



Ledelse af relationer

- magten stiller lederen i en dobbeltposition, som er afgørende for gode og produktive relationer.

Af Niels-Henrik Sørensen, Erhvervspsykolog og partner i LEAD – enter next level

Versatilitetsforskningen peger utvetydigt på en række "og-forhold" i ledelse, som kan gøre ledere mere effektive i de relationer, de indgår i (Kaiser & Kaplan, 2006). Med effektive menes der både at kunne lede med høj trivsel og oplevet kvalitet i relationerne - og med høj produktivitet. Vigtigst er forholdet mellem *styrende* og *støttende* ledelse - altså *hvordan* du leder og indgår i relationer. Det handler grundlæggende om som leder at kunne dosere en række modsatrettede forhold; mellem at kunne træffe beslutninger *og* inddrage andre i beslutningsgrundlaget; mellem at tage styring *og* give andre mulighed for at bidrage; mellem at give folk ansvar gennem tillid *og* holde folk ansvarlige. At mestre disse forhold er helt centrale parametre for, hvordan relationen opleves.

Men hvad fordrer dette "og" af lederen i det daglige relationelle arbejde med medarbejderne, hvor der er en tydelig hierarkisk magt tilstede? Hvilke typer kommunikation kalder det på for at ramme den rette brug af både styrende og støttende ledelse?

Ledelse af relationer

Som leder har du hele tiden lederhatten på. Du kan prøve at tage den af og "være dig selv" - men det vil ikke lykkes, idet dine omgivelser altid vil se dig som leder. Den magtposition, man er blevet betroet, sætter en særlig ramme for, hvordan ledere kan og skal kommunikere. Med lederhatten følger imidlertid den opgave, at man ikke længere indgår i relationer for egen fornøjelses skyld, men derimod indgår i og bygger relationer til mange forskellige personer for organisationens skyld.

Motivation er et produkt af balancen mellem ansvar *og* tillid

Versatilitetsforskningen viser tydeligt, at den udbredte forståelse af tillid, som det primære middel til at opbygge motiverende relationer til medarbejdere, ikke er tilstrækkeligt. Fraværet af styrende ledelsesformer som direkte feedback, tilpas høje forventninger og hyppig opfølgning virker i høj grad demotiverende. Vores skandinaviske undersøgelser viser utvetydigt, at disse legitime og nødvendige styrende ledelsesformer er mest fraværende i stærkt tillidsbaserede organisationer eller hos ledere med et ensidigt mindset, hvor tillid er den altoverskygende ledelsesværdi. Dette skal ikke forstås sådan, at tillid skal fjernes fra relationen - tillid er afgørende for at skabe gode relationer. Men relationer kan slides op, hvis de er domineret af grænseløs tillid, som af modtageren kan forveksles med ligegyldighed, frem for ansvar for hinanden. Medarbejdere føler sig mere betydningsfulde, når de bliver holdt op på deres ansvar i relationen.

Ledelse af gode og produktive relationer kræver altså, at lederen både kan udvise tillid og holde sine folk ansvarlige, både kan uddelegere og følge op, og både kan skubbe på og støtte til at lykkes. Det handler om tillid under ansvar - og her skal ansvar forstås som en tredelt størrelse:



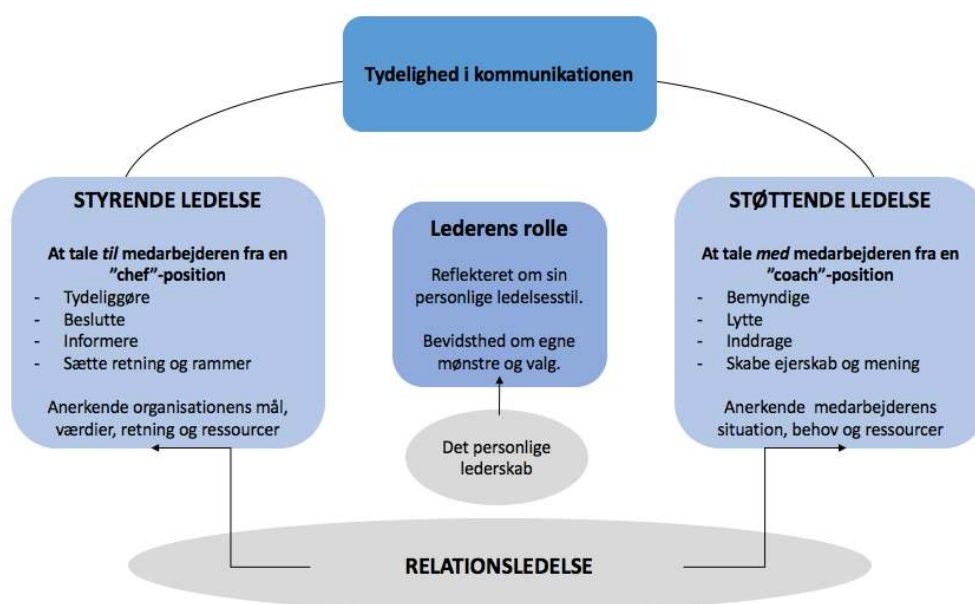
1. At tage ansvar
2. At uddelegere ansvar
3. At holde folk ansvarlige ved hyppig opfølgning og feedback

Det er det, jeg kalder *dobbeltpositionsledelse*. Lederen må konstant træde ud og ind af den styrende og den støttende position for at tilpasse sin ledelse til de forskellige opgaver og medarbejderbehov. Dobbeltpositionsledelse består i, at lederen disponerer over et modsatrettet handlingsrepertoire for at opnå evnen til at læse og respondere hurtigt og adækvat på forskellige relationers modsatrettede behov - og samtidigt udgør en klar garant for den overordnede strategiske ramme og retning.

Dobbeltpositionsmodellen til ledelse af relationer

Begge positioner i dobbeltpositionsmodellen er grundpositioner i lederens samlede rolle og professionelle funktion. Begge positioner er nødvendige og uundværlige, hvis den professionelle udvikling af relationen til medarbejderen skal være værdiskabende for både medarbejderen, lederen og organisationen.

Figur 1: Dobbeltpositionsmodellen for ledelse af relationer



Men hvorfor er det interessant at fokusere på dobbeltpositionen? Det er det, fordi forskning viser, at den hyppigste årsag til at ledere mislykkes er, at de misforstår rollen som leder (se bl.a. Lombardo & Eichinger, 2001; Kaplan & Kaiser, 2006). De egenskaber som gjorde, at man blev forfremmet fra medarbejder til leder er ikke længere egenskaber, som kræves for at lykkes i rollen som leder. De ledere, som lykkes, formår at lede mange forskellige relationer ved at ramme en passende balance mellem, *hvad* de prioriterer at arbejde med (hhv. strategisk og operationel ledelse), og særligt *hvordan* de leder - altså evnen til at balancere styrende og



involverende ledelse. Det er denne dobbeltpositionsledelse mellem at styre og støtte, som sætter medarbejderne i stand til *både* at se retningen, og det altafgørende formål *og* samtidig bidrage med egne faglige operationaliseringer og løsninger under den udstukne retning. Altså at lykkes som medarbejdere.

Vilkårene for ledelse af relationer i en magtrelation

Dobeltpositionsmodellen kan derfor bruges til at forstå, hvordan man som leder kan agere i to gensidigt afhængige og potentielt modsatrettede positioner på én gang. Konkret handler det både om at opnå indsigt i og forståelse for sine medarbejders reaktioner og behov, samt at have blik for hvad der sker, når den ene position glemmes eller fravælges.

Vilkåret for leder og medarbejdersamtalen består af fire centrale egenskaber, som er afgørende for at lykkes i en kompleks verden:

- 1) Lederen skal mestre **den styrende position** og tale *til* medarbejderne som "chef". Kernefunktionen er her at formidle overordnede strategiske intentioner, informere om mål og resultatkrav, samt sætte rammer og retning for opgaveløsningen på en måde som føles retfærdig, afklarende og retningsgivende for medarbejderen. Lederen har som en del af sin samlede funktion ansvaret for at holde næste niveau ansvarlig for at løse opgaverne tilfredsstillende - og har både magten til og ansvaret for at sanktionere, hvis ikke det sker.
- 2) Men - og her kommer det modsatrettede - lederen skal på samme tid mestre **den støttende position**. Med en coachende, udviklende og involverende intention taler lederen *med* medarbejderne og faciliterer processer, hvor medarbejderne træder ind i det problemløsende og udviklende rum omkring opgaveløsningen. Kernefunktionen i denne position er at bemyndige og udvikle medarbejdere til at lykkes og herigennem medskabe mening og motivation til at finde gode faglige løsninger.
- 3) Lederen skal være **tydelig i sin kommunikation** ift. de to positioner. Dette består f.eks. i at kunne sige højt, at ikke alt kan siges højt - og at være tydelig om, at man som leder har en dobbelt loyalitet både overfor medarbejdernes trivsel og de strategiske beslutninger. Og at denne balance betyder at begge positioner kommer løbende i spil.
- 4) Det er dertil et vilkår, at lederen tager sin **samlede rolle som leder** på sig. Rollen består i at varetage *hele* den professionelle funktion, hvilket indebærer at agere professionelt i ovenstående krydsfelt med en bevidsthed om egne holdninger, værdier og valg ift. den foreliggende ledelsesopgave.

To radikalt forskellige sprog - to radikalt forskellige relationer

Vilkåret for disse leder og medarbejdersamtaler udgøres altså af to radikalt forskellige positioner, hvortil der hører to radikalt forskellige sprog - *et informerende* og *et udviklende*. Disse to kommunikationsformer indebærer to potentielt modsatrettede positioneringer af medarbejderne og den enkelte leder, som begge er afgørende for relationen.

I den styrende position definerer lederen rammer og retning og har ansvaret for at informere og uddelegere opgaver og ansvar. Her er lederen ekspert med magten til at sige, hvad der er rigtigt og forkert. Relationen vil typisk være præget af, at medarbejderen føler sig "under" lederen, der med sin definitionsmagt og positionelle magt kan sanktionere, hvis ikke der købes ind på den udstukne retning. Dette potentielt problematiske, men nødvendige, element i relationen fordrer, at lederen lærer at bedrive definerende ledelse i en tilpas mængde, således



at medarbejderne kan se retningen og føler sig klædt på til at følge den. Opgaven for lederen er at tage ansvaret på sig og gøre det - og gøre det uden at tromle eller fremstå som diktator.

Gennem støttende kommunikation, som primært består af involverende og coachende spørgsmål, positioneres medarbejderen derimod som ekspert på problemet og garant for løsningerne. Lederens ansvar er nu, gennem involvering og udvikling af medarbejderen, at give ansvar og ansvarsfølelse for løsningen af opgaverne. Relationen vil typisk være præget af, at medarbejderen oplever sig som en nødvendig og vigtig bidragsyder, der skaber værdi på eget niveau i organisationen. Denne identitetsskabende følelse er kimen til indre drevet motivation, som lederen via samtalen skaber en kontekst for, at medarbejderen kan. Støttende, coachende og involverende kommunikation udvikler den handlekraft og ansvarsfølelse, som er afgørende for, at medarbejderen både bliver værdiskabende og føler sig værdifuld. Sproget er præget af "hv-" spørgsmål fra lederen til medarbejderen. Opgaven er igen at tage ansvaret på sig som leder - og gøre det uden at fremstå som en holdningsløs spørgemaskine uden synlig ledelsespondus.

I gennem forskydningen i position og ansvar - og kommunikationen herom - udvikles to diametralt forskellige sider af relationen til medarbejderne, som lederen løbende skal kunne balancere afhængigt af opgavekonteksten og personen heri. Det er bevidstheden om og beherskelsen af dynamikken mellem disse faktorer, som udgør kompetencebilledet af, hvad der skal til for at lede effektivt i den klassiske magtposition, som mange ledere udfylder. Magt- og mellempositionen indebærer det dobbelte loyalitetsforhold op og ned i hierarkiet. Lederen skal både loyalt kunne oversætte strategien fra topledelsen til det faglige, operationelle niveau - og samtidigt loyalt varetage sine medarbejders interesser og behov for konstant at spille dem gode, både på trivsel og produktivitet.

Relationer og resultater formes i sproget

At lede i magt- og mellempositionen stiller særlige krav til lederens bevidste brug af sproget, som alt efter hvordan det vægtes og anvendes, skaber enten gode eller dårlige relationer, og dermed resultater, både opad og nedad i hierarkiet. Mulighederne og begrænsningerne for både relationen, den enkelte leder og medarbejder formes af, i hvilken grad lederen håndterer og vægter sin kommunikative dobbeltposition.