver interviewet, men i høj grad også til forskerens skabelse af viden til opgavens endelige produkt (Kvale & Brinkmann, 2015, s. 91). Vi, som forskere i denne opgave, har tidligere praktisk erfaring med interviewformen fra tidligere akademisk arbejde, og har derfor en indgående viden om de bagvedliggende mekanismer, hvorfor det er et kvalificeret valg af metode til denne opgave. Samtidig henvender interviewformen sig til det pragmatiske forskningsfelt,

hvilket også er en overvejelse, der styrkede valget af metoden. Her kan det pragmatiske erfaringsbegreb om sandhed inddrages som værende afgørende for valget af interview som dataindsamlingsmetode. Vi, som forskere og interviewere, deltager i en social interaktion med interviewpersonerne, og skaber dermed et rum for erfaringer og refleksioner, som ifølge pragmatismen skaber legitim viden (Brinkmann, 2006, s. 31). Ydermere overlapper sandhedsbegrebet og erfaring i samspillet mellem dataindsamling, analyse og empiriske valg, ud fra vores egen bekendthed med opgavens emne. Det vil sige, at vi har stillet spørgsmål til vores interviewpersoner hvori vi har været opmærksomme på ikke at begrænse omfanget af de emner, som vi har spurgt indenfor. Interviewpersonerne ved mere om ledelse end vi gør, hvorfor det er vigtigt at de får mulighed for at uddybe og nuancere vores videnshorisont.

Der er indhentet et informeret samtykke med interviewpersonerne, hvor de er informeret omkring undersøgelsen og dens formål. Samtykkeerklæringen og dens indhold er vedhæftet som bilag (Bilag 2.1, 3.1, 4.1, 5.1). Begrundelsen for samtykket er indhentet for at afstemme de etiske standarder i forskningsinterviewet (Kvale & Brinkmann, 2015 s. 117). Kvale & Brinkmann fremhæver desuden, at kvaliteten af viden også er afhængig af interviewerens integritet, hvilket har været en vigtig del af de overvejelser, som vi har haft i inden og under afholdelsen af hvert interview. Det har betydet, at vi har været opmærksomme på at interviewet blev holdt i et passende forum, med en grundig præsentation af brug og optageudstyr samt den førnævnte samtykkeerklæring. Interviewene er foregået både fysisk og online over Microsoft Teams. Den online interviewform er valgt på baggrund af ønsker fra interviewpersonerne selv, der ellers ikke ville have mulighed for at deltage. De online interviews er udført som synkrone videointerviews, hvor dialogen har været i fokus som i et hvert andet semistruktureret interview i fysisk form. Covid-19 pandemiens erfaringer har betydet, at det ikke var uvant for hverken interviewperson eller interviewerne at omgås på video og online, hvilket gjorde, at vi ikke var nødsaget til at lave fravalg af interviewpersoner, som vi havde et reelt ønske om at få viden og erfaringer fra (Lupton, 2020, s. 6). Idet, vi begge har haft en relation til nogle af interviewpersonerne, er vi opmærksomme på, som forskere, at dette ikke må påvirke empirien. Derfor har vi ikke interviewet de personer, som vi har en relation til, men derimod “byttet”, således vi afholder interviews med personer, som vi ikke er bekendt med. Det betyder, at der bør opstå færre implicite antagelser og usagte informationer ikke forbigås.

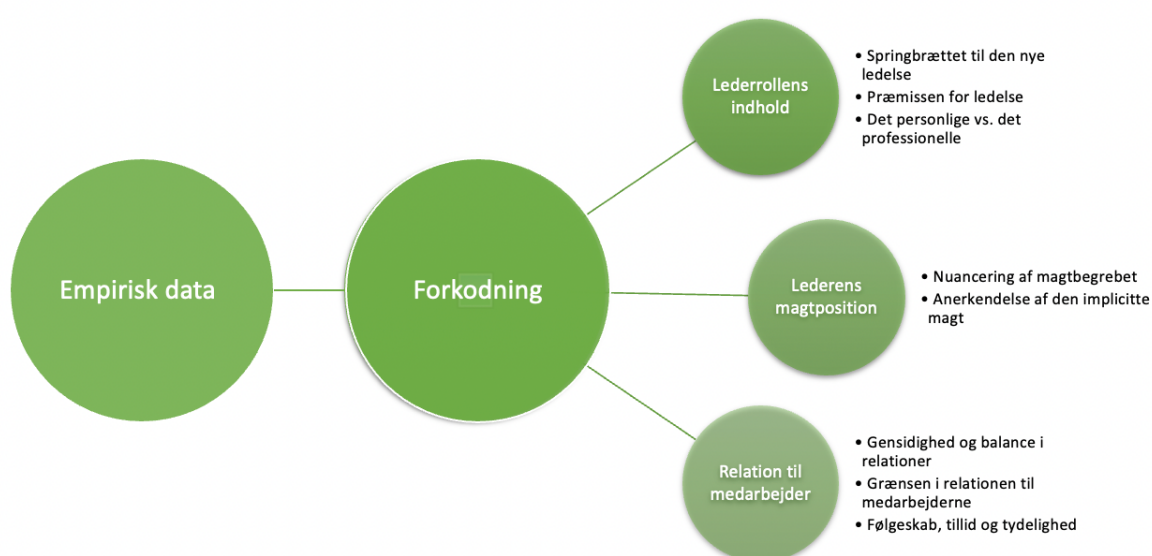
### 4.3 Analysestrategien

Efter foretaget interviews er disse blevet transskriberet ved hjælp af [www.MyGoodTape.com](http://www.MyGoodTape.com), som er en AI udviklet og benyttet af journalister til transskribering af interviews. Transskriptionsværktøjet er en automatiseret proces, der transskriberer med relativ præcision. Dog er alle transskriptioner gennemlæst og tilrettet, da vi ønsker, at der er helt præcise udtalelser og for at minimere fejl, der kunne opstå.

Der er brugt tematisk analyse som kvalitativ analytisk metode til at bearbejde interviewene. Følgende vil være en kort beskrivelse og redegørelse for valget af tematisk analyse, for at højne kvaliteten af forskningen. Tematisk analyse er en metode, der i denne undersøgelse bruges til at opstille og identificere temaer i empirien. En fordel ved denne metode er, at der kan indhentes og bearbejdes empiri i komplekse og nuancerede undersøgelsesfelter (Clarke & Braun, 2006). Clarke og Braun argumenterer for, at tematisk analyse har den fordel at denne metode er fleksibel i bearbejdningen af data (Clarke & Braun, 2006, s. 4). Ydermere pointerer de, at det er vigtigt, at man som forsker kan forklare hvorfor man gør, som man gør (Clarke & Braun, 2006, s. 7-8). Temaerne, der er udvalgt, er skabt ud fra vores egen teoretiske position som forskere. Den valgte analysestrategi, der benyttes i opgaven, er taget med udgangspunkt i Kvale og Brinkmanns fremgangsmåde, hvori vi har identificeret meningsfulde citater i empirien, og herefter opdelt dem i relevante temaer. Tematiseringen kommer derefter til udtryk ved at de transskriberede interviews ender ud i relevante temaer, der benyttes i analysen af empirien (Kvale & Brinkmann, 2015). Pragmatismen har til formål at udvikle redskaber til at arbejde med en foranderlig verden, der ifølge Dewey, er under konstant udvikling (Brinkmann, 2006, s. 27). Derfor forstås empirien ikke som en fuldkommen gyldig viden, men derimod som et middel til at forstå og undersøge problemformuleringen på. Udarbejdelsen af kodningen af de fire interviews er illustreret i figur 2, som kan ses herunder. Tematiseringen er foregået i to trin. Det første trin der blev foretaget, var en foreløbig tematisering af interviewene lige efter alle disse var afholdt, baseret på de informationer, vi mente dominerede interviewene. Disse temaer fik tildelt hver sin farvekode, hvorefter vi gennemgik de forskellige interviews, og farvekodede de uddrag, der havde størst relevans til temaerne. De fem indledende forkodede temaer var *tillid og ærlighed*, *tydelighed*, *succesfuld ledelse*, *intention bag handling*, og *personlighed i rollen*. Herefter blev de fem forkodede temaer sammenfattet til tre overordnede temaer, der danner grundlag for de endelige temaer, der senere vil blive inddraget, og som analysen tager udgangspunkt i. De tre endelige temaer er: *Lederrollens indhold*, *Lederens magtposition*, og *Relation til medarbejderne*. De

tre temaer er defineret ud fra deres relevans for det teoretiske udgangspunkt og vores hypotese, samt ud fra de overraskelser og bemærkelsesværdige fund, som vi synes der dominerede interviewene. Hvert af disse tre temaer er efterfølgende blevet specificeret i en række undertemaer, som har til formål at hjælpe med at belyse det overordnede tema og skal være med til at nuancere problemformuleringen.

Figur 2: Kodetræ



Kilde: Egen tilvirkning via PowerPoint

#### 4.4 Etiske overvejelser

Til denne opgave har vi identificeret to relevante etiske overvejelser, der nødvendigvis udfoldes i det følgende afsnit. Vi har, som forskere, et etisk ansvar i at verificere den empiri, der er indsamlet via interviewene. Den første etiske pointe, er fravalget af anonymitet af interviewpersonerne. Interviewpersonernes identitet er ikke anonymiseret, idet der ikke er belæg herfor. Opgavens emne henvender sig til interviewpersonernes personlige holdninger, og de bliver ikke bedt om at udtale sig på deres organisations vegne, som vi vurderer, kunne være en etisk problematik. Derfor er der ikke

en umiddelbar årsag til, at de skulle udtale sig på organisationens vegne. Skulle de derimod udtale sig på nogle områder, som de senere fortryder, eller som de i øjeblikket ikke ønsker citeret, er det gjort klart i samtykkeerklæringen (Bilag 2.1, 3.1, 4.1, 5.1), at de har mulighed for at trække deres udsagn tilbage helt indtil opgavens afleveringsdato. Dette punkt i samtykkeerklæringen vil også blive gentaget inden interviewets begyndelse for at pointere dette til interviewpersonerne. Det er, ifølge Kvale og Brinkmann, vigtigt, at der opnås et informeret samtykke fra respondenterne inden deres udsagn behandles og interviewet foretages (Kvale & Brinkmann, 2015, s. 116). Fortrydelsesretten er bestemt for at tage hensyn til deres udtalelser, samt for at skabe et trygt rum under interviewet, og yderligere for at opgaven opnår en vis grad af etik med almene forskningsrammer. Ydermere bliver interviewpersonerne ikke spurgt ind til personfølsomme oplysninger, eller andet, der peger i retning af et følsomt emne eller udtalelser, hvilket understøtter valget om, at interviewpersonernes identitet ikke anonymiseres.

Den anden relevant etiske pointe er, at vi har valgt at gøre brug af et transskriptionsværktøj, My Good Tape ([www.mygoodtape.com](http://www.mygoodtape.com)). My Good Tape er udviklet af det danske nyhedsmedie Zetland.dk, der har skabt værktøjet for at lette det journalistiske arbejde i dagligdagen. Værktøjet har i sig selv en feature, hvor brugeroprettelse giver en højnet sikkerhed og privatlivsrettigheder, der underlægger sig reglerne for GDPR, hvilket der er gjort brug af i opgaven. Idet Zetland er et dansk medie, og My Good Tape er udviklet i Danmark er værktøjet også underlagt EU-regler ([www.mygoodtape.com](http://www.mygoodtape.com)), hvilket yderligere taler for valget af dette værktøj.

## 4.5 Interviewguide

Forud for de fire interviews, er der udarbejdet en interviewguide, der fungerer som rammesætning for interviewene. Interviewguiden er vedhæftet som bilag 1. Interviewguiden skal være med til at sikre, at der er en kongruens imellem de fire interviews. Den semistrukturerede interviewmetode tillader, at vi stiller uddybende spørgsmål under interviewene, hvori det pointeres som værende vigtigt, at der var et grundlæggende ens forløb med den samme rammesætning, så vi efterfølgende har mulighed for at foretage en analyse på tværs af interviewene. Vi har opdelt vores interviewguide i tre faser, der hver især har et overordnet formål og emne. De tre faser er Lederens egen forståelse af ledelse, Lederens tilgang til egne relationer på arbejdspladsen, Lederens egne refleksioner over distance og nærhed, som elementer i en professionel relation. Disse faser hjælper samtidig os som forskere, idet

vi har en defineret ramme, hvori vi kan stille uddybende spørgsmål uden at lave utilsigtede koblinger eller skabe forvirring hos interviewpersonerne.

## 4.6 Valg af interviewpersoner

De adspurgte interviewpersoner, der præsenteres i følgende afsnit, er valgt idet de arbejder i forskellige organisationstyper for at give et mere nuanceret perspektiv på problemformuleringen. Informanterne arbejder som ledere i HR-branchen, undtagen én, der derimod arbejder aktivt med skiftende trivselsgrupper og er næst-forperson i virksomhedens bestyrelse, i en virksomhed, der arbejder med delt lederskab. Hornstrup & Johansen (2013) fortæller, at systemiske ideer samt relationel ledelse, oftest finder sted i HR-arbejdet, hvilket danner grundlag for valget af HR-medarbejdere som dette studies interviewpersoner (Hornstrup & Johansen, 2013, s. 26-27). Vi har via vores netværk fundet informanter, der arbejder indenfor HR og med menneskerettet fokus i deres respektive organisationer. I denne opgave er det pragmatiske erfaringsbegreb til stede, og det gør sig gældende både i dataindsamlingen og analyse samtidig med valget af interviewpersoner. Valget af undersøgelsens interviewpersoner er et bevidst og velovervejet valg, idet vi anser dem som værende erfarne, og kan derfor definere dem som "eksperter", indenfor denne undersøgelses forskningsområde. Vi er interesseret i deres erfaringer vedrørende professionelle relationer, hvorfor de blev valgt til projektets empiriske materiale. De fire informanter præsenteres i det følgende, og i figur 3 herunder:

Figur 3: Oversigt over interviewpersoner

| Interviewperson | Virksomhed            | Stilling             | Bilag     |
|-----------------|-----------------------|----------------------|-----------|
| Michael         | Rema 1000             | HR-direktør          | 2.1 + 2.2 |
| Christoffer     | DHL Global Forwarding | HR-direktør          | 4.1 + 4.2 |
| Flemming        | Trackunit             | Chief People Officer | 3.1 + 3.2 |
| Lisbeth         | Analyse & Tal         | Partner              | 5.1 + 5.2 |

Kilde: Egen tilvirkning via Word

Michael er HR-direktør i REMA 1000 Danmark, og har været leder i en længere årrække, og har tidligere arbejdet med forretningsudvikling og uddannelse. Christoffer er HR-direktør i DHL Global Forwarding, og har været ansat som leder i de sidste 12 år. Flemming er Chief People Officer i Trackunit, og har været leder siden 2008. Lisbeth er partner i virksomheden Analyse & Tal, og har været ansat i 2 år. Udover at være partner er Lisbeth næst-forperson i virksomhedens bestyrelse.

Henholdsvis REMA 1000 Danmark og DHL Global Forwarding, er kategoriseret som værende større og ældre organisationer, og de er underlagt en hierarkisk opdeling i ledelseslag, som afspejler det mere traditionelle paradigme. Trackunit er en nyere og mindre organisation, der er bærer præg af at være nytænkende og besidder en iværksætterånd, hvor de har ønsket om at arbejde på tværs af den hierarkiske opdeling, dog stadig underlagt hierarkiske lag. Lisbeth arbejder derimod i en lederløs organisation, Analyse & Tal, hvor alle ansatte er partnere i firmaet og blandt andet modtager lige løn og uden klassiske hierarkiske lag. Analyse & Tals arbejder ud fra ledelsesformen “shared leadership”. Det har været et bevidst fokus for de valgte interviewpersoner, at de arbejder i organisationer, som har forskellige organisationstyper, med tanke på Lalouxs opdeling af paradigmer gennem historien. Det er gjort for at nuancere de pointer, der må opstå i løbet af studiet, således at de ikke udelukkende henvender sig til en enkelt organisationstype.



## 5 Analyse

---

Med udgangspunkt i tematiseringen af de fire interviews og de tre temaer, som udspringer deraf, vil dette afsnit analysere den bearbejdede empiri. De analytiske temaer, der også vil danne overskrift for de forskellige overordnede analytiske afsnit, er følgende: 1) Lederrollens indhold, 2) Lederens magtposition, og 3) Relationen til medarbejderne. I dette analyseafsnit vil hvert tema bearbejdes i relevante undertemaer, der tilsammen har til formål at nuancere ledelsesbegrebet og dets facetter. Løbende vil teoretiske perspektiver blive inddraget i samspil med de analytiske fund fra empirien, hvormed formålet er, at analysen skal bidrage til at afdække problemformuleringen.

### 5.1 Lederrollens indhold

I følgende afsnit omhandlende lederrollens indhold er formålet at belyse både de organisatoriske og de ledelsesmæssige elementer, der tilsammen udgør lederrollens indhold. Som undersøgelsen tidligere har præsenteret, tyder meget på et paradigmeskifte, hvori ledelse tager en ny form. Det findes derfor relevant at analysere de elementer som interviewpersonerne påtaler i den sammenhæng.

#### 5.1.1 Springbrættet til den nye ledelse

Ledelsesbegrebet, er som tidligere beskrevet svært at definere mere præcist, og Christoffer, Flemming og Michael frasier sig alle tre, på forskellig vis, at lade sig definere som “leder”. For Lisbeths virksomhed er det præmissen, at de ikke har en leder, idet alle medarbejdere i organisationen er partnere i virksomheden. ‘Ledelse’ i daglig tale kan opslås i en ordbog med definitionen, som: “*det at stå i spidsen for noget; det at have kontrollen eller magten over nogen*” (Ordnet.dk, u.d). I forståelsen af begrebet ‘leder’ ligger noget usagt og underforstået, som tre af interviewpersonerne tager afstand fra. Denne kollektive forståelse heraf er opstået i tidligere paradigmer, som blandt andre Laloux (2018) beskriver, er karakteriseret ved lederens kontrol og magt. Christoffer vil ikke identificeres som en diktatorisk leder, da han mener dette definerer en leder som noget negativt (15:48-16:12). For Flemming betyder det meget lidt for ham, at han er leder (20:03-20:12), og Michael italesætter, at han vil være ked af hvis folk, peger på ham, som den der bestemmer i

afdelingen (31:30-31:44). Dette indikerer, at de ikke identificerer sig med ledelsesbegrebet i den klassiske og traditionelle forstand, men derimod opsætter en problematisering af ledelsesbegrebet, som lederen, der ikke vil være underlagt den klassiske forståelse af ledelse. I Lisbeths virksomhed, Analyse & Tal, har man udfordret den klassiske forståelse af lederen som individ, og forsøgt at splitte lederens rolle op, og udjævne magtstrukturen. De har ikke udfordret lederrollens indhold, men derimod fravalgt det at have én leder. Mintzbergs ledelsesteori plæderer for, at ledelse er erfaringsbaseret, og derfor ikke er et fag eller en uddannelse, hvorfor det ikke har et defineret fagligt indhold. Det kan argumenteres for, at Analyse & Tal har mulighed for at placere indholdet fra en traditionel lederrolle i en gruppekontekst, idet ledelse ikke nødvendigvis behøves at være bundet op på en enkeltpersons faglige kompetencer. Dog er en central pointe i Mintzbergs teori, at gruppeledelse kun kan eksistere hvis der fuld transparens af viden og informationer (jf. teori afsnittet, s. 24-25). Interviewpersonernes afstandtagen til den klassiske managementforståelse af ledelse tydeliggør den opmærksomhed, der er rettet mod et potentielt paradigmeskifte. Samtidig opstår der åbenbare mangler i gradbøjningen af ledelsesdefinitionen, siden interviewpersonerne frasiger sig at ville defineres som “leder”, trods det er deres job. Dette indikerer, at der i højere grad kan mangle en nuancering af ledelse, der læner sig mod dette mulige paradigmeskifte. Hvor Laloux i sin teori om Fremtidens organisationer forudser, at lederen ikke længere eksisterer i den klassiske forstand. Lederen skal i stedet være en rollemodel, som inspirerer resten af organisationen. At interviewpersonerne ikke selv sætter disse ord på deres egen rolle kan illustrere den udfordring, der opstår i det springbræt, der er mellem paradigmerne og de nuværende ledes forståelse af deres egen rolle, og hvor denne bærer hen fremadrettet. Der ligger en ydmyghed i ikke at kalde sig selv en rollemodel, som teorien om Ydmyg ledelse fremhæver som et definerende karakteristikum (Mellon, 2020).

Det er analytisk interessant, at i et sprogligt forsøg på at nuancere begrebet “ledelse” kommer både Michael og Flemming med deres egne udtryk i deres respektive interviews, der afspejler denne ydmyghed. Michael taler om at skabe “følgeskab” (09:07-09:14), og Flemming taler om at han ønsker at “influere” sine medarbejdere (20:12-20:23). Disse udtryk anerkender Laloux's teori, når han argumenterer for, at ‘Direktørens’ rolle ikke længere vil indeholde de klassiske aspekter i ledelse. I teorien om Fremtidens organisationer argumenterer Laloux for, at det nuværende ledelsesindhold bliver fordelt ud i hele organisationen, og lederen skal fungere som “ansigtet udadtil” og “sensor” for organisationen (Laloux, 2014, s. 149). Det er i forlængelse heraf desuden interessant, at Lisbeth, der arbejder i en virksomhed med ledelsespositionen fordelt ud på hele organisationen, tilkendegiver, at

manglen på lederrollen kan efterlade hende med et ønske om at have en person i virksomheden med nogle særlig karakteristika, som kan påtage sig rollen som “rollemodel” og “en man kan læne sig op ad” (09:18-09:34).

### 5.1.2 Præmissen for ledelse: Organisationen

Interviewpersonerne nævner alle, at de er underlagt den organisation, som de er ansat hos. I udgangspunktet er det præmissen for deres stilling, fordi de foruden ansættelsen ikke er leder per definition. Det bemærkelsesværdige ved at de alle nævner det er, at det italesættes både i forbindelse med spørgsmålet om god ledelse, samt de udfordringer de erfarer sig, der ligger i lederrollens indhold. Christoffer siger i sit interview: *“God ledelse er for mig at få en gruppe eller en person til at gå i den retning virksomheden gerne vil have”* (01:16-01:37). Dette belyser formålet, der er, som leder i en organisation. Flemming fortæller i sit interview, at han til enhver tid skal kunne skære sit team midtover og fyre halvdelen af sine medarbejdere, hvilket er endnu en præmis for at være leder i denne specifikke organisation. Fælles for disse udtalelser er, at lederne påpeger, at organisationen kommer i første række, når der er tale om hvad deres primære arbejdsopgaver består i. I Lisbeths virksomhed er præmissen for organiseringen deres ledelsestype, Shared Leadership, hvor ledelsen er fordelt ud i et demokratisk rum. Her tages ledelsesbeslutninger på baggrund af kollektiv overensstemmelse og processer, som overskygger individets individuelle handlekraft. Eksempelvis foregår budgetrelaterede nedskæringer hos virksomheden ved hjælp af lodtrækning for at tilgodese den flade ledelsesstruktur (Dandanell, 2023). Baseret på disse udtalelser kan det argumenteres for, at det utvivlsomt er en præmis for lederpositionen at være underlagt en organisation. Derfor gøres ledelse og organisationer, som relaterede enheder, ikke til genstand for problematisering i denne undersøgelse. Professionalismen, som begreb, rodfæster sig i den faglige del af at være ansat på en arbejdsplads, hvorfor den også må forstås som værende en fundamental del af de relationer, der bliver dannet på arbejdspladsen. Lederen er i høj grad underlagt en professionalisme, der bør balanceres i takt med, at man som leder udvikler sig. Christoffer eksemplificerer den udvikling, som en leder gennemgår, ved blandt andet at tale om dilemmaer, som han oplever i den fælles kantine. Han fortæller desuden hvordan en lederrolle ikke kan bære, at man som leder stiller sig uenig i de ledelsesmæssige beslutninger, der tages bag lukkede døre, foran andre kolleger: *“Så det tror jeg er en del af den der professionalisme, at man må lægge sig selv lidt til side nogle gange, og så er vi altså i vores tilfælde gule og røde (red. DHL's logo)”* (50:55-51:07). Det kan derfor argumenteres for, at en præmis for ledelse er at være underlagt organisationen, hvilket udgør den professionelle del af en lederrolles indhold.

### 5.1.3 Det personlige vs. Det professionelle

Lisbeth genkalder sig erfaringer med ledelse, og den balancegang, der må være i en lederposition, når en leder forsøger at være både personlig og professionel på én og samme tid. Lisbeth har erfaret fra tidligere arbejdspladser i samarbejde med egne ledere, og hun udtaler: *“Jeg tror egentlig, at det mest har været, når jeg selv har været sårbar, og så har de ikke rigtig kunne overskue det”* (32:36-32:45). Lisbeth fortæller herefter, at hun erfarer, at jo mere man ved som leder om sine medarbejdere, jo sværere bliver det at arbejde sammen i et professionelt rum. Hun nævner udfordringer med svære projekter og konflikter mellem kollegaer, som værende relevante problematikker, en leder kan arbejde med for at styrke teamets effektivitet og output. Samtidig beskriver hun en balancegang mellem det professionelle og personlige, hvor viden om private og personlige udfordringer udenfor arbejdspladsen, ifølge Lisbeth, kan udfordre lederen: *“Til gengæld får du også en masse viden, som du måske ikke vil have [...] fordi du bliver nødt til at tage ansvar”* (34:32-34:48). Dette kan indikere, at der, ifølge Lisbeth, ligger en ledelsesopgave i at tage stilling til de ting, som en medarbejder fortæller om sit liv, og det vidensgrundlag, som man får gennem arbejdet. Det samme gør sig gældende i de relationer, man har til medarbejderne. Ifølge Christoffer forudsætter dette, at man som leder reagerer på den viden, man får, uagtet om dette er personligt eller privat, og at man tager ansvar for det på både medarbejderens og organisationens vegne (59:06-59:54). I Laloux's teori (2018) om de grønne familiære organisationer, er medlemmernes relationer sammenlignelige med familiære relationer, hvilket understøtter handlingskravet på denne viden, som Lisbeth og Christoffer italesætter. I forlængelse af dette udtaler Christoffer, at:

*“Den er lidt vanskelig en gang imellem at stoppe dialogen, eller holde den på det der niveau, hvor det er almindelig kollegial snak, og hvornår bliver det, nogle informationer som funktionen, som afdelingsleder gerne vil vide. Nå nu nærmer vi os et eller andet. Fordi det må heller ikke komme til det punkt, synes jeg [...] Jeg får vanskeligt med ikke at kunne blive påvirket af hendes svar. Og så vil jeg gå og blive en dårlig leder, fordi så vil der potentielt være ting, jeg ikke vil involvere hende i, fordi du alligevel er på vej væk, eller ting som det”* (59:54-1:01:30).

Ovenstående citat understreger, at Christoffer finder det vanskeligt, og må til tider stoppe samtaler med kollegaer, så han ikke får for meget af vide om deres private situation. Her opstår der et paradoks i lederens position. Når Christoffer ikke ved nok om sine medarbejdere, og derfor ikke kan tage højde for deres personlige omstændigheder, oplever han, ifølge sig selv, at han er en dårlig leder. Samtidig,

italesætter han, at hvis han ved for meget om en medarbejders private omstændigheder, og tager højde for dette, oplever han også, at han er en dårlig leder. Der er øjensynligt en grænse et sted derimellem, hvor Christoffer ved præcist nok til at agere leder og for at kunne drive afdelingen. Han mener, at det kan påvirke hans dømmekraft når det kommer til det professionelle samarbejde mellem ham og kollegaen, hvis han har for dyb viden om deres private liv udenfor arbejdspladsen. Der kan muligvis opstå en form for spaltning af det personlige og det professionelle i relationen i dette tilfælde. Ifølge Laloux sker denne spaltning, fordi man som leder ikke har skabt trygge rammer for sig selv og sine medarbejdere på arbejdspladsen (Laloux, 2018, s. 95). Denne spaltning understreger vigtigheden i at skabe fællesskab og trygge rammer, hvis man ønsker at nærme sig den blågrønne organisationstype, ifølge Lalouxs teori om Fremtidens organisationer. Her udfordrer Lalouxs helheds-gennembrud de tidligere ledelsesparadigmer, idet han argumenterer for at denne spaltning ikke længere vil være nødvendig. Laloux taler imod, at lederen differentierer mellem det personlige og det professionelle, og plæderer for, at den spaltning, som Christoffer ud fra det ovenstående praktiserer, ikke er nødvendig, hvis der er skabt trygge rammer og fællesskab i organisationen.

Der er forskel på hvordan interviewpersonerne navigerer i dette grænsefelt. Ingen af interviewpersonernes lederposition er defineret for dem i deres organisation, hvorfor det må antages, at de har "frie rammer" til at udøve deres ledelse indenfor. Det må derfor være op til den enkelte leder, dog på baggrund af nogle kulturelle og organisatoriske påvirkninger, hvordan de udfører ledelse og indgår i relationer med deres medarbejdere. Christoffer, Michael og Flemming nævner flere gange i deres respektive interviews, at de forstår deres rolle som todelte. Alle tre italesætter deres rolle som både "en leder", og samtidig "et menneske". De tilgår dog denne spaltning mellem leder og menneske forskelligt, og vægter hver del forskelligt i deres daglige arbejde. Christoffer kalder den ene del sin Funktion, og den anden del sin Person (37:30-37:40). Denne spaltning kommer i Christoffers tilfælde til udtryk, når han skal opsiges kollegaer, eller deltage i sociale arrangementer på arbejdspladsen. Her deltager enten funktionen HR-direktør eller personen Christoffer. Flemming og Michael fortæller, at deres personlighed fylder meget i deres ledelsesstil og i relationen til medarbejderne. I Flemmings optik, indgår han, som leder enten i dybe samtaler og relationer med sine medarbejdere, eller også erfarer han, at hans ledelse fremstår kunstig og poleret, hvilket han ikke ønsker (27:02-27:25). Michael fortæller ligeså, at hans personlighed fylder mere end hans direktørrolle, hvorfor denne spaltning også kommer til udtryk i hans ordvalg. I Lisbeths virksomhed er der, fordi ledelsen er delt, ikke en person (og dermed en personlighed) bag lederrollen. Ledelsen fremstår derimod som en funktion, når de skal bringe personlige udfordringer op på arbejdspladsen. Lisbeth forklarer, at de har

trivselsgrupper, som de deler deres personlige udfordringer med. Disse trivselsgrupper skifter hver tredje måned for at undgå, at nogle kan få et for stort personligt indblik i nogle andre kollegaers private liv, for netop at holde relationen professionel. Lisbeth udtaler:

*“ [...] og så får man faktisk en ny trivselsgruppe. Også for at der ikke kommer det her meget personlige indblik i nogle få kollegaers liv. For måske nærmest at holde det professionelt. Men vi ved ikke, hvor grænsen er” (27:40-28:00).*

Lisbeths giver i dette citat udtryk for, at hun ikke oplever den samme spaltning, der italesættes af de andre interviewpersoner, idet man kan argumentere for, at Analyse & Tal har fremsat en funktion frem for en person, til at tage sig af deres medarbejderes personlige udfordringer. Det kan derfor argumenteres for, at der ikke er en person og en professionalisme at spalte imellem, idet der kun er en professionel funktion at forholde sig til.

Det findes relevant at belyse den sproglige udfordring lederne oplever, når de omtaler dem selv og deres ledelse. Der er en manglende sammensmeltning af det professionelle og det personlige i lederens rolle. Det kan argumenteres for, at en lederposition med personlighed og professionalisme kan være med til at skabe større bevidsthed om professionelle relationer fremadrettet. En positionering, hvori professionalisme og personlighed ikke udelukker hinanden. Dette indikerer et behov for, at ledere bliver præsenteret for et værktøj, der gør det muligt fremadrettet at inddrage både professionalisme og personlighed i deres arbejde som ledere, så den førnævnte spaltning i positionen ikke er nødvendig.

## 5.2 Lederens magtposition

I forbindelse med de analytiske pointer af lederrollens indhold vil nærværende afsnit omhandle Lederens position inddrage et magtperspektiv. I tematiseringen af interviewene er dette tema om lederens position opstået på baggrund af vores søgen efter en leders positionering og positioneringens betydning for relationen til medarbejderne. Det blev i bearbejdningen af interviewene klart, at magtaspektet spiller en stor rolle i ledernes positionering og udtalelser, hvorfor vi finder det relevant at lade magtpositionen præge dette afsnit i højere grad end det oprindeligt var planlagt.

### 5.2.1 Nuancering af magtbegrebet

Ifølge Lisbeth har hendes virksomhed, ved hjælp af deres organisationsform, forsøgt at udligne den magtstruktur, der følger med en lederposition. Lisbeth italesætter, at de har udfyldt magtrummet på en anden måde, hvilket kan indikere ud fra Lisbeths interview, at magtrummet ikke fjernes på trods af at der ikke er en leder til at udfylde dette magtrum. Mintzberg taler også om lederens magtposition, og argumenterer for, at der i lederens rolle både er en direkte og indirekte påvirkning på medarbejdernes handlinger, samtidig med at medarbejdernes handlinger har en påvirkning på lederen. Dette understreger, at der i lederpositionen og medarbejderpositionen er en gensidighed, og at lederpositionen implicit indeholder en magt rettet mod medarbejderne. Magten opstår dermed implicit i systemet, idet lederen kan påvirke medarbejdernes handlinger indirekte. Hos Analyse & Tal er denne magt og påvirkning, ifølge Lisbeths udtalelser, lagt hos den demokratiske funktion, frem for hos et enkelt individ, som i de andre tre interviewpersoners tilfælde. I et demokrati, hvor det er flertallet der bestemmer, findes magten i flertallet. Det kan have betydning for de emner og ideer, som en medarbejder foreslår i plenum, hvis de er af den overbevisning at deres forslag ikke opnår konsensus. En distancering fra magtaspektet bliver italesat blandt andet hos Michael og Christoffer i deres interview. Michael siger:

*“ [...] så vil jeg være ked af det, hvis det er sådan, at hvis de bliver trukket ud, og man skulle pege på en og sige, at det er ham eller hende, der bestemmer [...] Hvis det er sådan, jeg virkelig har brug for det, så er der ikke i tvivl om, at så har jeg en direktørrolle, og så kan jeg selvfølgelig trække det der direktørkort, og så kan jeg bruge det. Men det ønsker jeg i virkeligheden ikke” (31:30-35:56).*

Ovenstående citat fra Michael indikerer, at han tager afstand fra at være den der bestemmer i sin position, og hermed det magtaspekt, der ligger i ledelsespositionen. I samme ombæring anerkender Michael dog, at han har en form for magt, når han “kan trække direktørkortet”. Christoffer italesætter i denne sammenhæng, at han ikke ønsker at være diktatorisk i sin lederrolle og ikke vil opfattes som leder i negativ forstand. Han udtaler: “ [...] så jeg håber ikke, at jeg signalerer, at jeg er lederen på den negative vis. Jeg har ikke ønsket om at være diktatorisk” (15:48-16:12). Dette beskriver deres afstandtagen fra det formelle magtaspekt, der er set i tidligere ledelsesparadigmer.

At opfatte ledelse ud fra magt og kontrol har historisk set været den mest almene måde at forstå ledelse på, såsom, blandt andet Douglas McGregors teori om ”X og Y”-lederstile (Rennison, 2014). og Frederick Taylors ”Scientific Management” (Kjær, 2014). Samfundsmæssigt er der sidenhen sket



en bevægelse fra fabriksproduktion og samlebåndsarbejde, mod et videnssamfund, hvor medarbejderne ikke længere er afhængige af arbejdspladsen i lige så høj grad som tidligere, men hvor arbejdspladsen derimod er afhængig af medarbejderne og deres viden. Det samfundssyn, som dette skifte har afledt, er ikke længere et individualistisk samfundssyn, men derimod præget af fællesskab og meningsskabelse for den enkelte. Karsten Mellon (2020) forklarer dette ved at fremhæve skiftet fra den traditionelle, individualistiske ledelseskultur, domineret af den heroiske leder, til en ny ledelsesintegritet i et nyt paradigme. Mellon præsenterer dette som en ydmyghed hos lederen, for at modvirke fremmedgørelse, mistillid og mistro. Mellon understreger i forlængelse heraf vigtigheden i, at der skabes fokus på relationen til medarbejder, og at denne har en signifikant betydning (Mellon, 2020, s. 10). Dette understøttes af Michael, der udtaler således:

*“Jeg synes da, at jeg bliver rigtig stolt, når det er sådan, at de kollegaer, som jeg har ansvaret for, de skaber et resultat. Og at der er nogen, som fremhæver dem og det, som de har skabt. Jeg er også rigtig stolt over det, som jeg kan se, at vi skaber sammen [...] det handler også om, at jeg kan se, at vi sammen skaber noget” (20:13-22:40).*

Michaels udtalelse viser, at han lægger fokus på de fælles opnåede resultater, hvorunder fællesskabet fremhæves særligt i ordvalg såsom “vi skaber sammen”. Dette kan indikere, at Michael, ifølge teoriafsnittet om Relationel Ledelse (jf. teoriafsnittet, s. 25-26), forstår sig som værende en del af fællesskabet, og den “vi”-tænkning, som Hersted og Gergen (2013) taler for.

I forlængelse af dette findes der, ifølge Heide & Simonsson (2011), to former for ledelse: *Leadership* og *Management*. Leadership omhandler de menneskelige egenskaber, hvorimod management er de mere formelle og bureaukratiske aspekter af ledelse. I praksis overlapper Leadership og Management, da der i tidligere paradigmer har været en organisationsstruktur, der havde brug for management, og hvor magt og kontrol har været dominerende elementer i ledelsesdisciplinen. Leadership vinder indpas i de nyere paradigmer, hvor elementer som vision, strategi og kompetencer har været mere efterspurgt i ledelsesdisciplinen. I det førnævnte paradigmeskifte opstår der et overlap af Leadership og Management, i bevægelsen fra noget gammelt til noget nyt. Lisbeth, Michael og Christoffer taler ind i det skifte, der sker, og frasiger sig management-paradigmets klassiske forståelse af ledelse, herunder magt. Lisbeth italesætter, at man har valgt at se grundlæggende anderledes på ledelse i Analyse & Tal. Lisbeth udtaler, at de har gjort det til et spørgsmål om kompetencer og vision, når ledelse er placeret hos personer, der i en bestemt situation og kontekst, får lov til at besidde definitionsmagten for et givent projekt. I forlængelse af ovenstående siger Christoffer: *“Det er også*



*det at være opmærksom på dem privat. Det er personen, der kommer på arbejde, ikke en tilfældig ressource” (02:40-02:52).* Heri anerkender han implicit, at han som leder skal tage ansvar for sine medarbejdere, men at det er et ansvar, der bør være præget af forståelse og respekt for et komplet menneske frem for en arbejdsfunktion. Lisbeth og Christoffers udtalelser eksemplificerer den sammensmeltning, der sker, og som Laloux beskriver som tegn på, at der opstår et nyt ledelsesparadigme. Management-delen er stadig til stede, i form af strukturer, organisatoriske hierarkier og bureaukratiske processer, men indholdet af selve ledelsen og dens positionering bærer præg af Leadership, hvor de medmenneskelige kompetencer spiller en større rolle.

Ovenstående indikerer, at det er den klassiske forståelse af ledelse, herunder aspektet i at udøve magt og kontrol ved at være “diktatorisk” og være “den der bestemmer”, som interviewpersonerne finder problematisk, og tager afstand fra. Dette magtrum, der italesættes, er i deres kontekst, og ud fra deres erfaringer, negativt ladet. Deres afstandtagen fra denne form for magt i lederpositionen illustrerer desuden det mulige paradigmeskifte, som Laloux har beskrevet i sin teori, hvor det netop ikke er en individuel leder, der tager beslutninger, bestemmer og dikterer en medarbejdergruppe. Det understøtter en bevægelse, der sker, væk fra det klassiske ledelsesparadigme, og hen mod et nyt. Det er interessant, at Laloux argumenterer for, at lederrollen i Evolutionære organisationer vil blive genovervejet i den forstand, at lederrollen ikke kun består af ét job. Man bør i dette paradigme ikke pålægge nogen noget eller sætte nogen mål, men dog stadig vise retning og holde fast i de blågrønne principper (Laloux, 2018, s. 148). Det synes udfordrende, at der er en retning, men ikke et mål, og at lederen skal fastholde principperne, men uden at pålægge medarbejderne dem. Det kan derfor argumenteres for, at der er et manglende bindeled mellem de tidligere paradigmer, og hen til det fremtidige. Flemming udfordrer Lalouxs idé omkring retning uden mål, når han i sit interview siger, hvad god ledelse er for ham. Flemming siger: *“For mig handler det om at være en person, som mobiliserer andre til at lykkes med de forretningsmæssige mål” (00:54-01:13).* Flemming siger desuden, at han godt kan lide at sætte retning, og mobilisere folk til at nå de forretningsmæssige mål i organisationen. At nå de forretningsmæssige mål er, for ham, en del af at være en god leder (20:03-20:37). I en tidligere analytisk pointe, blev det argumenteret for, at Flemming og Michael bruger ord som “følgeskab” og “influere” i et forsøg på at bevæge sig væk fra den ledelsesdefinition, som de ikke identificerer sig med. Det er interessant at belyse de ord, som de benytter som erstatning for “leder” idet disse har et magtaspekt implicit i sin betydning. I Michaels udtalelser, hvori han ikke vil være “den der bestemmer” og samtidig vil skabe “følgeskab” med sin ledelse forekommer der en selvmodsigelse. Med følgeskab kan han mene, at medarbejdere skal følge ham, eller at de skal følge

den fælles vision for organisationen. Det kan argumenteres for, at Michael forsøger at nuancere magtbegrebet, idet han med følgeskab pålægger medarbejderne 'et valg' om at følge med ham, fremfor at tvinge dem. Det understøtter, at magtelementet har mulighed for at blive nuanceret i den diskurs, der allerede er til stede i organisationerne. Mintzberg plæderer for, at lederens magt opstår, idet man kan påvirke ens medarbejdere. Det illustrerer, at magt kan se ud på flere måder, og at en anerkendelse og forståelse for magtpositioneringen kan være en fordel, fordi det kan bruges til at påvirke effektiviteten. I samme analytiske pointe, fra tidligere, blev det også fremhævet, at Lisbeth erfarer, at hun kan mangle en "rollemodel" og "en at læne sig op ad", da hun blev spurgt om udfordringer ved at mangle en leder i klassisk forstand. Fra et magtperspektiv er det ydermere analytisk interessant, at hendes valg af ord er mere passive end Flemming og Michaels, og at der ikke er en magt underlagt ordenes betydning. "Rollemodel" og "en at læne sig op ad" er noget en leder (eller en anden person) kan blive positioneret som, hvorimod "at skabe følgeskab" og "influering" er noget en leder selv opmuntre til. Der ligger et element af magt, idet en leder har positionen til at kunne skabe følgeskab og influere. Dette indikerer Lisbeths behov i højere grad er orienteret mod et nyere ledelsesparadigme, som Laloux foreskriver. Flemming og Michael til stadighed er underlagt elementer af de tidligere ledelsesparadigmer, hvor lederen fortsat har en højere magtposition i relationen til medarbejderne, hvilket forklarer hvorfor deres ordvalg omkring ledelse til stadighed indeholder et magtaspekt, men også relationelle elementer, der vil mindske den hierarkiske afstand. Det er dog ikke ensbetydende med, at ledelse i et fremtidigt paradigme fraskriver sig at inkludere magtaspektet. Denne magt vil sandsynligvis tage en anden form, hvori den asymmetriske relation forsøges mindsket, idet nære relationer i højere grad tages i betragtning.

### 5.2.2 Anerkendelse af den implicite magt i lederrollen

Mintzbergs teori belyser magtaspektet i lederrollen, og hvordan en medarbejders handlinger påvirkes indirekte af lederens magtpositionering. I det forløbne afsnit blev det udfoldet og beskrevet hvordan interviewpersonerne ønsker at distancere sig fra den negativt ladet magt, som de erfarer har tilhørt deres ledelsesposition tidligere. I interviewene blev det på samme tid tydeligt hvordan denne implicite magt, som Mintzberg plæderer for, er et element, som interviewpersonerne i større eller mindre grad giver udtryk for, at de er bevidste om.

Christoffer mener, at en professionel leder skal leve op til, at det er et andet ansvar der følger med jobbet som leder. Han siger: " [...] i det øjeblik, du bliver leder, så har du en anden rolle i virksomheden" (45:10-45:13). Med dette berører han, at der opstår et element af implicit magt i

lederrollen, især fordi han i forlængelse af dette fortæller, at han bruger sin egen professionelle position til at opnå viden om sine medarbejdere: “ [...] Så de kynisk kan performe bedst muligt” (54:48-55:04). I denne udtalelse bruger han ordet “kynisk” om tilgangen til sin relation til sine medarbejdere, hvorfor det må antages, at han er sin magtposition bevidst, og stadig understreger sin afstandtagen hertil, idet det tidligere er præsenteret i analysen, at han ikke ønsker at være diktatorisk. Dog kan det argumenteres for, at selvom Christoffer tidligere har italesat et forsøg på at tage afstand fra “den negative” magt i lederrollen, bruger han stadig denne magt i sin positionering for at skabe resultater med de bedst mulige forudsætninger for sine medarbejdere, og sig selv. Michael giver også udtryk for sin magtposition, og udtaler i interviewet:

*“Og derfor er det jo vigtigt ligesom at vide, hvordan kan jeg bruge de forskellige kolleger i afdelingen i forhold til hvem de er som person, og hvad de hver især kan bidrage med [...] og på samme måde, så vil jeg også rigtig gerne have, at jeg i mit lederskab, udnytter personer, som de er” (26:17-38:20).*

I det ovenstående citat fra Michael, kan det indikere, at den implicite magt ligger i, at Michael er i en position, hvor han er i stand til, succesfuldt, at kunne ”udnytte” sine medarbejdere. Dette er analytisk interessant, idet magten, ifølge Mintzberg, opstår i det rum, der kan udfyldes af transaktionen fra leder til medarbejder, og tilbage igen. Lederens ansvar må være, at medarbejderne skal performe bedst muligt, for at få de nødvendige resultater, som ifølge Flemming, afspejler den gode ledelse, der evner at udstikke en retning og nå de organisatoriske mål. For at opnå denne performance, har lederen, ifølge Mintzberg, en magt, idet vedkommende kan påvirke medarbejderens handlinger. Til gengæld påvirker medarbejderens handlinger samtidig den samlede opfattelse af lederens evner. Denne transaktion illustrerer den systemiske tænkning, der ligger til grund for organisationsforståelsen, hvor der er et gensidigt samspil mellem organisationens aktører, hvori lederen fungerer som mediator i midten, mellem organisationen og medarbejderne. Magt kan derfor argumenteres for at være en forudsætning for ledelse, idet ledelsens magt er det, der skaber bevægelse i en organisation, hvor lederen er underlagt de systemiske forudsætninger, der påvirker lederens handlinger. Dette antyder, at problematiseringen af magtaspektet ikke ligger i magten i sig selv, men derimod i den almene forståelse for magt og udøvelsen heraf, når man taler om ledelse. Dette kan indikere at, der muligvis mangler en nuancering og en bredere forståelse for magtpositionen, ligesom det blev etableret, at noget tyder på, at der mangler en nuancering af ledelsesbegrebet, for at kunne bygge bro mellem de tidligere ledelsesparadigmer og mod det fremtidige.

I et andet forsøg på at nuancere magtbegrebet i praksis, ses i Lisbeths udtalelser omkring Analyse & Tal, der har forsøgt at udligne magtstrukturen, og fjernet lederen som enkeltperson, for i stedet at flytte ledelse ud i det demokratiske rum. Lisbeth siger, at hun stadig oplever, at det kan være svært ikke at have en chef, der tager afgørende beslutninger til tider. Hun siger, at det er et spørgsmål om forhandling, når der skal vælges hvem der har sidste ord i en situation (23:36-23:52). At magten stadig eksisterer i dette tilfælde, hvor man aktivt har forsøgt at udfordre den, forstærker fundet af, at magt er en forudsætning for lederpositionen og organisationer. Flemming italesætter i sit interview, at magt kan opleves på andre måder end i negativ forstand, samtidig med at han pointerer nuancen i magtaspektet af lederrollen:

*“Jeg er selvfølgelig opmærksom på, at der altid vil være en magtdistance [...] Fordi for mig, jeg ved godt, at jeg er lederen, men det betyder utrolig lidt for mig, at det er mig, der er lederen. Jeg kan godt lide at influere, jeg kan godt lide at sætte retning, og jeg kan ultimativt jo godt lide at beslutte ting, ellers så ville jeg ikke have været leder i så relativt mange år” (19:23-20:37).*

Dette understøtter det analytiske fund om, at det ikke er magten, der er problemet, men den potentielt manglende nuancering, som begrebet har i spændet mellem to ledelsesparadigmer. Fundene belyser desuden, at magtrummet fremstår uundgåeligt, og derfor bør italesættes fremfor undertrykkes. Magt bør forstås i en anden form end magt og kontrol det klassiske ledelsesparadigme, og der bør i stedet lægges vægt på det relationelle aspekt.

### 5.3 Relationen til medarbejderne

I dette afsnit vil analytiske pointer vedrørende ledernes relation til deres medarbejdere blive udformet. Relevansen til dette emne opstod i bearbejdningen af interviewene med øje for det teoretiske udgangspunkt i Relationel Ledelse.

Som beskrevet i teoriafsnittet, plæderer Hersted og Gergen (2013) for, at man som leder bør fokusere på relationer i arbejdet for at imødekomme mulige krav til fremtidens ledelse. Hersted og Gergen mener, at ledere skal arbejde med gensidige relationer til medarbejderne for at kunne skabe en “vi”-tænkning i organisationen fremfor de tidligere paradigmer, hvor man som leder praktiserede individuelt lederskab. Hornstrup og Johansen (2013) mener, at arbejdskulturen i Danmark især

integrerer den systemiske tænkning i praksis, hvor der, som tidligere beskrevet, er en gensidig afhængighed fra medarbejder til leder til organisation. Den systemiske tænkning bidrager til et nyt afsæt for fremtidens organisationer som oplever stigende kompleksitet og forandringshastighed, der kræver en ny måde at forstå ledelse på (Hornstrup & Johansen, 2013, s. 45). Flemming fortæller i sit interview, at han har arbejdet i Kina og Indien, hvor der var mindre behov for nære relationer mellem medarbejder og leder, idet det er kulturelt etableret, at en distanceret leder var en professionel og god leder (33:48-33:56). Han fortæller i samme ombæring, at han erfarer, at i den danske kontekst er det langt mere alment at have en tæt relation til sin leder. Denne erfaring underbygger en af de mulige definitioner på ledelse, som værende kontekstbaseret og kulturelt bestemt. Alle fire interviewpersoner blev spurgt, hvad de mener, der karakteriserer en god leder, og de nævnte alle, at en god leder har medmenneskelige kompetencer i en eller anden form. Flemming siger, at god ledelse både indeholder professionelle og personlige kompetencer, og at en god leder hjælper andre til at udfolde deres potentiale (01:37-01:53). Lisbeth fortæller, at hun kan mangle en rollemodel, når hun oplever, at det er udfordrende ikke at have en leder (09:18-09:34). Michael siger, at god ledelse for ham er at få folk til at føle sig betydningsfulde (05:43-06:03), og Christoffer siger blandt andet, at god kommunikation er en vigtig faktor for ham, når han skal tænke på god ledelse (03:51-04:08).

### 5.3.1 Gensidighed og balance i relationer

Som allerede etableret er ledelse og det dertilhørende magtelement ufravigeligt i en organisation. Det betyder, at magtaspektet i lederpositioneringen må stræbe efter at besidde en balance, for at der ikke opstår en skævvridning i relationen mellem leder og medarbejder. Her er kommunikation, som Christoffer nævner, et muligt nedslag og et eksempel, som kan være beskrivende for kvaliteten af relationen. Teorien om Relationel ledelse inddrager dialog og gensidighed som afgørende elementer i relationen mellem ledere og medarbejdere (jf. teoriafsnittet, s. 25-26). Interviewpersonerne fortæller, hvordan de erfarer og forstår udvekslingen af informationer og private omstændigheder, og hvordan dette område af privatlivet er noget, som lederen bør være varsom med. I Flemmings og Christoffers interviews, kommer de begge med dybdegående udlægninger af deres forståelse af relationer og nærhed i deres lederposition. Christoffer forstår kommunikationen som overvejende énvejs, fra medarbejder til leder:

*“På den anden side, hvis de spørger mig, hvordan det går, så går det altid fint. Og det er den dobbelt måde, de skal ikke vide, hvad der foregår i mit liv. Fordi de skal ikke*

*tage hensyn, og det er lidt ud fra dem, at min tilgang er, som den er. Jeg skal være til rådighed for dem, når de har behov for det” (27:36-28:05).*

I kontrast til dette, ser Flemming kommunikationen af personlige informationer mellem medarbejdere og leder som tovejs, hvor Flemming pointerer vigtigheden af denne gensidighed, da det, ifølge Flemming, ikke vil være muligt at udvikle og involvere sine medarbejdere ordentligt:

*“En god leder for mig er en leder, som tør balancere at give noget af sig selv, ikke være bange for at vise sårbarhed, vise, at der er noget, der er nemt for en som leder, og noget, der er skidesvært for en som leder, og være åben omkring det, få et sprog omkring det, tale om det, arbejde med at udvikle det, involvere andre team members til at hjælpe en til at udvikle det. Det er noget af det, som jeg ser som sindssygt vigtigt. Og så er det jo en, som også interesserer sig for sine team members. Helt reelt er oprigtigt interesseret i at forstå deres liv. Hvad er det, der foregår privat, professionelt, uden at man behøver at dele alt. Så man har en bredere forståelse og kan hjælpe og støtte bedre” (09:03-10:05).*

For Christoffer er det vigtigt, at hans medarbejdere ikke ved, hvad der foregår i hans liv, og at de ikke tager hensyn til ham, hvorimod Flemmings ovenstående citat indikerer, at det er vigtigt for ham, at lederen er sårbar, og fortæller, hvad vedkommende oplever som svært. Flemming forsøger at skabe et fællesskab og en gensidighed blandt sine medarbejdere baseret på nysgerrighed, hvorimod Christoffer på forhånd har defineret sin personlige grænse i sin relation til medarbejderne. Fælles for Flemming og Christoffer er, at de udtalt begge har deres medarbejders trivsel for øje, når de omtaler de relationer som de har til medarbejderne. Christoffer vil ikke belemre sine medarbejdere med sin privatperson, dermed kommer Christoffers spaltning af personen og funktionen yderligere til udtryk i forbindelse med relationen til medarbejderne. Flemming derimod, har et behov for at vise sårbarhed i sit lederskab, fordi han mener, at det gavner relationen. Ydermere siger Christoffer:

*“Men det er den der, ud af til skal det se ud som om, vi har et godt forhold til hinanden, og så skal jeg finde den der balance på, om det er dem, jeg inviterer hjem til en middag efter jeg er flyttet, og vi kan sidde der og hygge-sludre, eller det er, at vi har det socialt godt på arbejdspladsen” (57:27-57:51).*

Det bærer præg af et relationsarbejde, der for Christoffers vedkommende har en performativ kvalitet, hvor oprigtighed og gensidighed dermed ikke skinner igennem i hans relationelle arbejde. Det kan derfor argumenteres for, at Christoffer, i et vist omfang, trækker sig ud af fællesskabet og den “vi”-tænkning, som Hersted og Gergen (2013) understreger som værende afgørende, for at bidrage til fremtidens ledelse. Hersted og Gergen siger, at man som leder er en uundgåelig del af fællesskabet, hvor man som leder bør have fokus på gensidige relationer med medarbejderne.

### 5.3.2 Grænsen i relationen til medarbejderne

Alle interviewpersoner italesætter, at der er en grænse for, hvor meget man som leder bør vide om sine medarbejdere, og at man kan komme “for tæt på”. Christoffer udtaler i sit interview *“jeg får også ting at vide, som jeg ikke nødvendigvis skulle.”* (01:02:54-01:03:00), ligesom Flemming siger, at han gerne vil høre om sine medarbejderes liv *“uden at man behøver at dele alt”* (09:54-10:00). Ingen af vores interviewpersoner har en klart defineret grænse, kun en udtalt erkendelse af, at denne grænse findes. Det har været analytisk interessant at spørge interviewpersonerne om denne grænse og hvor den er, for at undersøge hvilke bagvedliggende antagelser, de har om deres relationer til deres medarbejdere. Michael italesætter i sit interview i forlængelse af dette:

*“Ja, det kan jeg godt se, for man kan jo komme for tæt på. Og det er jo hele tiden en hårfin balance, hvor tæt man kan tillade sig at komme på, uden at gå over den grænse. Og der er ikke én grænse, der er mange grænser. Der er grænser i forhold til forskellige personer, men der er også grænser i forhold til forskellige situationer, så det kan også ændre sig fra situation til situation. Så det synes jeg også, jeg er meget bevidst om”* (33:02-33:33).

Med dette citat uddyber Michael, at grænsen ikke er defineret og ens for alle. Han bruger udtrykket “at tillade sig”, hvilket understreger at lederen positionerer sig anderledes end medarbejderne i denne relation. Det kan indikere, at man som leder bør have en fornemmelse for de situationer og mennesker, som man har i sit team, hvilket stiller krav til lederen, idet grænserne tyder på at være kontekstbaseret og situationsbestemt. Disse fornemmelser kan hentyde til, at det er intentionen, som en leder har til relationen og dens indhold, der er afgørende for grænsens placering og definition. “Intention” kan i dette tilfælde forstås som tanker om, hvem og hvad der tilgodeses i en relation og dertilhørende grænse, og hvorfor. I forlængelse heraf kan det argumenteres for, at når Christoffer italesætter, at han får ting at vide, som han ikke nødvendigvis har lyst til, må det hentyde til, at han tidligere har erfaret sig, at disse “ting” har overskredet denne udefinerede grænse i relationen. Det udledes desuden heraf,



at det er Christoffers grænse, der overskrides, idet han senere i interviewet siger, at han ikke kan undgå at lade sig påvirke af visse informationer, som medarbejderne deler med ham. Christoffer mener, at han som leder bliver nødt til at handle på visse informationer og viden om sine medarbejdere: *“Jeg får vanskeligt med ikke at kunne blive påvirket af hendes svar. Og så vil jeg gå og blive en dårlig leder fordi så vil der være potentielt ting, jeg ikke vil involvere hende i”* (01:01:07-01:01:24). Grænsen for ham er vigtig at overveje i forhold til hans professionelle integritet, så han ikke bliver en dårlig leder, ifølge ham selv. Desuden italesættes det fra Flemming, at vigtigheden i at vide noget om sine medarbejdere er med til at højne ledelseskvaliteten, idet Flemming mener, at god ledelse understøttes heraf: *“[...] man har en bredere forståelse og kan hjælpe og støtte bedre”* (10:00-10:05). Det kan derfor udledes, at Flemmings intention med at dele og dermed nærme sig grænsen i relationen til sine medarbejdere, er for at forstå, hjælpe og støtte, hvilket, ligesom i Christoffers tilfælde, er for at højne sin professionelle integritet. Det er analytisk interessant, at intentionen bag relationen, er ens for dem begge, men kommer dog til udtryk på forskellig vis i udvekslingen af personlige informationer. Deres intentioner kan derfor forstås som, at de begge ønsker fremstå som gode ledere, der kan støtte deres medarbejdere, hvorfor de indgår i relationen.

I Lisbeths tilfælde, hvor lederrollen er fordelt ud på en demokratisk funktion, må det betyde, at evnen til at fornemme grænser i forhold til graden af nærhed og kvaliteten af relationerne blandt medarbejderne, derfor bliver en funktion. Lisbeth fortæller, at de har trivselsgrupper og arbejdsmiljøudvalg, der er oprettet for at facilitere trivsel i organisationen. Deres trivselsgrupper skifter hver tredje måned, og der tages referat efter hvert møde. Nærheden og de eventuelle grænser for, hvor meget en person vil dele, må blive bestemt af den konformitet, der bliver skabt efter en rum tid, hvor trivselsgrupperne har opnået en form for ensartethed. Det kan argumenteres for, at relationsarbejdet derfor er gjort til en proces, under en struktur, hvor ledelse desuden er en funktion frem for en person. Funktionen er oprettet med en bestemt intention for øje; at understøtte medarbejderne, men dens fleksibilitet i forskellige komplekse situationer er dog uvis. Lisbeth siger, at årsagen til dette hyppige skift af trivselsgrupper er fundet på baggrund af tanken om, at én person ikke ved for meget om en anden. Intentionen bag denne grænsesætning er at holde det professionelt på en arbejdsplads, hvor de, ifølge Lisbeth, endnu ikke ved hvor grænsen er (27:40-28:00). Det kan derfor udledes fra Lisbeths udtalelser, at hun har erfaret, at det er uprofessionelt at have et “meget” personligt indblik i en kollegas liv.



De analytiske pointer i dette afsnit, illustrerer hvordan grænsen for, hvor tæt en leder bør komme på en medarbejder, kan opleves som værende underlagt flere aspekter. På den ene side er der de ledere, der er opmærksomme på deres lederposition i forhold til grænsen, og hvordan de kan være nødsaget til at handle på og blive påvirket af viden og information om deres medarbejdere, i kraft af deres lederrolle. Sideløbende med dette, er der hensynet til medarbejderne, hvor lederne er opmærksomme på at støtte og tilpasse arbejdet til deres medarbejdere, dog med det formål at højne ledelseskvaliteten og deres professionelle integritet. På trods af denne todeling, er intentioner et væsentligt element af potentielt at identificere hvor grænsen er.

### 5.3.3 Følgeskab: Tillid og tydelighed

I interviewet med Michael udtaler han sig om "følgeskab" i forbindelse med, hvad han karakteriserer som god ledelse: *"Altså ledelse burde måske i virkeligheden hedde følgeskab. Og en forudsætning for, at du kan få følgeskab, det er jo, at der er nogen, der har lyst til at følge med dig"* (09:00-09:20). Hornstrup og Johansen (2013) plæderer for, at lederen er underlagt en relationel positionering, hvilket skal forstås, som når en person positionerer andre omkring sig (Hornstrup & Johansen, 2013, s. 155), i dette tilfælde når lederen positionerer medarbejderne. Positionering af ledere sker samfundsmæssigt ud fra sin ansættelse i organisationen, som tidligere analyseafsnit pointerede som præmissen for ledelse. Ifølge Hornstrup og Johansen er magt, i form af kontrol, ikke fremmede for følgeskab (Hornstrup & Johansen, 2013, s. 154). Dette understøttes af Michaels ovenstående udtalelse om følgeskab, hvor Michael samtidig tilkendegiver, at ledelsesbegrebet bør nuanceres. Christoffer italesætter også dette aspekt i sit interview, hvor han siger: *"dårlig ledelse [...] er der hvor du et eller andet sted skal tvinge folk i en bestemt retning, som de ikke selv har det godt med eller synes om"* (02:52-03:11).

Hornstrup og Johansen argumenterer for, at følgeskab gives til dem, som man har tillid til (Hornstrup & Johansen, 2013). Dette synspunkt fremhæver Michael desuden også, idet han i forlængelse af sin udtalelse om følgeskab, siger: *"Og en forudsætning for, at de har lyst til at følge med dig, det er jo, at der er tillid. Og jeg tror, at tillid kommer igennem tydelighed"* (09:20-09:30). Dette indikerer, at ledernes relation til medarbejderne, og måden at forstå denne relation på, kan forstås ud fra begrebet følgeskab. I følgeskab skal magtaspektet forstås som værende en præmis for ledelse, hvori lederen har mulighed for at influere og påvirke medarbejderne fremfor at udøve kontrol og magt.

Lederens relation til medarbejderne er underlagt en professionalitet, som tidligere fremhævet i den analytiske pointe vedrørende organisationen som præmis for lederrollens eksistens. Ifølge Hornstrup

og Johansen (2013) er tillid afgørende i et følgeskab. Det kan argumenteres for, at der opstår en mulighed for at styrke relationen til medarbejderne, hvis man som leder evner at skabe et fundament for følgeskab. Ydermere bør man som leder skabe forudsætninger, herunder tillid, for at medarbejderne har lyst til at følge med. Desuden er det tidligere beskrevet, at der kan mangle en nuancering af ledelsesbegrebet, hvor perspektivet omkring følgeskab kan bidrage hertil. Det italesættes af både Michael og Flemming, at for dem er en del af deres syn på god ledelse, at man evner at udvikle sine medarbejderes potentiale. Flemming siger i denne forbindelse: *“Det er høj grad en person, som mobiliserer andre til at lykkes og hjælper andre til at udfolde endnu mere af det potentiale, som de besidder.”* (01:41-01:53) Hornstrup og Johansen plæderer for, at tillidsfuldt følgeskab direkte afføder en kompetent bidragskultur i forhold til organisationens rammesætning (Hornstrup & Johansen, 2013, s. 154). At udvikle sine medarbejderes potentiale understøtter derfor præmissen for ledelse, der er udledt af organisationen, som grundlæggende for relationen mellem leder og medarbejdere. Michael nævner i sammenhæng med dette: *“Så jeg tror, det er vigtigt at være tydelige, og jeg tror, det er vigtigt at kommunikere klart”* (07:16-07:30). Den tydelighed og klarhed i kommunikationen, som Michael fremhæver som vigtig, beskriver Flemming også. Han sætter ord på den konsekvens det har at netop tydelighed og klarhed er fraværende, og hvordan det påvirker hans ledelsesstil i en negativ retning:

*“Jeg synes, det er vigtigt at forholde mig til at for mit eget vedkommende, at vise en forudsigelighed i min adfærd. Jeg synes, der er så mange ting, der er uforudsigelige, og noget af det, som jeg har lært, det er, at en uforudsigelig leder, det er utrygt”* (21:21-21:44).

Michaels idé om tydelighed og klarhed som vigtige elementer af god ledelse, forstærkes af Flemmings udtalelse om den utryghed, der skabes af uforudsigelighed. Dette understøttes ydermere af Christoffers erfaring om, at de bedste ledere, han har haft, har været gode til at kommunikere tydeligt og været åbne om mål og retning (03:51-04:22). Tydelighed må på dette grundlag forstås som en klarhed i kommunikationen, hvor uforudsigelighed må være mangel på klarhed og tydelighed i lederens intentioner. Det kan derfor argumenteres for, at tydelige intentioner er vigtige for at skabe trygge rammer og, ifølge Michael, Christoffer og Flemming, vellykket ledelse, der bidrager til at styrke relationen mellem leder og medarbejder.

Ovenstående indikerer vigtigheden af tillid i relationen til medarbejderne, idet tillid er medskabende for følgeskab, der for nuværende positionerer lederen anderledes end i de tidligere

ledelsesparadigmer. Følgeskab er med til at skabe et nuanceret ledelsesbegreb, som interviewpersonerne reflekterer over. Ydermere pointeres tydelighed i lederrollen som værende væsentligt element i god ledelse, hvilket kan understøtte professionelle relationer, hvor tilliden implicit indeholder en grad af fortrolighed, der kan bidrage til nærhed i relationen blandt leder og medarbejder.

## 5.4 Opsummering af analysen

I første del af analysen blev lederrollen udfoldet i form af interviewpersonernes forståelse for deres lederrolle. Interviewpersonerne tog afstand fra det de kaldte den "klassiske" måde at være leder på, hvor det i løbet af analysen blev tydeligt, hvordan de implicit forstod sig selv som ledere. Med dette in mente fandt vi det relevant at inddrage "følgeskab" som ledelsesbegreb for at belyse ledelse fremadrettet mod fremtidens organisationer.

Efterfølgende præsenteredes analytiske pointer relateret til organisationen som værende præmis for ledelse, hvilket afspejler den systemteoretiske organisationsforståelse, idet der opstår en gensidig påvirkning mellem organisation, ledere og medarbejdere. I forbindelse med denne del af analysen blev det etableret, at organisationens mål og retning er en fundamental præmis for hele ledelsesforståelsen. Dette tydeliggjorde, at relationer på arbejdspladsen derfor vil være af en professionel kvalitet, idet organisationen er rammesætning for disse relationer. Dog peger analytiske fund på, at der kan skabes højere grad af personlighed i lederrollen, idet Lalouxs teori udfolder aspektet om Helhed, som værende et af tre gennembrud mod Fremtidens organisationer. Flere interviewpersoner påpeger vigtigheden i at inddrage sin personlighed i relationen med medarbejderne. Analysen fandt, at dette kan indikere et muligt behov for en relation, der ikke kun er af professionel karakter, men med inddragelse af personlighed og nærhed, der kan opstå i samspil med det professionelle element i relationsarbejdet.

I løbet af analysen blev det klart, hvor afgørende magtaspektet er i lederpositioneringen. Det var et interessant analytisk fund, at magt først og fremmest omtales som værende negativt af vores interviewpersoner, og som et element de tager afstand fra i hver deres lederrolle. Interviewpersonernes modsigende udtalelser og implicite forståelse af magtaspektet i ledelse gjorde, at vi fandt det særligt interessant at analysere i dybden, hvordan magt kan tage sig ud i et muligt

paradigmeskifte. Vi finder det derfor analytisk interessant at udfolde og nuancere magtbegrebet, som værende en præmis for ledelse. Magtpositioneringen bør anerkendes og italesættes for at bidrage til nærhed i relationen, på trods af at magtaspektet er underlagt et professionelt aspekt i ledelse.

Afslutningsvist fandt vi det relevant at undersøge relationer og Relationel ledelse nærmere. Det var især områder som balance i relationen, herunder grænser og følgeskab, der dominerede denne del af analysen. Analysen peger på, at fremtidens leder bør have “vi”-tænkning og fællesskabet for øje, når de danner relationer i organisationen. Samtidig understreges vigtigheden i en grænsesætning, der dækker over lederens ansvar i at lede af andre mennesker. Analysen pointerer, at som leder af en organisation, er det nødvendigt at handle på den information, som de modtager om en medarbejder, hvis det kan kompromittere organisationen eller vedkommendes arbejde. På den anden side er det nødvendigt for en nærhed i relationen, at lederen evner at kunne tage hensyn, og tilpasse arbejdet til den enkelte medarbejders situation, uden at komme for tæt på. Der sættes desuden krav til ledere, idet de skal evne at balancere relationen til deres medarbejdere, hvori grænsen er kontekst- og personbaseret. En analytiske pointe er, at hvorom grænsen er udefineret, så kan lederens intentioner være afgørende for denne grænse.

Ydermere udfoldes vigtigheden af tillid og tydelighed i kraft af følgeskab for at definere et nuanceret ledelsesbegreb. Det har været analytisk interessant at undersøge grænsen i relationen, hvori det er muligt at opretholde en professionalisme, der ligger i ledelsesrollens indhold og magtposition. Nærhed i relationen bør indeholde tillid og tryghed for at skabe grobund fællesskab og følgeskab, der skal bidrage til ledelsesbegrebet i fremtiden.

Analysen finder, at ovenstående emner har påvirkning på hinanden, og skal ses i samspil, hvorfor de kan ikke deles op og forstås uafhængigt af hinanden. Ovenstående analytiske pointer danner grundlag for forståelsen og den efterfølgende diskussion af problemformuleringen, heri hvordan begrebet “Professionel nærhed” karakteriseres, og hvilke implikationer dette begreb kan have på fremtidens ledelse.

## 6 Diskussion

---

Følgende diskussionsafsnit vil forsøge at kontrastere forskellige perspektiver, der er præsenteret i ovenstående analytiske afsnit. I diskussionen inddrages nye relevante synspunkter for herved at nuancere problemformuleringen, og undersøgelsens fund. I første del af diskussionen vil der blive præsenteret perspektiver på nyere organiseringer af ledelse, herunder lederløse og ledelsesløse organisationer. Herefter inddrages perspektiver på lederen som organisationens energicenter i relationen til medarbejderne. I det efterfølgende afsnit diskuteres hvordan forskellige udtryk kan karakterisere Professionel Nærhed, heri uddybes gensidighed som en faktor i relationen mellem medarbejder og leder, hvori emner som sårbarhed og personlige grænser vil blive inddraget. Den sidste del af diskussionen omhandler den kommunikative del i ledelsespositionen, hvori synspunkter på lederens intentioner vil blive inddraget. Diskussionsafsnittet afsluttet med en kort opsummering.

### 6.1 Fremtidens organisationer: ledelsesløse eller lederløse?

Et centralt synspunkt, der har været gennemgående i hele undersøgelsen, har været paradigmeskiftet mod et nyt ledelsesparadigme, der ifølge Laloux (2018) er under opsejling. Et skifte fra de klassiske hierarkiske organisationer domineret af traditionelle ledere mod nyere organiseringer, som i høj grad arbejder med en ny form for ledelse, som Laloux præsenterer som Selvledelse (Laloux, 2018). Selvledelse er ideen om, at medarbejderne skal være mere involveret i beslutningsprocesserne, og at den hierarkiske pyramidestruktur flades ud. Dette synspunkt har affødt en tendens, hvor organisationer lader sig inspirere af netop Laloux's teori, og vælger at beskrive sig med betegnelsen "ledelsesløs" eller "lederløs". Denne betegnelse udspringer fra det oprindelige engelske udtryk "*bossless organizations*", der dækker over lederløs, men trods alt ikke ledelsesløs. Spørgsmålet er, om det er gået tabt i oversættelsen, at ledelsesløs og lederløs er forskellige, siden de ofte bruges omskifteligt med hinanden. På den ene side er der lederløse organisationer, der allerede eksisterer og fungerer i praksis. Eksempler herpå er Buurtzorg i Holland, Morning Star i Amerika, og andre lignende virksomheder med samme organisationsstruktur (Laloux, 2018). Også Analyse & Tal, som interviewpersonen Lisbeth er partner i, er et eksempel på en lederløs organisation, der arbejder med

Shared Leadership-princippet, som en nyere ledelsesform. På den anden side står begrebet ledelsessløse organisationer, som i en sproglig forstand forstår ledelse som noget, organisationen kan være foruden. Et eksempel på denne fejlterminologi, der opstår omkring ledelsessløse organisationer, kan være den selvudnævnte “ledelsessløse organisation”, JAC i Gentofte Kommune, der arbejder med en 90%-ledelsessløs organisering. I JAC arbejder de i høj grad med selvstyre og overdragelse af beslutningskompetencen til medarbejderne end de egentlig arbejder ledelsessløst (Lambek, 2022). Det er bemærkelsesværdigt, at betegnelsen om ledelsessløse organisationer, tager sit udspring i Laloux, idet teorien ikke forkaster ledelse. Laloux argumenterer for en anden form for ledelse, dog ikke et fuldt fravær heraf. I Fremtidens organisationer påtager ledelse sig en anden form, hvori der er en højere grad af selvledelse blandt medarbejderne, som har til formål at inddrage medarbejderne (Laloux, 2018).

I forlængelse af dette perspektiv argumenterer, Nicolai Foss, forfatter og professor fra Copenhagen Business School, i en artikel, imod den ledelsessløse organisering, og han mener, at en fladere organisationsstruktur fører til mindre delegering og deri *Micromanagement*, hvilket han understreger skaber større grad af ledelse i organisationerne. Foss pointerer, at ledelse er en nødvendighed og et vilkår også i fremtidens organisationer (Petersen, 2022). Undersøgelsens interviewperson, Lisbeth, understøtter dette, i hendes erfaringer med den lederløse organisering. Hun fortæller, at til trods for den lederløse struktur, er det stadig ledelse som dominerer beslutningsprocesserne (3:36-3:52). I interviewet med Lisbeth blev det tilkendegjort, at grundet den høje kompleksitet i ledelsesfunktionen, tog selv meget simple beslutninger lang tid om at blive processeret. Det kunne for eksempel være farven på væggen på kontoret (9:34-10:27). Dette er den modsatte effekt, end hvad Lalouxs teori argumenterer for, at den nye organisering af ledelse, tværtimod har til formål at fjerne flaskehalse i beslutningsprocesserne (Laloux, 2018, s. 59).

Til trods for de forskellige synspunkter angående organisering af ledelse, opstår der en fællesnævner i ovenstående pointer; nemlig at ledelse fremadrettet skal fungere i en anden form. Et væsentligt spørgsmål i den forbindelse, opstår i, hvilket indhold, der er vigtigt at tilføre til ledelsespositionen og hvilke krav det stiller til ledelseskompetencerne i en tid, hvor ledelsespositionen udfordres og debatteres.

## 6.2 Lederen som energicenter

Ovenstående synspunkter udfordrer som nævnt ledelsespositionen, hvorfor det er væsentligt at overveje lederens bidrag til organisationen, udover at være beslutningstager. I samtalen om nye ledelsesformer, der sker ved hvert paradigmeskifte, bliver den forhenværende ledelsesform gjort forældet, fordi de nye generationer på arbejdsmarkedet har andre krav til ledelsen, og videnssamfundet har i høj grad gennemgået en udvikling. Dette stiller krav til at gentænke ledelsespositionen i springbrættet mod det nye paradigme, hvor elementer af ledelse fra tidligere paradigmer består. Der er intet belæg for at forkaste alle elementer af tidligere paradigmer. De bør derimod tages op til overvejelse og refleksion, for dermed at kunne bruges som erfaring. I forlængelse heraf mener Peter Klein & Nicolai Foss (2023), at for at holde organisationens mål og retning for øje, er der fortsat brug for ledelse, også i et nyt paradigme (Kinni, 2023).

Mintzberg taler for, at lederen bør fremstå som værende organisationens energicenter, forstået således, at lederen er medskabende for kulturen og sætter retning for medarbejdernes arbejde (Mintzberg, 2010, s. 102). I Kinnis artikel inddrages Klein & Foss' udtalelse, der lyder: *“Bosses matter, not just as figureheads but as designers, organizers, encouragers, and enforcers”* (Kinni, 2023). Dette citat er sammenligneligt med Mintzbergs holdning om, at lederen kan fungere som energicenter. I kontrast hertil står en lederløs organisation, hvor betegnelse “selvledelse” vinder indpas. Laloux taler for, at selvledelse bidrager til et højere engagement hos medarbejderne, i form af selvbestemmelse og inddragelse. I denne type organisering bør en leder, ifølge Laloux, ikke være nødvendig som energicenter, men derimod som ansigtet udad til samfundet (Laloux, 2018, s. 148). Laloux præsenterer, at flere organisationer har succes med denne form for selvledelse. Mellem disse to perspektiver, kan en tredje mulighed opstå. Heri kan lederen fungere som energicenter, men i højere grad end tidligere tager hensyn til medarbejderne. Lederen må være refleksiv omkring den relation, som vedkommende har til sine medarbejdere. Det er en relation, der opstår fordi lederen netop er centreret i organisationen. Foss (Petersen, 2022) taler for, at der er brug for ledere og ledelse, hvilket understøttes af Lisbeths erfaringer, om at manglen på en leder, kan skabe en efterspørgsel på en “rollemodel” og “en at læne sig op ad” til tider (09:18-09:34). Dette bidrager til nuanceringen af ledelsesbegrebet, og sætter fokus på den nye form for ledelse og dens positionering. I forlængelse af dette taler Mintzberg for, at lederen har evnen til at “statuere et eksempel”, qua sin ledelsesposition (Mintzberg, 2010, s. 103), hvilket betyder, at der er brug for ledelse i form af “rollemodeller”. Fremtidens ledere bør forstås som værende rollemodel i kraft af sin relation til medarbejderne, og

lederen kan dermed sætte agendaen for den relation, som lederen og medarbejderen har med hinanden. Dette stiller i højere grad end tidligere krav til lederens refleksivitet omkring egne menneskelige kompetencer og relationsarbejde.

Det pointeres, at når en leder har positionen til at vise et eksempel og være organisationens energicenter, har lederen velsagtens en magt. I den analytiske pointe vedrørende magt, fandt analysen, at selvom lederne Michael, Flemming og Christoffer var bevidste omkring deres magtposition, så havde de samtidig en italesat lyst til at distancere sig fra magtaspektet i nogle situationer. I forlængelse af dette belyste deres udtalelser, at flere af deres handlinger tydeligt bar præg af deres magtposition, og erkendelsen heraf. Michael talte om at “udnytte” sine medarbejders personlige potentiale, og Christoffer ville bruge sin viden om sine medarbejdere til “kynisk” at få dem til at arbejde mere effektivt. Det modsigende aspekt i dette kommer til udtryk i analysen, hvilket tydeliggør, at der mangler en nuancering af magtaspektet i nutidens ledelsesposition for at imødekomme fremtidens ledelse.

Ovenstående distancering fra magtpositioneringen, som Flemming, Michael og Christoffer italesætter, er en afstandtagen fra magtaspektet, i form af kontrol og dominans. I stedet bruger de andre ordvalg, og forsøger at “influere” og påvirke medarbejderne på en konstruktiv måde, der dog stadig understreger et magtelement, idet de er i stand til netop at “udnytte” og “influere” medarbejderne. De beskriver, at de “udnytter” og “bruger” deres medarbejdere, og samtidig beskriver de at det er for at medarbejderne kan “performe bedst muligt”, for at positionere sin rolle som leder bedst muligt. Dette understreger, at lederpositionen først og fremmest er underlagt organisationen. Et centralt synspunkt, der kan fremsættes i denne sammenhæng er, at det ikke er magt overordnet, der er problemet. Det er den type magt, der er italesat og problematiseret af lederne, altså den kontrollerende magt. Dette tydeliggør, som analysen fandt, den manglede nuancering af magtbegrebet, der er i spændet mellem to ledelsesparadigmer.

De analytiske fund belyser, at magtrummet er uundgåeligt, og bør italesættes fremfor undertrykkes af lederne fremadrettet, og magtaspektet bør forstås i en anden form end det klassiske ledelsesparadigme tidligere har gjort ud fra magt og kontrol. I forlængelse heraf er det relevant, at lederne overvejer, hvordan denne magt kan bruges i forhold til ledelsespositionen og relationen til medarbejderne. Erkendelse og anerkendelse af sin magtposition, som leder, er hvad Christoffer i sit interview kaldte “at være sit ansvar voksent” (44:59-45:10). I et nyere paradigme, hvor det tyder på at kontrol og magt er fraværende, må indflydelse og refleksivitet omkring sin ledelsespositionering



være det Christoffer hentyder til i sin udtalelse. Dette understreger at ledere fremadrettet bør være bevidst om sin egen position, og professionalismen heri. Mintzberg (2010) taler om magt i lederpositionen som værende implicit, hvorfor den også vil være mere udfordrende at se med det blotte øje, og kræve at man som leder er opmærksom på sin magtposition. Det kan både være som den, der tilfører energi til afdelingen, og hvordan denne påvirker medarbejderne, samt den påvirkning ens position har på relationen til medarbejderne. Påvirkning på tværs af positioner i en organisation, er som tidligere nævnt, et udtryk for den systemiske opbygning af organisationer. På den ene side påvirker lederens magtposition medarbejderne, hvilket betyder, at organisationens output dermed også lader sig påvirke af denne. På den anden side, har medarbejderne også en magt, i kraft af hvorvidt de vælger at acceptere lederens forsøg på at anerkende sin egen magtposition. Plum & Grønnebæk (2023) udtaler sig omkring magt i ledelse: “ [...] magt er i sig selv hverken godt eller dårligt. Det afhænger af, hvordan og til hvad den bliver brugt i situationen ” (Plum & Grønnebæk, 2023). Plum & Grønnebæk argumenterer for, at magtpositionen ikke forsvinder, men at det er lederen, der skal skabe rammer og et arbejdsmiljø, hvor man kan bruge magtpositionen mere effektivt, hvis der tales konstruktivt om magt blandt både ledere og medarbejdere (Plum & Grønnebæk, 2023). Plum & Grønnebæk (2023) nævner, at magt oftest opfattes som et tabu, og i forlængelse heraf, kan det pointeres, at italesættelsen af magtpositionen kan bidrage til en koordineret forståelse hos medarbejderne. Dette fordrer, at magt anerkendes og italesættes i forbindelse med at skabe Professionel Nærhed i lederens relationsarbejde, og dermed ikke fraskrives i ledelse fremadrettet.

Med tanke på at ledelse ikke undværes, og at det pointeres, at lederen fungerer som energicenter for medarbejderne i organisationen, samt at magtaspektet er et vilkår for ledelsespositionen, danner disse, i samspil med hinanden, rammerne for lederens positionering i relationen til medarbejderne. Det er blevet argumenteret for, at såfremt lederen er reflektiv omkring de rammer, der omgiver relationsarbejdet, er det muligt for lederen at blive bevidst omkring sin egen påvirkning og positionering i systemet, og dermed relationen til medarbejderne. Denne pointe sidestilles med den professionelle del af Professionel Nærhed, idet lederen bør være bevidst og reflektiv omkring sin egen professionelle position i relationen. Det kan argumenteres for, at det kan styrke den Professionelle Nærhed i relationen, at man som leder er bevidst om hvordan man bruger sin magt.

## 6.3 Kvaliteten af gensidige relationer

Som netop pointeret, i forbindelse med magt, er der en gensidig påvirkning i et organisatorisk system. Det er ikke gjort til genstand for diskussion, hvorvidt denne gensidige påvirkning finder sted, men derimod hvordan denne kan bruges i relationen mellem leder og medarbejder.

I interviewene er Christoffer og Flemming placeret længst fra hinanden, med hensyn til deres tilgang til at dele personlige informationer med deres medarbejdere. Analysen fandt, at Flemming deler en høj grad af sin sårbarhed med sine medarbejdere, og han erfarer at gensidig deling af informationer og personlige oplevelser er vigtigt for sit relationsarbejde. På den anden side er Christoffer, der foretrækker en performativ gensidig relation, hvor han forsøger at give medarbejderne oplevelsen af, at han deler sine egne oplevelser på lige fod med dem. Han italesætter, at han foretrækker en overvejende envejs-delning i kommunikationen, hvor han deler mindre med dem, end de deler med ham, så han på den måde ikke bekymrer sine medarbejdere med sine personlige udfordringer.

Foregående afsnit i denne diskussion fremsatte en pointe om, at lederen har evnen og magtpositionen til at "statuere et eksempel", i kraft af at være energicenter for medarbejderne i organisationen (Mintzberg, 2010, s. 102-103). Spørgsmålet er derfor, om lederen skaber en mærkbar påvirkning på medarbejderne, ved at være eksemplet på hvilket niveau af sårbarhed eller mangel på samme, som relationen indeholder. Medarbejderen fremstår som passiv og ukritisk modtager af relationen, når det præsenteres på denne måde. Det eksempel som lederen gerne vil være for medarbejderne i forhold til den type relation de skal skabe, må i højere grad ses som en forhandling og en afmålt indsats fra begge parter, fremfor blot at forstå dette som lederen, der sætter eksemplet. Dette er med til at lederen kan udøve den mest passende form for Professionel Nærhed i sin kontekst.

Hersted & Gergen (2013) taler for gensidighed i relationer som værende vigtige for elementer i ledelsespositioneringen i fremtiden (jf. teoriafsnittet, s. 25-26). Denne undersøgelse forstår gensidighed i relationer, som at give lige så meget, som man får. I modsætning hertil udtrykker Christoffer en skævvridning i relationen, idet han udtalt ikke fortæller om sine personlige udfordringer på arbejdspladsen på lige fod med sine medarbejdere. Christoffer italesætter i sit interview, at han ikke ønsker, at medarbejdere skal tage hensyn til ham og hvad der foregår i hans liv, og derfor altid siger, at han har det fint, hvis de spørger. På den ene side kan det betyde, at Christoffers medarbejdere kan påvirkes af den manglende gensidighed, og potentielt set kan føle sig distanceret fra Christoffer som leder. På den anden side har han sat et eksempel for sine medarbejdere, hvori det

er overvejende overfladiske informationer og ikke personlige udfordringer, der deles på arbejdspladsen. Medarbejderne kan potentielt set spejle Christoffers uddeling af personlige informationer, og på den måde skabe den gensidighed, som Hersted og Gergen mener er vigtig for fremtidens ledere. Det kan her argumenteres, at den relation, der opstår på bekostning heraf, indeholder en lavere grad af nærhed. Det kan tyde på at gensidighed i relationen har en betydning for ledere fremadrettet og den Professionelle Nærhed, som de bør udøve. Mellem disse to muligheder, står den reelle virkelighed, som Christoffer italesætter. Han fortæller, at han flere gange har oplevet, at medarbejderne overskrider hans grænse ved at dele for meget information med ham, som han bliver nødt til at forholde sig til (01:00:48-01:01:18). Det kan derfor argumenteres for, at en skævvridning af gensidigheden kan føre til, at en af parternes grænser overskrides. En mangel på tydelighed kan påvirke nærheden, og dermed potentielt set føre til en distance mellem leder og medarbejder.

Flemming har derimod erfaret, at han har behov for at udvise sårbarhed og mærke den gensidigt fra sine medarbejdere. For Flemming er en god leder villig til at dele ud af sig selv, og kan samtidig håndtere de informationer, der kommer retur. Han siger direkte: *“Jeg synes fandme, at livet er for kort til relationer, hvor man ikke mærker hinanden”* (27:25-27:32). Sammenlignet med Christoffers tilgang til gensidighed i relationerne, er Flemmings gensidighed i relationerne mere balanceret, idet han sætter eksemplet ved at forvente deling af sårbarhed tovejs i relationen. Dette indikerer, at Flemming har behov for en højere grad af nærhed i form af at dele sårbarhed i relationen til sine medarbejdere. Hvor der potentielt kan opstå den modsatte effekt end der blev beskrevet hos Christoffer, er når denne deling af sårbarhed i relationen bliver overskyggende for arbejdet. Flemming giver udtryk for, at hans relation til sine medarbejdere går længere ind i det personlige og private felt. Medarbejdere hos Flemming forventes at dele mere af deres personlige liv og udfordringer, og der opstår en reel chance for, at uden en etableret grænse, kan dette blive en ikke-gensidig relation. Flemming kan risikere at vide for meget om en medarbejder, og en medarbejder kan vide for meget om Flemming, hvor det muligvis påvirker deres arbejde. Her kan der drages paralleller til artiklen af Spannow & Harries, hvori de pointerer, at hvis sårbarhed bliver til skrøbelighed, kan dette være forstyrrende for arbejdsprocesserne (Spannow & Harries, 2023). Hvor Christoffers relation potentielt skaber distance mellem ham og medarbejderne grundet en manglende nærhed, kan Flemming muligvis skabe distance ved at bede om for meget nærhed, hvor medarbejderne søger væk, for at værne om sig selv. I begge tilfælde er det nødvendigt at kigge mod medarbejderen og finde ud af, hvordan de ser deres relation til Christoffer og Flemming, og hvordan de forholder sig til denne relation. Dette eksemplificerer og understøtter den tidligere pointe angående koordineret forståelse.

Lederen kan bringe medarbejderne i en position, hvor deres grænser overtrædes, hvis medarbejderne ikke på samme måde, har behov for at vise sårbarhed. Dette er med til at illustrere, at en leder ikke ukritisk kan praktisere Professionel Nærhed, men derimod at det kræver en balancering og en afvejning med medarbejderens behov i fokus. Det tyder på, at det er vigtigt, at en leder fremadrettet gør sig overvejelser omkring sårbarhed og grænser, hvilket kræver ledelseskompetencer, idet fremtidens ledere bør reflektere over egne grænser og italesætte disse til medarbejderne.

Trods Christoffer og Flemmings forskellige tilgange, har de dog en fælles forventning om, at deres medarbejdere deler deres personlige udfordringer med dem. De er også begge opmærksomme på, at den mængde af information, som de deler, ikke må krydse en grænse. Til trods for, at de begge er erfarne ledere, har de ikke italesat, hvor denne grænse opstår. Dette underbygger den analytiske pointe omkring den situations- og kontekstbestemte grænse i relationen mellem leder og medarbejdere. Begge ledere giver udtryk for, at de har en grænse, idet de erfarer, at den kan overtrædes, og at denne er forskelligt fra gang til gang. Spannow & Harries (2023) pointerer, at sårbarhed i leder/medarbejderrelationen kan tage overhånd. De mener, som nævnt, at den kan være skadende for det arbejde, der udføres i organisationen. Samtidig mener Klaus Harries også, at sårbarhed giver lederen mulighed for at blive en del af en gruppe, som lederen ellers kun kan stå udefra og opleve, qua sin positionering som leder (Thomsen, u.d.). Harries mener, at sårbarhed er vigtigt i et samfund, hvor der er stigende forandringer og kompleksitet. Han understreger, at det er vigtigt, at en leder forholder sig til det, der foregår, fremfor det der kunne være ønskværdigt. Det stemmer overens med Mintzberg (2010) der mener, at hvad der er i dags sladder, kan blive i morgens fakta. For eksempel hvis en medarbejder, ved at udvise sårbarhed og åbenhed, kan fortælle om en tiltagende følelse af stress, kan en reel stresssygemelding bliver undgået, fordi det blev opdaget og behandlet i tide. Lederens sårbarhed er, ifølge Thomsen (u.d.) med til at skabe tillid og tryghed i lederens handlinger, hvilket afføder, at sårbarhed bliver et vigtigt element fremadrettet, der kan bruges til at opnå viden i organisationen. Analysen pointerede desuden dette som værende vigtigt i forhold til at skabe nærhed i relationen, hvorfor tillid og tryghed er medskabende til Professionel Nærhed.

Sårbarhed kan være med til at give kvalitet til relationen mellem leder og medarbejder. Det bidrager til tillid og tryghed, og er desuden et eksempel på en faktor som skaber en gensidig relation, hvor lederen også kan vise sårbarhed. Ved at lederen viser sårbarhed opstår der mulighed for at lederen kan blive en del af fællesskabet på en måde, der kan fremstå oprigtig, idet lederen fremsætter sig selv følelsesmæssigt - dog til en vis grænse. Det er en balancegang om man som leder deler for lidt og

dermed ikke indgår i den gensidige relation med medarbejderen, eller om man som leder deler for meget, og sårbarheden bliver til skrøbelighed. Det stiller krav til de fremtidige ledelseskompetencer, hvori lederen bør balancere dette. Balancen kommer til udtryk ved, at der stadig tages hensyn til den professionelle del i relationen, samtidig med at nærheden opretholdes.

## 6.4 Kommunikation i relationen

For at finde denne balance mellem det professionelle og nærheden i relationen til medarbejderne, kan lederen med fordel reflektere over sin intention, for at indgå i en relation med en medarbejder. Alle interviewpersonerne italesætter, at de er bevidste om, at deres medarbejdere er hele mennesker, der går på arbejde, hvorfor det er vigtigt for dem at indgå i relationer, der når udover arbejdspladsen og ind i det personlige felt, dog til en vis grad. Det er i dette personlige felt, hvor emner som sårbarhed og personlige grænser bliver udfordrende for lederen at navigere i. Emner som sårbarhed og grænser i relationen til medarbejderne får sit udspring i den intention, lederen har med en given medarbejder. Det betyder, at den intention, som lederen har, er betinget af både den individuelle medarbejder og situationen, hvilket afspejles i grænserne, der derfor bliver situations- og personbestemte. Den analytiske pointe vedrørende organisationen som værende præmis for ledelse, betyder, at intentionen for lederens relation til medarbejderen ofte vil være de organisatoriske mål, der sat for dem. Den nære relation, indeholdende blandt andet sårbarhed, mellem leder og medarbejder, kan på den ene side fremstå som uoprigtig, fordi relationen har sit udgangspunkt i organisationens mål som rammesætning, hvilket udelukkende afspejler det professionelle aspekt i relationen. På den anden side, er organisationen en forudsætning for at være både leder og medarbejder, og de relationerne der opstår, er derfor også underlagt dette professionelle aspekt. Det er altså ikke overraskende, at en relation har et professionelt afsæt, hvorfor den nære del i relation bliver en tilføjelse, der skal imødekommes af fremtidens ledere. I forlængelse af dette, italesætter Hersted: *“Alt, hvad du kommunikerer eller ikke kommunikerer både mundtligt eller på skrift, vil være genstand for fortolkninger, og får følgevirkninger for organisationens medlemmer, interessenter og samarbejdspartnere og dermed for organisationen som helhed”* (Hersted, 2013, s. 1). Det stiller krav til ledelseskompetencer, og at lederen altid er opmærksom på sin kommunikation, samt den konstante påvirkning mellem aktører, der foregår i et organisatorisk system. Lederen kan forsøge at skabe en forståelse hos sine medarbejdere, og håbe, at de anerkender intentionerne, som lederen har med sin

handlen. Lederen bør være ærlig og tydelig omkring sine intentioner med sin relation i arbejdet med Professionel Nærhed. Idet enhver aktør i organisationens system er underlagt deres eget autopoietiske system, er det en præmis for relationen at en leder forstår, at en klar fælles forståelse ikke er mulig (jf. teoriafsnittet, s. 20-22). Derimod bør lederen stræbe efter at skabe en koordineret forståelse blandt medarbejderne, hvilket potentielt set gør det nemmere at opsætte grænser og afbalancere niveauet af sårbarhed, som den givne relation kan bære. For at skabe en koordineret forståelse af sine intentioner, er det vigtigt at lederen er tydelig omkring dem, og at man som leder bør anerkende at det ikke er muligt, at alle medarbejderne har samme udgangspunkt for at forstå budskabet. Michael uddyber desuden i sit interview, og siger: *“Og en forudsætning for, at de har lyst til at følge med dig, det er jo, at der er tillid. Og jeg tror, at tillid kommer igennem tydelighed”* (9:20-9:30). I forlængelse heraf, plæderer Peter og Edgar Schein (2020) desuden for, at fremtidens ledere bør arbejde med relationer. I stedet for at arbejde med ledelse underlagt en professionel distance, bør man i stedet se sine medarbejdere som hele mennesker og dermed opbygge professionelle relationer, hvor både tillid og åbenhed indgår i høj grad (Schein & Schein, 2020, s. 16-17). Det kan derfor argumenteres for, at tillid og åbenhed bidrager til nærhed i den professionelle relation, som potentielt vil mindske distancen mellem medarbejderne og lederen.

## 6.5 Ikke alle intentioner er hensigtsmæssige

Det er tidligere pointeret, at for at arbejde med Professionel Nærhed, skal en koordineret forståelse for en relation og dens indhold, bør ske med en tydelighed og ærlighed omkring lederens intentioner. Dette efterlader spørgsmålet, om det er måden hvorpå en god leder skaber nærhed i relationer. Den analytiske pointe vedrørende lederens magtposition kan ydermere inddrages, i et forsøg på at belyse, hvorfor det er nødvendigt at lederen er reflektiv i sin ledelsespraksis. Idet lederen kan forstås som værende energicenteret i organisationen, har lederen også definitionsmagten i bestemmelsen af, hvordan denne relation skal udfolde sig, og hvilket indhold den har. Det kan derfor understreges, at det er nødvendigt, at lederen er reflektiv omkring de intentioner, som vedkommende har i sin relation til medarbejderne, da det kan argumenteres for, at ikke alle intentioner er lige hensigtsmæssige. En central pointe i forlængelse heraf, er pointen fra Hornstrup et al. (2018) om, at den ledelsesmæssige praksis, der indebærer at udvikle og blive bevidst omkring organisationens kultur, ofte overser hvad Hornstrup et al. kalder “de kontante sider” af organisationen. Her pointerer de blandt andet faglige

og lovgivningsmæssige sider af det organisatoriske system, der også påvirkes af de handlinger, som lederen og medarbejderen gør (Hornstrup et al., 2018, s. 87). Christoffer omtaler dette spændingsfelt mellem hvad man, som person i en nær relation, ønsker at vide, men som man grundet sin positionering som leder ikke kan eller må spørge om, idet man er underlagt lederrollen. Christoffer udtaler:

*“[...] om hende og kæresten havde tænkt sig at få børn. Og rent juridisk, så er der grund til, at jeg ikke spørger om det. Men også, kan man sige, er professionel, fordi det er godt, hvad jeg menneskeligt gerne ville vide, eller var interesseret i det, men det er der, hvor jeg bliver nødt til at tage professionalismen på” (55:41-56:03).*

I dette tilfælde, er det ikke intentionen, der er ledende for Christoffers åbenhed og ærlighed med sin medarbejder, men derimod lovgivning, der danner rammerne for deres relation på arbejdspladsen, og derfor påvirker denne, og sætter en grænse.

Christoffer italesætter ydermere en grænse i relationen til en kvindelig medarbejder, idet han ikke kan spørge ind til hendes sundhed, hvilket han finder det vanskeligt at navigere i. På den ene side siger Christoffer, at det er en “mandeting”, der stopper ham fra at vide mere, men på den anden side kan det argumenteres for, at Christoffer er underlagt en social norm, hvor han erfarer, at han, som mand, grundet grænser ikke kan indgå i samtalen om en kvindes sundhed (32:15-32:44). Disse to eksempler illustrerer, hvordan gode intentioner kan blive begrænset, hvilket i høj grad kræver en viden og en fornemmelse fra lederen, omkring den påvirkning og de rammer, der er sat omkring lederen og medarbejderens ansættelse og dermed relation.

Hvor en intention kan kategoriseres som værende hensigtsmæssig, må der også være intentioner som kan kategoriseres som værende uhensigtsmæssige. Heri er det nok engang et spørgsmål om de sociale normer, der eksisterer i og omkring organisationen, samt det autopoietiske system hos hver medarbejder, der bestemmer hvorvidt en intention accepteres som god, eller kan karakteriseres som værende dårlig ved at overskride vedkommendes grænser. Det sætter krav til ledere fremadrettet, og kræver, at en leder forholder sig kritisk og reflektivt til sine intentioner og den kontekst, som vedkommende befinder sig i, samt hvilken påvirkning intentionen, og de handlinger, som den afføder, vil have på systemet. Dette stiller krav til lederens tydelighed, hvor det kan argumenteres for, at lederens tydelighed af sine intentioner derfor er medskabende til nærhed i relationen.



## 6.6 Opsummering af diskussion

En væsentlig pointe, der i diskussionsafsnittet udfoldes, er, at ledelse fortsat er en forudsætning for organisationer, også i et potentielt paradigmeskifte. Dog bør ledelse forstås i en anden form end det førhen har været kendt i de tidligere ledelsesparadigmer. På baggrund af dette, har flere diskussionspunkter udfoldet sig i forbindelse med hvordan ledelsespositionen for nuværende og fremadrettet bør organisere sig. En pointe i denne forbindelse er, at hvis lederen skal fortsætte som energicenteret i organisationen, og for medarbejderne og de relationer, der dannes på arbejdspladsen, er det nødvendigt at lederen er reflektiv omkring sin egen påvirkning på systemet, og desuden anerkender, at magtpositionering er et vilkår for ledelsespositionen. Magt kan med fordel italesættes for at styrke den professionelle nærhed i relation. En del af nærheden i relationen blandt leder og medarbejder opstår ud fra gensidighed, hvor balancen heri kommer til udtryk ved, at der tages hensyn til den professionelle del i relationen, samtidig med at nærheden opretholdes. En pointe i denne forbindelse er, at sårbarhed kan bidrage til at styrke kvaliteten i relationen. Sårbarhed pointeres desuden som en balancegang, der på den ene side potentielt kan påvirke arbejdsgangen. Samtidig kan sårbarhed også styrke lederens relationelle arbejde, hvor lederen kan styrke sin egen positionering i en gruppe af medarbejdere, hvoraf lederen som udgangspunkt ikke karakteriseres som værende en ligeværdig aktør i dette fællesskab. Lederens refleksion omkring sin egen positionering og magtposition fortsætter i forbindelse med det kommunikative arbejde, der ligger til grund for lederens og medarbejderens relation. Lederen skal forsøge at finde en balance mellem det professionelle og nærheden i relationen til medarbejderen. En væsentlig pointe, lederen skal kommunikere, er intentionen bag relationen og dens grad af nærhed. Med disse pointer i diskussionen, er det forsøgt overvejet, hvilke implikationer som begrebet Professionel Nærhed kan have. Professionel Nærhed kan være med til at nuancere den bevægelsesfrihed, som ledelsespositionen påvirkes af fremadrettet. Måden hvorpå Professionel Nærhed kan nuancere denne bevægelsesfrihed opstår, idet lederen bringer sig selv i spil på et niveau, der er langt mere parallelt og gensidigt med medarbejderen. Det sker både ved at lederen dermed bliver en del af fællesskabet, og samtidig er reflektiv omkring sin egen positionering.



## 7 Konklusion

---

Med et ændret arbejdsmarked og samfundets hastige udvikling, der danner grundlag for større grad af vidensarbejde og stiller krav fra medarbejderne til ledelsesdisciplinen, peger meget på at fremtidens ledelse bør indeholde noget nyt. Undersøgelsen har haft til formål at undersøge det selvudviklede begreb Professionel Nærhed, og hvordan dette karakteriseres. Undersøgelsen er foretaget på baggrund af den abduktive forskningsmetode hvori fire interview, danner grundlag for det empiriske indhold sammenholdt med relevant teori. Derudover har undersøgelsen haft til formål at belyse, hvilke implikationer begrebet Professionel Nærhed kan have for fremtidens ledere. Denne undersøgelse belyser flere relevante elementer, som fremtidens ledere bør opnå kompetencer indenfor og være refleksive omkring, hvis lederne skal følge med samfundets og organisationernes udvikling. Undersøgelsen peger på, at ledelse ikke kan undværes eller fjernes, men at der derimod stilles nye krav til ledelseskompetencerne fremadrettet.

På baggrund af undersøgelsen kan det konkluderes, at begrebet Professionel Nærhed indeholder nogle definerende karakteristika. Undersøgelsen finder, at Professionel Nærhed henvender sig til det relationsarbejde, der foregår på en arbejdsplads mellem en leder og medarbejder. Professionel Nærhed har et sigte; at forstå relationen til medarbejderne som et vigtigt element af den fremtidens ledelse. Professionel Nærhed står i kontrast til den traditionelle klassiske leder, der har domineret de tidligere ledelsesparadigmer. Professionel Nærhed er med til at karakterisere relationer på arbejdspladsen, og kvaliteten heraf.

Undersøgelsen fremhæver, at Professionel Nærhed karakteriseres ved en dualitet. De mest fremtrædende fund, som undersøgelsen fremhæver er, at fremtidens ledere bør indgå i gensidige relationer med medarbejderne, hvor de har en oprigtig interesse i medarbejderne. Denne interesse må dog ikke overskride den enkelte medarbejders grænse. Grænserne defineres ved at være kontekst- og personbaseret, og kommer til udtryk i undersøgelsen ved aktørernes personlige grænser. Aktørerne forstås som både medarbejderne og lederne. Det forudsætter, at der er fremadrettet, er brug for ledere, der formår at koble sig til medarbejderne i form af relationsarbejde, der dækker over en professionalisme og en nærhed. Professionalismen skal afmåle nærheden, så den ikke overskrider grænser, og sikre at relationen til stadighed er på en vis afstand. Nærheden skal derimod afmåle

professionalismen, således at relationen ikke bliver distanceret. På den måde er begge elementer til stede i relationen på samme tid, til trods for det umiddelbart paradoksale i de to ords individuelle betydning. I begrebet ligger et fortolkningsrum fra lederen selv til at bestemme graden af nærhed i sin position. Det er i dette fortolkningsrum denne undersøgelse arbejder med at styrke den enkelte leders ledelseskompetence for at imødekomme fremtidens krav til ledere.

'Professionel' i begrebet implicerer, at fremtidens ledere er betinget af ledelsespositionen, som indeholder et magtaspekt, og Professionel Nærhed belyser, at fremtidens ledere bør være refleksive herom. Professionalismen afspejler sig i den bevidsthed, som lederen har om sin egen påvirkning og positionering i relationen til medarbejderne. Professionel Nærhed gør sig gældende i det rum, hvor en leders relation til medarbejderne både kan opretholde denne professionalisme og samtidig kan skabe en nærhed. I professionalismen ligger desuden, at organisationen er præmissen for relationen. 'Nærhed' i begrebet karakteriseres ved tillid og tryghed, hvilket implicerer, at fremtidens ledere er sårbare, og opfordrer til følgeskab. Professionel Nærhed skal bidrage til en nuancering af ledelsesbegrebet for fremtidens ledere. Derfor bør Professionel Nærhed ses som et ledelsesværktøj, der kan skabe refleksion omkring relationer til medarbejderne.

Professionel Nærhed har de implikationer at ledere kan imødekomme fremtidens krav, hvor der til stadighed, er brug for ledere, dog med nogle kompetencer, hvor der er fokus på relationerne mellem leder og medarbejder. Samtidig har begrebet også den implikation, at lederen opnår en større bevidsthed om ledelse- og magtpositioneringen, og hvordan lederen i samme ombæring identificerer sig selv med disse. Det blev i analysen pointeret, at der kan være behov for en sproglig nuancering af ledelsesbegrebet, idet interviewpersonerne frasier sig at være leder i den traditionelle og klassiske forstand i form af udnyttelse af magtaspektet, som dominerede de tidligere ledelsesparadigmer. I forlængelse heraf peger analysen desuden på en anerkendelse af magtpositionen som værende en præmis for ledelse, hvori der til stadighed tages højde for det relationelle trods den magtposition, som lederen besidder.

Fremtidens ledere, der arbejder aktivt med Professionel Nærhed, kan forblive relevante i en fremtid, hvor lederløse organiseringer vinder indpas. Det forudsætter stor grad af tydelighed, og at ledere fremadrettet er refleksive omkring deres egen positionering. Professionel Nærhed er et ledelsesværktøj, idet det kan belyse elementer, der er vigtigt at tage i betragtning, og skabe læring om, mod fremtidens ledelse.

## Litteraturliste

---

### B

Batolas, D., Perkovic, S., & Mitkidis, P. (2023). *Psychological and Hierarchical Closeness as Opposing Factors in Whistleblowing: A Meta-Analysis*. (s. 369-383). *Journal of Business and Psychology*. Hentet den 5. april 2023 fra: <https://link.springer.com/article/10.1007/s10869-022-09849-5>

Berman, E. M., West, J. P., & Richter, M. N. (2002). *Workplace Relations: Friendship Patterns and Consequences (According to Managers)* (s. 217–230). *Public Administration Review*. Hentet den 4. april 2023 fra: <http://www.jstor.org/stable/3109905>

Bjerregaard, T. (2008). *Skrot den professionelle distance*. Ingenøren.dk. Hentet den 23. februar 2023 fra: <https://ing.dk/artikel/skrot-den-professionelle-distance-90149>

Brinkmann, S. (2006). *John Dewey – en introduktion*. Hans Reitzels Forlag.

Bøtter, J. & Kolind, L. (2012). *Unboss*. Jyllandsposten.

### C

Clarke, V. & Braun, V. (2006). *Using thematic analysis in psychology* (s. 4-8). *UWE*. Hentet den 13. april 2023 fra: <https://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1191/1478088706qp063oa>

### D

Dandanell, F. (2023). *På denne arbejdsplads tjener alle nøjagtigt det samme*. Zetland.dk. Hentet den 5. marts 2023 fra: <https://www.zetland.dk/historie/s8RWQxVP-aeElVVjj-d5ef8>

De Vries, M. K. (2010). *Reflections on Leadership and Career Development: On the Couch with Manfred Kets de Vries*. (s. 5). John Wiley & Sons. Hentet den 10. april 2023 fra: <https://ebookcentral.proquest.com/lib/aalborguniv-ebooks/detail.action?docID=698231>

Dewey, J. (2005). *Demokrati og uddannelse*. Forlaget Klim.

## E

Egholm, L. (2014). *Videnskabsteori – perspektiver på organisationer og samfund*. Hans Reitzel Forlag.

## H

Heide, M., & Simonsson, C. (2019). *Internal Crisis Communication: Crisis Awareness, Leadership and Coworkership* (s. 54-74). Routledge. Hentet den 12. april 2023 fra: <https://doi-org.zorac.aub.aau.dk/10.4324/9780429425042>

Hersted, L. & Gergen, K. J. (2013). *Relationel ledelse – Dialogisk baseret samarbejde*. Mindspace.

Hersted, L. (2013). *Relationel ledelse - når forandringen skal give mening*. Væksthus for ledelse.

Hornstrup, C. & Johansen, T. (2013). *Strategisk relationel ledelse – systemisk ledelse af forandringer*. Dansk Psykologisk Forlag.

Hornstrup, C., Johansen, T., Specht, T., Madsen, J. G., Loehr-Petersen, J. (2018). *Systemisk ledelse – Den reflektive praktiker*. Dansk Psykologisk forlag. 2 udgave.

## K

Kellerman, B. (2015). *Hard Times: Leadership in America*. Stanford University Press. Hentet den 12. april 2023 fra: <https://ebookcentral.proquest.com/lib/aalborguniv-ebooks/detail.action?docID=1809668>

Kinni, T. (2023). *Can bossless management work?* Strategy+business. Hentet den 3. maj 2023 fra: <https://www.strategy-business.com/article/Can-bossless-management-work>

Kjær, P. (2014). Scientific Management. I Vikkelsø, S. & Kjær, P. (2014). *Klassisk og moderne organisationsteori* (s. 47). Hans Reitzels Forlag.

Kristensen, P. & Jensen, M. (2009). *Professionelt nærvær*. Socialpædagogerne Nordjylland. Hentet den 23. februar 2023 fra: <https://nordjylland.sl.dk/media/3928/pjece-professionelt-naervaer.pdf>

Kvale, S. & Brinkmann, S. (2015). *Interview: det kvalitative forskningsinterview som håndværk*. Hans Reitzels Forlag. 3. udgave.

## L

Laloux, F. (2015). *Fremtidens organisation*. Direction Books.

Lambek, B. (2022). *Ann-Christina er chefen, men det er medarbejderne, der bestemmer det meste*. Lederstof.dk. Hentet den 30. april 2023 fra: <https://www.lederstof.dk/ann-christina-er-chefen-men-det-er-medarbejderne-der-bestemmer-det-meste>

Lederne (2018). *Digitalisering og ny teknologi – Betydningen for lederrollen*. Lederne.dk. Hentet den 15. marts 2023 fra: <https://www.lederne.dk/presse-og-nyheder/analyser-og-undersogelser/ledere-og-ledelse/digitalisering-og-ny-teknologi>

Lipscomb, M. (2012). *Abductive Reasoning and Qualitative Research* (s. 244-256). Hentet den 16. marts 2023 fra: <https://onlinelibrary-wiley-com.zorac.aub.aau.dk/doi/epdf/10.1111/j.1466-769X.2011.00532.x>

Lupton, D. (2020). *Doing fieldwork in a pandemic* (s. 6). Hentet den 16. marts 2023 fra: [https://www.researchgate.net/publication/352373476\\_Doing\\_Fieldwork\\_in\\_a\\_Pandemic](https://www.researchgate.net/publication/352373476_Doing_Fieldwork_in_a_Pandemic)

## M

Mellon, K. (red.). (2020). *Den ydmyge leder* (s. 9-14). Dafolo.

Miller, D. L. & Thomas, S. (2005). *The impact of relative position and relational closeness on the reporting on unethical acts*. (s. 315-328). Springer Link. Hentet den 3. maj 2023 fra: <https://doi.org/10.1007/s10551-005-8771-0>

Mintzberg, H. (2010). *Mintzberg om ledelse*. L&R Business.

Mintzberg, H. (1990). *The Manager's Job: Folklore and Fact*. Harvard Business Review.

Mosbech, H. (2018). *Hvad er den vigtigste egenskab ved en fremragende leder? (Hint: Karisma er det helt forkerte svar)*. Hentet den 10. maj 2023 fra: <https://www.zetland.dk/historie/sO0EK5ZD-a8dQKjjz-7fbec?fbclid=IwAR0RvM0qecC5mFik7Sd-WU9byVFDjpLBNTSiqqqiM25YzoRu8ufkVeWWSx4>

My Good Tape (u.d.) [www.mygoodtape.com](http://www.mygoodtape.com)

## P

Petersen, J. F. (2022). *Ledelsesløse organisationer er en komplet illusion*. Lederstof.dk. Hentet den 3. maj 2023 fra: <https://www.lederstof.dk/professor-ledelsesloese-organisationer-er-en-komplet-illusion>

Plum, E. & Grønnebæk, H. (2023). *Hvis vi taler konstruktivt om magt, kan vi bruge den mere effektivt*. Mandag Morgen. Hentet den 3. maj 2023 fra: <https://www.mm.dk/ledelse/artikel/hvis-vi-taler-konstruktivt-om-magt-kan-vi-bruge-den-mere-effektivt>

## R

Rasmussen, J. G., Jørgensen, K. M. & Larsen, M. W. (2011). Organisering og forandring. I Stegeager, N. & Laursen, E. (2011). *Organisationer i bevægelse* (s. 21-48). Samfundslitteratur.

Rennison, B. (2014). Ledelse. I Vikkelsø, S. & Kjær, P. (2014). *Klassisk og moderne organisationsteori* (s. 624). Hans Reitzels Forlag.

## S

Schein, E. & Schein, P. (2020). Hvorfor vi har brug for ydmyge ledere: Fremtidens chefer undgår ikke personlig og menneskelig kontakt, de trives med det. I Mellon, K. (red.). (2020). *Den ydmyge leder* (s. 15-18). Dafolo.

Schein, E. & Schein, P. (2019). *A New Era for Culture, Change, and Leadership*. I Sloan Management Review (s. 52-58). Massachusetts Institute of Technology.

Spannow, I., & Harries, K. (2023). *Den unge generation på arbejdsmarkedet – diskurskrig eller potentiale?* Hentet den 15. maj 2023 fra: <https://mobilize-nordic.com/media/yhlkkihx/den-unge-generation-pa-arbejdsmarkedet-diskurskrig-eller-potentiale.pdf>

## T

The Teal Network (u.d.). <https://www.tealaroundtheworld.com>

Thomsen, U. H. (u.d.) *Sådan bruger du din sårbarhed som styrke*. Lederstof.dk. Hentet den 3. maj 2023 fra: <https://www.lederstof.dk/saadan-bruger-du-din-saarbarhed-som-en-styrke>

## W

Wilson, S. (2016). *Thinking Differently about Leadership*. Edward Elgar Publishing. Hentet den 10. april 2023 fra: <https://www-elgaronline-com.zorac.aub.aau.dk/view/9781784716783.xml>

## Ø

Østergaard, E. K. (2020). *Teal dots in an orange world*. (s. 6-19). LID Publishing Limited.

## Formidlingsartikel

---

Leder i nye klæder: Hvordan begrebet Professionel Nærhed kan imødekomme Den nye generation af medarbejderes krav til ledelse

*Af Nanna Egeberg Andersen og Sille Engholm Sørensen*

10. semester i Læring og Forandringsprocesser

Institut for Kultur og Læring på Aalborg Universitet

Juni 2023

---

### Kontekst

Sociale medier er fyldt med det, og nyhedsplatforme rapporterer på det gang på gang: Trends, der viser at medarbejderne tager magten tilbage fra lederne. Medarbejdertilfredshed, trivsel og højere grad af autonomi er vigtige værdier, som medarbejderne stræber efter når de går på arbejde. Unge medarbejdere fokuserer i højere grad end tidligere på kultur og relationer på arbejdspladsen, og det stiller nye krav til ledelse. Lederen må i højere grad end tidligere være bevidst omkring sine medarbejdere og relationen til disse, og hvordan de som ledere er positioneret på arbejdspladsen.

En ny specialeafhandling peger på, at der er et muligt paradigmeskifte under opsejling, fra traditionelle organisationer og fremtidens organisationer, hvor der er brug for ledere med medmenneskelige kompetencer. Specialeafhandlingen har fokus på begrebet Professionel Nærhed. Denne undersøgelse finder, at der er brug for ledelse i organisationer fremadrettet, og at ledere derfor bør være bevidste omkring relationer, hvorfor Professionel Nærhed kan ses som et ledelsesværktøj, der kan skabe refleksivitet hos lederen.

Denne formidlingsartikel udspringer fra specialeafhandlingen og vil belyse Professionel Nærhed fra et medarbejderperspektiv for at nuancere og belyse en anden vinkel på begrebet. Professionel Nærhed omhandler relationen mellem leder og medarbejder, hvorfor det er relevant at inddrage medarbejderperspektivet i denne artikel.

---



## Baggrund for artiklen

Meget nutidig litteratur belyser relationerne mellem medarbejderne, hvorimod føromtalt specialeafhandling har rettet fokus mod relationen mellem leder og medarbejder, og har taget et ledelsesperspektiv.

Specialeafhandlingen finder, at det tyder på, at ledelse står foran et paradigmeskifte fra traditionelle organiseringer til fremtidens organisationer, hvilket betyder, at ledere fremadrettet bør have andre ledelseskompetencer. Fremtidens ledere bør arbejde med Professionel Nærhed. Professionel Nærhed kan ses som et paradoksalt begreb i sin forståelse af de individuelle dele, men bør forstås som en helhed, hvor ledelse kan balancere relationer mellem det professionelle og personlige. Den professionelle del af begrebet skal forstås således, at relationen er underlagt en ansættelse i en organisation og magtpositioneringen, der er i ledelsesrollen. Heri pointeres personlige grænser i forhold til sårbarhed som værende væsentlige, så man som leder opretholder en vis distance og ikke overskrider den enkelte medarbejders grænse. Nærhed i begrebet belyser den del af relationen, hvor der er tillid og tryghed, samtidig med en gensidighed i relationen mellem leder og medarbejder. Begge elementer af begrebet skal ses i et samspil, og danner grundlag for specialeafhandlingens fund. Begrebet Professionel Nærhed skal forstås som et ledelsesværktøj til refleksion om relationer og som en nuancering af ledelsesbegrebet for fremtidens ledere. Denne artikels bidrag skal belyse relationer fra et medarbejderperspektiv, hvor perspektiver omkring den nye generation vil påvirke arbejdsmarkedet fremadrettet.

## En ny generation på arbejdsmarkedet

Arbejdsmarkedet vil fremadrettet blive domineret af en ny generation. En generation, der i medierne ofte bliver omtalt som “curling-generationen” og “den digitale generation”. Men ender det med at denne generation på arbejdsmarkedet indfrier fordommene om dem selv som værende selvcentrerede individualister, der blot arbejder for egen vinding? Eller opstår der mulighed for forandring, hvor det traditionelle bliver udfordret og erstattet med nye (sam-)arbejdsformer, værktøjer og metoder? (Spuur & Toftbjerg, 2020). Denne artikel tager udgangspunkt i den generations opdeling som Spuur og Toftbjerg beskriver i deres bog, hvor den nye generation på arbejdsmarkedet desuden karakteriseres ved at være født mellem årene 1990 og 2001.

Det er ingen nyhed, at de yngre generationer er og bliver bedre uddannet end tidligere generationer, og derfor har andre krav til deres arbejdsplads. Den nuværende unge generation er vokset op i en digital tidsalder, hvor samfundet har været domineret af hurtige forandringer, hvilket betyder, at den

unge generation er forandringsparate og kan indgå i komplekse forandringer med højt kompetenceniveau. Denne generation er opvokset med digitale forandringer i et stort omfang, fra tilblivelsen af Google i 1998 til introduktionen af Chat GPT i starten af 2023. Dette belyser det digitale kraftspring, som generationen er opvokset med, hvori forandring ikke har været et valg men derimod en præmis for samfundet (Spannow & Harries, 2023).

Den unge generation stiller krav til hvordan de gerne vil ledes fremadrettet. Spuur og Toftbjerg (2020) skriver i deres bog, at den unge generation på arbejdsmarkedet ikke blindt accepterer ledelse fra autoriteter, som tidligere generationer har gjort. Denne generation har et større fokus på lederes faglige kompetencer og intentioner (Spuur og Toftbjerg, 2020, s. 10). Også Spannow og Harries (2023) fremhæver den karakteristika hos den nye generation af medarbejdere, hvor det ikke er lederrollen, de støtter op om, men i stedet personen bag. Den nye generation af unge medarbejdere har et andet perspektiv på ledelse, og hvad de mener udgør en legitim autoritet for dem. En leder for dem er i høj grad med til at skabe stærke relationer og stiller sig nysgerrig overfor medarbejderne (Spannow og Harries, 2023).

Specialeafhandlingens begreb om Professionel Nærhed har fokus på netop leder/medarbejderrelationen, der på samme tid er professionel og nærværende. Som Spuur og Toftbjerg (2020) påpeger, prioriterer den nye generation blandt andet at have en leder, der kan fungere som en tillidsfuld autoritet. En nærværende leder, der både agerer professionel og ærligt på samme tid. Ydermere påpeger både specialeafhandlingens fund og Spuur og Toftbjerg (2020), at der bør være tydelighed i ledelsen for at mindske usikkerhed hos medarbejderne. En vejledning fra BFA Industri belyser desuden vigtigheden i gensidig respekt og tillid i samarbejdsrelationer mellem leder og medarbejder (BFA Industri, 2019, s. 22), hvilket understøtter ovenstående. Specialeafhandling belyser, at til trods for den øgede nærhed må denne nærhed ikke blive grænseoverskridende, og sårbarhed må ikke tangere til skrøbelighed.

### **Sårbarhed over skrøbelighed**

I samtalen om den nære, men dog professionelle relation bør der være et fokus på ikke at dele for meget eller vise for høj grad af sårbarhed blandt leder og medarbejder. Specialeafhandlingen belyser, at trods nærhed i relationen bør der stadig være en vis grænse for at dele for meget. Michael Porter kommer med følgende citat fra sin bog "Steal the show" fra 2015: *"It's important to listen actively, to be curious about others, and to have a sense of proportion about how much you talk about yourself. We don't need to know the details [...]"* (Q, 2021). I et debatindlæg af Ali Q, fremhæves det hvordan

ledere, der udviser for meget sårbarhed overfor sine medarbejdere, kan være skadende for afdelingen. Spannow og Harries erklærer sig enige i dette, og adskiller deling af personlige erfaringer mellem leder og medarbejder i sårbarhed og skrøbelighed. Skrøbelighed er den type deling af personlige anekdoter, der kan skubbe medarbejderen væk (Spannow og Harries, 2023). Det er en balancegang mellem at være en autentisk leder og en leder, der deler for meget. Hvis man formår at balancere dette, kan det medvirke til at skabe fællesskab og engagerede relationer med medarbejderne (Fosslien og Duffy, 2019; Spannow & Harries, 2023). Spuur og Toftbjergs undersøgelse peger desuden på, at siden den unge medarbejder spejler sig i sin leder, opstår der et dilemma i forbindelse med arbejdslivet og privatlivets balance. De mener, at der kan være risiko for, at man nemt mister denne balance (Spuur og Toftbjerg, 2020, s. 85-86). Hvis lederen har positionen til at vise det gode eksempel, som specialeafhandlingen pointerer, kan dette dilemma blive mindre presserende for den unge medarbejder. Den omtalte specialeafhandling kalder denne måde at sætte et eksempel på for “lederen som energicenter for medarbejderne”, og ses som et vigtigt element i at kunne udøve Professionel Nærhed; at forstå sin indflydelse på arbejdspladsen og bruge det til at styrke relationerne.

### **Psykologisk tryghed på arbejdspladsen**

Professionel Nærhed belyser vigtigheden i at skabe relationer, hvori der er gensidighed, tillid og tydelighed. Amy Edmondson, professor på Harvard Business School, argumenterer for at der opstår psykologisk tryghed når disse elementer er til stede (Hinge, 2021). Et forskningsprojekt hos Google viser, at personalomsætningen er lavere og effektiviteten stiger, når der er større grad af psykologisk tryghed hos medarbejderne. Stine Hinge (2021) understreger, at for at skabe psykologisk tryghed bør der opbygges gode relationer blandt leder og medarbejdere, samtidig med at man som leder bør være nærværende og inkluderende. Edgar og Peter Schein (2020) taler også for at relationer, der bygger på åbenhed og tillid mellem leder og medarbejder, er medskabende for medarbejdernes psykologiske tryghed (Schein & Schein, 2020). Ydermere skal en leder desuden vise, at de er sårbare, for at imødekomme det menneskelige aspekt af relationen, hvilket ifølge Hinge vil bidrage til at skabe større psykologisk tryghed (Hinge, 2021). Hinge taler desuden for, at medarbejderne også har et personligt ansvar for at det lykkedes. Ulla Thomsen (2022) understøtter vigtigheden af, at medarbejderne også har et ansvar. Hun fremhæver, at når medarbejderne siger deres mening, og indrømmer deres fejl, så opstår der et godt arbejdsmiljø. Dette sker først, når der er opnået psykologisk tryghed på arbejdspladsen. Både Hinge og Thomsen, men også specialeafhandlingen, fremhæver, at det er

lederens ansvar at få denne psykologiske tryghed indført, hvilket Professionel Nærhed kan bidrage til i form af blandt andet gensidighed og tillid i relationen.

### **Opsummering**

Denne formidlingsartikel belyser, at ledelsesværktøjet Professionel Nærhed kan påvirke de generationer, der er på arbejdsmarkedet for nuværende og i fremtiden, i en positiv retning. Grundet den nye generations indtræden på arbejdsmarkedet nu og fremadrettet, er der krav til en ny type ledelse, der dækker over andre ledelseskompetencer og -aspekter end tidligere. Det tyder på, at den nye generation i større grad kommer til at sætte pris på professionelle relationer til ledere, og desuden har større krav til den generelle trivsel på arbejdspladsen. Professionel Nærhed kan være med til at afføde psykologisk tryghed og sårbarhed i et proportioneret omfang, der taler ind i de nye krav, som den nye generation stiller til både arbejdspladsen og en leder.

## Referencer

BFA Industri (2019). *Social kapital - værdien af samarbejdsrelationer*. Hentet den 15. Maj 2023 fra: [https://www.bfa-i.dk/media/giigyz35/social-kapital\\_2019.pdf](https://www.bfa-i.dk/media/giigyz35/social-kapital_2019.pdf)

Fosslien, L. & Duffy, M. W. (2019). *How Leaders Can Open Up to Their Teams Without Oversharing*. Harvard Business Review. Hentet den 15. Maj 2023 fra: <https://hbr.org/2019/02/how-leaders-can-open-up-to-their-teams-without-oversharing%C2%A0>

Hinge, S. (2021). *7 råd: Sådan skaber du psykologisk tryghed*. Væksthus for Ledelse. Hentet den 15. Maj 2023 fra: <https://www.lederweb.dk/artikler/7-raad-saadan-skaber-du-psykologisk-tryghed/>

Schein, E. & Schein, P. (2020). Hvorfor vi har brug for ydmyge ledere: Fremtidens chefer undgår ikke personlig og menneskelig kontakt, de trives med det. I Mellon, K. (red.). (2020). *Den ydmyge leder* (s. 15-18). Dafolo.

Spannow, I., & Harries, K. (2023) *Den unge generation på arbejdsmarkedet – diskurskrig eller potentiale?* Hentet den 15. Maj 2023 fra: <https://mobilize-nordic.com/media/yhlkkihx/den-unge-generation-pa-arbejdsmarkedet-diskurskrig-eller-potentiale.pdf>

Spuur, K. C. & Toftbjerg, A. E. (2020). *Ledelse af unge - tiltræk og fasthold med nærværende ledelse*. Dansk Psykologisk Forlag.

Thomsen, U. H. (2022). *Verdens førende ledelsesforskere kan ikke forestille sig en situation, hvor det er en fordel, at dine medarbejdere er bange for dig*. Lederstof.dk. Hentet den 15. Maj 2023 fra: <https://www.lederstof.dk/verdens-foerende-ledelsesforsker-kan-ikke-forestille-sig-en-situation>

Q, A. (2021). *How to Survive Working for an Oversharing Leader*. Medium.com. Hentet den 15. Maj 2023 fra: <https://medium.com/the-post-grad-survival-guide/how-to-survive-working-for-an-oversharing-leader-4dfb5f5bd330>