

## Humanistisk ledelsesforskning

*Hanne Dauer Keller*

*Lektor, Institut for Læring og Filosofi, Aalborg Universitet. Ph.d., cand.psych.*

Dette nummer af *Akademisk kvarter* samler bidrag om temaet humanistisk ledelsesforskning. Organisation og ledelse er traditionelt temaer, der behandles grundigt indenfor de samfundsvidenskabelige og merkantile discipliner, men disse temaer er i stigende grad blevet genstand for interesse indenfor humaniora. Denne udvikling hænger sammen med en samfundsudvikling, hvor medarbejderne i stigende grad stiller krav om faglig og personlig udvikling i arbejdslivet, samtidig med at arbejdspladserne har behov for, at medarbejderne bruger både deres faglige, personlige og sociale kompetencer i arbejdslivet. Det er således 'det hele menneske', der går på arbejde i dag, og vi er langt fra industrisamfundets medarbejder, der kunne anskues som et motorisk vedhæng til maskiner og samlebånd. Som Visholm udtrykker det, påvises det gennem efterkrigstidens forskning indenfor felterne human relations og human resources at "arbejdere var mennesker – og ikke bare pengemotiverede robotter, [og at de] lod sig motivere af sociale relationer og personlig udvikling." (Visholm, 2004: 101). At lede 'det hele menneske' kræver andre ledelsesmæssige kompetencer end at lede 'en menneskelignende robot'. I et helhedsorienteret perspektiv har mennesket ikke blot faglige kompetencer, men også personlige styrker, aspirationer, motiver og følelser m.m. Derfor kræver ledelse i dag teorier, koncepter og ideer, der favner temaer

som kreativitet, passion, følelser, motivation, aspiration, ambition, trivsel, udfoldelse, læring, meningskabelse og autonomi. Tænk blot på 0'ernes store trend 'appreciative inquiry', der satte fokus på aktørernes succeser for at undersøge og dermed lære af de styrker og den mestring, der lå bag succeserne (Cooperrider m.fl. 2008). I en noget fortyndet udgave af den oprindelige teori om værdsættende undersøgelser, blev begrebet 'anerkendelse' udbredt i ledelsespraksis som nøglen, der kunne lukke op for medarbejdernes potentialer. Siden er der kommet mange flere trends til som fx ledelsesbaseret coaching (Søholm m.fl., 2006), styrkebaseret ledelse (Brun og Ejsing, 2010) og relationel ledelse (Lyndgaard, 2013) – alle sammen retninger, der fokuserer på, at ledelse lykkes bedst, hvis ledelse tager hensyn til og bygger på en forståelse af medarbejdernes psykologi.

Ledelsespraksis, der inddrager traditionelle humanistiske områder, stortrives således for tiden. Derfor er det også påkrævet med mere forskning i temaer og perspektiver, der kan diskutere og kvalificere den konsulentprægede ledelseslitteratur og ledelsespraksis. I dette nummer af *Akademisk kvarter* præsenteres og diskuteres en af de nye trends, 'Leadership Pipeline', der handler om, hvilke kompetencer ledere skal bibeholde, tillære eller aflære, når de bevæger sig opad i organisationernes ledelseshierarki (Søholm og Dahl samt Elmholdt). Holmgrens artikel om den ideelle leder giver en anden vinkel på spørgsmålet om, hvilke kompetencer og egenskaber en dygtig leder skal have. Hun undersøger, hvilke lederegenskaber der efterspørges i praksis, gennem en analyse af jobannoncer og konkluderer (og problematiserer), at det i høj grad er enslydende egenskaber der efterspørges: egenskaber som i overvejende grad anses for at være 'naturlige' og 'maskuline'. En anden vinkel på kønsdimensionen får vi i Struncks artikel, der gennem interviews med både kvindelige og mandlige ledere undersøger deres ledelsesværdier og ledelsesstile. Her fremgår det, at der ikke er forskel på de to køns værdier, hvilket delvist står i kontrast til stereotype opfattelser af kvinder som mere samarbejdsorienterede og mænd som mere resultatorienterede.

Men hvad er ledelse egentlig? Et bud på en typisk definition er hentet fra Yukl:

"Leadership is the process of influencing others to understand and agree about what needs to be done and

how to do it, and the process of facilitating individual and collective efforts to accomplish shared objectives.” (Yukl 2009: 26).

Definitionen implicerer forskellige antagelser om ledelse. Ledelse handler i definitionen om at influere og facilitere. Begreberne influere og facilitere åbner op for, at lederen lader sig påvirke af ydre faktorer. Det er ikke ham eller hende, der enerådigt styrer og kontrollerer omgivelserne. Dette peger på en leder, der har en mere agil stil og tilpasser sin ledelse til omstændighederne. I Yukls definition sidder ledelse dog *i* lederen. Ledelse udgår fra lederen og gør noget ved andre. Dette står i modsætning til andre forestillinger, fx distribuerede ideer om ledelse, der opfatter ledelse som processer, der foregår *mellem* mennesker i organisationen, eller teorier om selvledelse, hvor ledelse bl.a. handler om at lede sig selv og sit selv (fx Kristensen og Pedersen, 2013). Hertel og Fast fokuserer i deres bidrag på, at der følger et centralt ledelsesdilemma med, når lederen tænkes som eneansvarlig for ledelse. Dilemmaet handler om, at lederen – qua sin position som leder – uundgåeligt får skabt et jeg-det forhold til medarbejderne, der resulterer i at medarbejderne får en distance til den situation, organisationen står i. Et brud med ledelsesdilemmaet forudsætter, at ledelse tænkes som et gensidigt og fælles ledelsesansvar. En anden vinkel på temaet om distribueret ledelse er Rosenstands og Laursens bidrag om de skiftende magtrelationer i en digital medieproduktionsproces. De skelner mellem formel og funktionel magt (eller ledelse) og giver et indtryk af, hvorledes den distribuerede ledelse er dynamisk og ændrer sig gennem et produktionsprojekts faser. Juul Jacobsens trækker også implicit på ledelse som distribueret i sit bidrag om ledelsesprocesser forbundet med forandringsprocesser i professionelt arbejde. Artiklen anskuer ledelse i et bottom-up perspektiv, hvor det er de professionelles opfattelse af ledelse, som er i centrum.

Endnu en pointe fra Yukls definitionen skal fremhæves. Yukl skriver at ledelse handler om at nå et fælles mål. Mange nyere ledelsesteorier vil pege på, at målet ikke nødvendigvis er fælles og at det er en selvstændig ledelsesopgave at gøre målet fælles. Tilmed forandrer målet sig også løbende. Nye kunder/elever/klienter/patienter stiller nye krav til opgaveløsning. Fusioner, udliciteringer og andre organisationsforandringer skaber behov for løbende nyori-

entering i forhold til afdelingens og medarbejdernes identitet. Medarbejderne må ofte spørge: "Hvem er vi nu? Hvad kan vi nu? Og hvad er nu vores raison d'être?" Det er derfor en kerneopgave for lederen løbende at forhandle mening med medarbejderne omkring målet for deres virke.

Netop meningsforhandling står centralt i flere af artiklerne. Hansens artikel præsenterer teori om narrativ ledelse, der handler om hvordan historiefortælling og begrebsbrug påvirker vores meningsdannelse. Under omskiftelige organisatoriske forhold skal der hele tiden arbejdes med 'sense making' (Weick, 1995) og fx skal (leder) teams finde frem til fælles mening og medarbejdere skal ofte bearbejde deres identitet og selvforståelse. Disse transformerende processer kan understøttes af ledere eller konsulenter fx gennem dialogisk coaching (se Alrø og Dahls bidrag) eller multi-voiced dialogues (se Bagers bidrag). Et diskussionspunkt i forbindelse med 'sense making' i organisationer handler om, i hvilken udstrækning god ledelse implicerer at få alle historier og synspunkter frem – også de marginaliserede og modstandsprægede, eller om god ledelse tvært imod består i målretning af kommunikationen, så der skabes fælles fodslag om den samme historie og den samme forståelse.

Dialog står som et centralt tema i belysningen af meningskabelse og meningsforhandlingsprocesser i foranderlige organisationen. Læringsbegrebet har tillige en central rolle. Forandring er forbundet med læreprocesser – tilrettelagte og formaliserede eller emergende og uformelle – på både organisations-, gruppe- og individniveau. Gnauers bidrag fokuserer på ledernes orientering mod læring som en central ledelseskvalitet i forhold til at skabe mening og fælles visioner. En anden vinkel på læring er Revsbæks artikel, der genindfører medarbejderintroduktion som en ledelsesopgave med fokus på styrkelse af læreprocesserne for både den nytilkomne og de erfarne.

Når nu ledere skal lede på andre måder end traditionelt og være dialogiske, fokuserede på at skabe mening, inddrage medarbejderne i ledelsesarbejde, være procesorienterede samt læringsorienterede, så kan man spørge, hvilken lederuddannelse, der kan lære lederne dette. Helth har et bud i sin artikel, der undersøger om kropsligt orienterede undervisningsaktiviteter kan understøtte transformative læreprocesser. Et andet bud på, hvordan man kan skabe læring, kommer fra Willert, Østergaard og Nymand, der

rapporterer fra et aktionslæringsprojekt, hvor det gensidigt lærende partnerskab var redskab for organisatorisk innovation.

Dette nummer af *Akademisk kvarter* giver et bredt indtryk af den humanistiske ledelsesforskning mange facetter. Selvom ledelse primært er associeret med ledelse af arbejdsorganisationer, favner nummeret også andre vinkler. Temanummeret afslutter med to artikler, der ser på filmmediets fiktive behandling af lederfigurer. Sola-Morales og Hernández-Santaolallas bidrag er en analyse af, hvorledes udviklingen har været i Hollywoods narrativ om politikerne som lederfigur efter Obama kom til magten i 2008, og Christensens bidrag koncentrerer sig om analysen af en enkelt film for at sætte fokus på dennes mulighed for at give et perspektiv på en lederpersonlighed.

### Referencer:

- Brun, P. H. og M. Ejsing, 2010. *Styrkebaseret ledelse*. Dansk Psykologisk Forlag
- Lyndgaard, D., 2013. *Ledelse af det relationelle selv*. Dansk Psykologisk Forlag
- Søholm T.M. m.fl., 2006. *Ledelsesbaseret coaching*. Børsens Forlag.
- Cooperrider D.L., D. Whitney og J.M. Stavros, 2008. *Appreciative inquiry handbook. For leaders of change*. Crown Custom Publishing, Berrett-Koehler
- Kristensen A.R. og M.Pedersen, 2013. *Strategisk selvledelse: Ledelse mellem frihed og forretning*. Gyldendal Business.
- Yukl, G., 2009. *Leadership in organizations*. (7. Udgave). New York: Pearson Education, Prentice Hall.
- Visholm, S., 2004. Autoritetsrelationen. I T. Heinskou og S. Visholm. *Psykodynamisk organisationspsykologi – på arbejde under overfladen*. Hans Reitzels Forlag.
- Weick, K.E., 1995. *Sensemaking in organizations*. Sage publikations.