



DANIELLE BJERRE LYNDGAARD

# LEDELSE AF DET RELATIONELLE SELV

Perspektiver på selvledelse

erhvervs psykologiserien >  
DANSK PSYKOLOGISK FORLAG



# LEDELSE AF DET RELATIONELLE SELV

PERSPEKTIVER PÅ SELVLEDELSE



DANIELLE BJERRE LYNDGAARD

# LEDELSE AF DET RELATIONELLE SELV

Perspektiver på selvledelse

Danielle Bjerre Lyndgaard

# **LEDELSE AF DET RELATIONELLE SELV** **Perspektiver på selvledelse**

© 2013 Danielle Bjerre Lyndgaard og Dansk Psykologisk Forlag A/S

Forlagsredaktion: Inger Lomholdt Vange og Marisa Moltke Ingvarsen  
Grafisk layout og modeller: Louise Glargaard Perlmutter/Louises design  
Tilrettelæggelse og sats: Lone Bjarkow/Louises design  
Omslag: Nete Banke/Imperiet  
Sat med Minion Pro & Conduit ITC Pro

1. udgave, 1. oplag 2013  
ISBN 978-87-7706-7631

Tryk: Specialtrykkeriet Viborg A/S  
Printed in Denmark 2013

Alle rettigheder forbeholdes. Kopiering fra denne bog må kun finde sted på institutioner eller virksomheder, der har indgået aftale med Copydan Tekst & Node, og kun inden for de rammer, der er nævnt i aftalen. Undtaget herfra er korte uddrag til brug i anmeldelser.



# INDHOLDSFORTEGNELSE:

<b>FORORD</b> .....	<b>9</b>
<b>INDLEDNING</b> .....	<b>11</b>
Bogens struktur .....	15
<b>KAPITEL 1 – SOCIALKONSTRUKTIONISME – ET RELATIONELT AFSÆT FOR SELVLEDELSE OG LEDELSE</b> .....	<b>19</b>
De fem grundantagelser .....	20
Det fælles tredje .....	21
<b>KAPITEL 2 – DET RELATIONELLE SELV</b> .....	<b>23</b>
Mig’et og Jeg’et .....	24
Selvet som en narrativ konstruktion .....	25
Selvet som narrativt tyngdepunkt .....	26
Multifreni og ‘det mættede selv’ .....	27
Du er den, der lytter til dine selver .....	29
Afrunding .....	37
<b>KAPITEL 3 – SELVLEDELSE OG REFLEKSIVE SAMTALER – 1. ORDENS LEDELSE</b> .....	<b>39</b>
Vores personlige narrativer og relationernes betydning .....	41
At balancere selvets narrative tyngdepunkt .....	42
At gennemføre et reflekterende team .....	44
Narrativ selvcoaching – en refleksiv samtale .....	50
Samtaler mellem selver .....	55
Refleksionsboks: Tanker til eftertanke .....	58
Afrunding .....	59

<b>KAPITEL 4 – RELATIONEL LEDELSE OG EMERGERENDE SAMTALER</b>	
<b>– 2. ORDENS LEDELSE.....</b>	<b>61</b>
Relationel ledelse .....	61
Ekstraordinær ledelse .....	62
‘Jeg-Du-relationer’ .....	64
Ledelse af ledelsesprocesser .....	66
Nærvær i relationen .....	68
Meningsfulde udfordringer .....	69
Berigende og afklarende samtaler .....	73
De ti principper for en berigende og afklarende samtale .....	78
Den berigende og afklarende samtales tre faser .....	82
Teori U som ramme for emergerende samtaler .....	87
Refleksionsboks: Tanker til eftertanke .....	97
Afrunding .....	98
<b>KAPITEL 5 – ORKESTREREDE SAMTALER – 3. ORDENS LEDELSE .....</b>	<b>99</b>
‘Gamemasters’ og ‘Gameplayers’ .....	100
Tanker om den orkestrerede samtale .....	102
Test og indikatorer i et socialkonstruktionistisk perspektiv .....	105
Narrativ coaching med bevidning .....	107
Orkestrering af refleksioner og dialoger .....	111
At arbejde med selver i 3. ordens ledelse .....	114
5D-processer – når du orkestrerer en forandringsproces .....	117
Refleksionsboks: Tanker til eftertanke .....	125
Afrunding .....	126
<b>KAPITEL 6 – EKSTRAORDINÆR LEDELSE AF EKSTRAORDINÆRE</b>	
<b>MEDARBEJDERE .....</b>	<b>127</b>
Multiple intelligenser .....	129
At være ekstraordinær .....	133
Inspiration til samarbejdet med dine ekstraordinære medarbejdere ...	137
Refleksionsboks: Tanker til eftertanke .....	145
Afrunding .....	145
<b>KAPITEL 7 – ETIK .....</b>	<b>147</b>
Etik, moral og tillid .....	147
Skabelse af bedre sociale verdener .....	151
Refleksionsboks: Tanker til eftertanke .....	155
Afrunding .....	155



**AFSLUTTENDE REFLEKSIONER..... 157**

**REFERENCER..... 159**

Anvendt litteratur..... 159

Artikler..... 161

Anbefalet litteratur ..... 161

Websites..... 162

## **EKSEMPLER:**

Eksempel: Udforskning af en population af selver .....	30
Eksempel på proces til at igangsætte en samtale om det relationelle selvs bevægelighed .....	32
Eksempel: At skrue op eller ned for sine selver .....	34
Eksempel: En samtale om det mangfoldige selv .....	36
Eksempel: Fra en travl hverdag .....	40
Eksempel: Hvem er Lise? .....	41
Eksempel: At arbejde med selverne som et narrativt tyngdepunkt .....	42
Eksempel: Hvem er Lise? Fortsat .....	44
Eksempel: Hvem er Lise? Fortsat .....	48
Eksempel: En reflektiv samtale .....	49
Eksempel: En narrativ selvcoaching – Kathrine og hendes travle hverdag .....	52
Eksempel: Når konstruktive selver står i vejen for hinanden .....	56
Eksempel: Bevidstgørelse af relationen .....	65
Eksempel: Når lederen ikke skal løse det hele .....	70
Eksempel: En tur i U'et .....	93
Eksempel: En emergerende samtale mellem leder og medarbejder med afsæt i Teori U og medarbejderens selver .....	95
Eksempel: Når et nyt fælles tredje opstår og nye muligheder bryder frem .....	103
Eksempel: Når test og selver går hånd i hånd .....	106
Eksempel: Rasmus og alle hans selver .....	115
Eksempel: Når samarbejdet driller .....	122
Eksempel: Der er ikke nødvendigvis noget galt .....	135

## **PROCESSER:**

Proces: Hvad er selvet for en størrelse? .....	31
Proces: Afholdelse af reflekterende team .....	45
Proces: En narrativ selvcoaching .....	51
Proces: Orkestrering af en narrativ samtale/coaching .....	108
Proces: Den bohmske samtale .....	112
Proces: Selverne på arbejde .....	114
Proces: Når du orkestrerer en 5D-proces .....	119

# FORORD

Lad mig begynde dette forord med en betænkelig egocentrisme:

I 2006 udgav jeg (Flemming Andersen) bogen *Selvledelse – selvet på arbejde*. Siden da, og uafhængigt af min bog, er begrebet selvledelse blevet et af de store buzzwords her i begyndelsen af årtusindet. Danielle Bjerre Lyndgaard skriver således i indledningen til denne bog: „*Selvledelse! Den 8. september 2012 kl. 10.37 var der intet mindre end 73.600 hits, hvis du googledede ordet ‘selvledelse’. Valgte du derefter at give dig i kast med at læse bare en mindre del af de mange links, ville du hurtigt opdage, at selvledelse som begreb bliver brugt på mange forskellige måder og i mange forskellige sammenhænge.*“

Ja, sådan er det naturligvis, når et buzzword sætter dagsordenen. Hvis de udvikler sig ud over fødselstidspunktet, har de det med at blive projektionsskærm for alle hånde forhåbninger.

Jeg har i andenudgaven af min bog *Selvledelse*, som udkommer i foråret 2013 på Dansk Psykologisk Forlag, forsøgt at præcisere min forståelse af begrebet ved at ændre undertitlen fra *selvet på arbejde* til *selvudvikling på arbejdspladsen*.

Pointen er, at selvledelse og selvudvikling er to sider af samme sag: Selvledelse fordrer selvudvikling, ligesom selvudvikling fordrer selvledelse. Det er også den opfattelse, som er hovedpointen i Danielle Bjerre Lyndgaards bog.

Jeg lærte Danielle at kende, da hun i 2009 startede på MMD-studiet på Copenhagen Business School. Her viste hun sig som en yderst engageret og nysgerrig studerende, som med et utal af nuancerede spørgsmål om sammenhængen mellem filosofi, psykologi og praktisk ledelse uafsladeligt udfordrede mig som hendes lærer i erhvervspsykologi. Det er måske denne,

hendes ubændige nysgerrighed, som gør, at jeg læser hendes bog som en, der har tre indfaldsvinkler og tre ærinder.

De tre indfaldsvinkler er: 1) den socialkonstruktionistiske filosofis mangfoldighed, 2) den relationelle psykologis mangfoldighed og 3) de udviklende samtalers mangfoldighed.

Bogens tre ærinder er: 1) at påpege nødvendigheden af at gennemføre en ekstraordinær ledelse af de utallige ekstraordinære medarbejdere, som alle arbejdspladser er befolket af, 2) at sikre en høj etik på arbejdspladsen, hvis medarbejdernes motivation skal vedligeholdes, og 3) at sikre, at alle virksomhedens medarbejdere bliver opmærksomme på, at al forandring starter med dem selv. Uden at de tør vove at tænke selv, kommer hverken medarbejderen eller virksomheden videre.

Tilsammen betyder Danielles indfaldsvinkler og praktiske ærinder, at læseren føres gennem en række spændende overvejelser, som bl.a. gør det klart, at der ikke er én måde, én sandhed og én ledelsesform, som gælder til enhver tid og i enhver sammenhæng. At lede er at søge og derfor uløseligt bundet til den kontekst og den virksomhed, der skal ledes i, og hvis man som leder alene søger i en ordinær værktøjskasse efter ordinære midler, skaber man kun middelmådige resultater for sig selv og sine medarbejdere.

Selvom Danielle tydeligvis ikke tror på evige sandheder, demonstrerer hendes bog dog en usvækket tro på oplysningsfilosofien som indgangsviklen til søgende refleksion. Gennem hendes bog udtrykkes Immanuel Kants opfordring *Sapere aude!* (vov at tænke selv!). Det gør hun da også her.

Hendes betragtninger om de mangfoldige selvopfattelsers (selvers) indbyrdes og forvirrende kamp i ikke mindst de ekstraordinære medarbejders sind fører til vigtige erkendelser af nødvendigheden af tre forskellige ledelsesformer; nemlig ledelse af 1. orden (øvelse i selvrefleksion), ledelse af 2. orden (emergerende samtaler mellem leder og medarbejder) og ledelse af 3. orden (orkestrerede samtaler mellem konsulent, leder og medarbejder).

Danielle fører 'sandhedsbevis' for, at alle tre ledelsesformer er nødvendige for at udvikle selvet på arbejdspladsen. Derfor håber og tror jeg på, at hendes bog vil få god udbredelse på arbejdspladser, som vil andet med deres medarbejdere end blot at købe deres arbejdskraft.

*Flemming Andersen*

# INDLEDNING

Selvledelse! Den 8. september 2012 kl. 10.37 var der intet mindre end 73.600 hits, hvis du googledede ordet 'selvledelse'. Valgte du derefter at give dig i kast med at læse bare en mindre del af de mange links, ville du hurtigt opdage, at selvledelse som begreb bliver brugt på mange forskellige måder og i mange forskellige sammenhænge.

Har du tid og lyst til at dykke ned i de mange forskellige vinkler på selvledelse, der præsenteres på internettet, vil du således opdage, at langt fra er et entydigt begreb, og at der findes en lang række definitioner på, hvad det dækker over. Begrebet selvledelse kredser, uanset teori og definition, om, hvorledes den enkelte medarbejder får mulighed for at bringe sig selv – sine selver<sup>1</sup> – i spil i den organisatoriske kontekst og de relationer, vedkommende indgår i. Selvledelse er som begreb relativt nyt og kan bedst beskrives som knyttende sig til det postmodernistiske videnssamfund, hvor udviklingen af ledelsesteorier i stadig højere grad har inkluderet leadership-tilgange, hvor den enkelte leder ikke længere er den, der styrer medarbejdere, processer osv. i hverdagen (hvilket kan betegnes som 'management'), men derimod i højere grad har fokus på at lede det enkelte menneske til at folde sine potentialer og kompetencer ud, samt skabe rammerne for dette (hvilket kan betegnes som 'leadership'). Jeg vælger at definere selvledelse som den proces, der foregår, når det enkelte menneske leder sig selv og sine egne selver. Denne definition indebærer, at selvledelse er et vilkår og ikke et ledelsesmæssigt greb.

---

1 Begrebet 'selver' indebærer, at den måde, hvorpå vi opfatter og beskriver os selv, udgøres af en række forskellige selver, som er i en løbende indre dialog, E. Polster (2005). Det kunne f.eks. være et ambitiøst selv, et brokke-selv og et frygtsomt selv. Dette uddybes i kapitel 2 om det relationelle selv.

Grundene til, at jeg vælger at definere selvledelse således, er følgende:

For det første er begrebet *kontekst* væsentligt, når vi arbejder med selvledelse. Vi er os selv hele tiden, og vi har mange forskellige selver, som kan bringes i spil på forskellig vis afhængigt af, hvilken kontekst vi indgår i, og hvad der i den givne kontekst måtte opleves som meningsfuldt for den enkelte at byde ind med. For det andet er *relationer* væsentlige at forholde sig til, når vi arbejder med selvledelse. Denne bog tager sit afsæt i en socialkonstruktionistisk tilgang, og det betyder, at kontekst og relationer er afgørende, når vi forsøger at forstå og arbejder med vores egen og andre menneskers ageren i hverdagen. For det tredje går vi alle på arbejde for at skabe en eller anden form for resultater – det, vi skaber og udfører. I denne bog er selvledelse derfor at forstå som en proces, hvor vi både alene og sammen med andre kan lede efter vores mange forskellige selver, samt en indsigt i, hvordan vi kan lede dem alene og sammen med andre.

Det er relationen til andre, der skaber det enkelte menneske, dette menneskes opfattelse af sig selv og den virkelighed, det oplever sig som værende en del af. Den samme responsivitet kan tilnærmelsesvis overføres til de relationer, der er mellem vores mange selver. Det betyder, at vi i vores arbejde med at lede os selv og vores mange selver både kan have vores opmærksomhed og energi rettet mod de relationer, vi indgår i med andre mennesker, og de relationer, der gennem tiden er opstået mellem vores egne selver.

Det er væsentligt at holde fast i det relationelle aspekt ved selvledelse anno 2013, da vi ellers risikerer at gå til selvledelse som en individuel proces, noget, vi skal klare alene. Ingen af os hverken kan eller skal lykkes helt på egen hånd. Alle vigtige forandringer skabes i en relation. I en dialog, via samtaler mellem vores selver og med andre. Med andre ord: Du er ikke alene – heller ikke selvom det indimellem måske er din oplevelse.

Denne bogs intention er med et praktisk afsæt at udforske og give inspiration til, hvorledes der kan skabes en form for ledelse, som giver rum og mulighed for, at selvledende medarbejdere får både mod og lejlighed til at bidrage med deres ypperste kræfter. Dette sker ad tre forskellige veje. Først ved at fokusere på, hvordan vi hver især kan lede os selv og vores mangfoldige selver. Dernæst ved at gå tættere på den klassiske ledelsesrelation, hvor leder og medarbejder sammen skaber en ledelsesmæssig kontekst, inden for hvilken medarbejderen kan folde sig ud, og sidst, men ikke

mindst, retter bogen blikket mod de situationer, hvor der udover medarbejder og leder også indgår en konsulent i ledelsesrelationen.

Da der i alle relationer indgår en form for samtale – i visse tilfælde med os selv – kredser bogens mange eksempler og praksisforslag omkring forskellige former for samtaler. Disse eksemplificerer, hvorledes der gennem samtaler kan skabes en kontekst, hvori både medarbejdere og ledere oplever, at de i fællesskab skaber meningsfuldhed og mulighed for vækst. Dette sker i de dialoger og relationer, som den selvledende medarbejder indgår i, og som samtidig kan bidrage positivt til ledelsen af de selvledende medarbejdere.

Der er således tale om selvledelse, når du leder dig selv og dine selver i den kontekst, du indgår i, og dermed også i de arbejdsrelationer, du er en del af. Selvledelse handler således om, at du får sat dine egne behov for selvstændighed, selvansvarlighed og selvværdighed på dagsordenen. Det betyder også, at selvledelse er en proces, som forudsætter store kompetencer hos dig samt et velfunderet selvværd for at kunne fungere optimalt. Samtidig er der et potentielt ledelsesdilemma, idet ikke alle er lige klar til selv at påtage sig så stort et ansvar for egen udvikling, som selvledelse fordrer. Selvledelse kan derudover blive svært at udvikle uden en relationel leder, der både kan og vil skabe de organisatoriske rammer for, at du som medarbejder kan folde dine selver ud på nye måder.

Som det vil blive mere indgående beskrevet i kapitel 1 og 2, sker og skabes alting i en relation, og derfor bliver vi mennesker kun os selv, når vi opdager os selv i en andens øjne, eller når vi reflekterer over os selv i forhold til andre individer. I vores refleksioner forholder vi os altid til os selv i forhold til mindst én anden. I denne bog er det særligt lederen, som er den primære betydningsfulde anden, og det bliver således væsentligt, hvorledes medarbejderen opdager sig selv og reflekterer over sig selv og sine selver i forhold til sin leder.

Vores indre dialog er uendelig vigtig for, hvordan vi ser på os selv og vores selver, og dermed også for, hvilken selvforståelse vi udvikler over tid, og hvilke af vores selver vi vælger at lytte til. Hvis vi både kan finde de selver, som bidrager positivt til de ting, vi gerne vil, og de selver, som ikke synes at bringe os noget positivt, kan vi undersøge, hvilke relationer og kontekster de er opstået af, og derved kan vi vælge, om vi ønsker at lytte til dem fremover eller ej.

De af vores selver, som vi måske umiddelbart kan opleve som værende negative eller hæmmende for os, kan sagtens også have både gode, konstruktive kræfter og yderst gode intentioner. De er opstået på et tidspunkt, hvor de gav mening for os og hjalp os i en given kontekst. Men det er ikke altid meningsfuldt at lytte til dem længere, når de føles uhensigtsmæssige og/eller har en negativ indflydelse på vores valg af handlinger.

Som leder, der ønsker at praktisere ledelse af det relationelle selv, må du i høj grad fokusere på at skabe god ledelse sammen med dine selvledende medarbejdere. Du må have lyst til at lede dine medarbejdere, alle deres selver og jeres gensidige relation – dine egne selver og deres indbyrdes relationer. Når du arbejder med ledelse af selvledende medarbejdere og ledelse af det relationelle selv, antager begrebet 'ledelse' en form, som ikke handler om ledelse i betydningen 'at styre', men i langt højere grad om at 'lede efter noget'. At søge og finde. Sammen. Det handler om to ting. Først og fremmest må du være villig til at opgive illusionen om, at der findes en endegyldig sandhed om, hvad der er rigtige og forkerte handlinger, gode eller dårlige handlinger. Når du ikke længere holder fast i, at lige netop din oplevelse af, hvad der er gode og dårlige handlinger i en given situation, også er den, der gælder for alle andre mennesker, vil du opleve, at I kan mødes på en helt anden bane. En bane, hvor oplevelsen af rigtigt og forkert, godt og dårligt er noget, I skaber sammen – ved at tale sammen og ved at være oprigtigt interesserede i hinanden. Dernæst må du have lyst til at lede og se. Lyst til at se dine medarbejdere – lyst til at se dig selv og dine selver.

Da jeg var barn, legede vi ofte to lege: 'tampen brænder' og 'skjul/gemme'. Begge lege handler om at søge og finde, og der er særligt to elementer i de lege, som er interessante at huske som leder. Tampen brænder handler om at finde en ting, som din legekammerat har gemt for dig. Jo tættere du kommer på at finde, jo mere brænder tampen – og har du leget den leg som barn, kan du måske stadig genkalde dig spændingen ved at søge og glæden ved at finde. Den samme spænding og glæde vil du kunne opleve i dit samarbejde med dine selvledende medarbejdere, når I begiver jer ud i at lede efter jeres fælles virkelighed, og når I opdager alt det, I kan udrette sammen, hvis I er oprigtigt interesserede i at lede og finde.

I 'skjul' eller 'gemme' leder en udvalgt person efter sine kammerater, der har gemt sig – og jo bedre vi har gemt os, jo sværere er legen. Men succesen har en bagside. Måske har du selv oplevet at have fundet et fantastisk



gemmested, hvor ingen kunne finde dig. I princippet den største succes, du kan opnå i lige netop den leg. Og du kan måske også huske de tanker, der gik gennem dit hoved, da din umiddelbare eufori over at have gemt dig så godt, at ingen kunne finde dig, havde lagt sig. Vi skal ikke sidde længe alene i mørket, før vi begynder at hige efter at blive set. Når alle de andre er fundet og set, når ingen rigtigt længere gider lede efter dig, fordi du er så svær at se, sker der noget. Vi tænker: „Find mig nu! Se mig nu! Hvor svært kan det være ...?“

Begge lege kan kobles til denne bogs ærinde. *Led og måske skal du finde.* Du må have lyst til at lede og mod til at se det, du finder. Både sammen med dine selvledende medarbejdere og i relation til dig selv og dine egne selver.

## BOGENS STRUKTUR

I bogens 1. kapitel får du en kort introduktion til socialkonstruktionisme, der som nævnt er bogens teoretiske afsæt. Kapitel 2 tager dig med ind i selvets og selvernes verden. I kapitlet beskrives, hvorledes vi som individer ikke udelukkende består af et enkelt og entydigt selv, og at vi hver især indeholder en lang række selver, som er opstået og formet gennem livet. Selver, der har taget og tager form afhængigt af, hvilke stemmer vi har valgt – eller er blevet tvunget til – at lytte til undervejs i livet. I kapitlet beskrives også, hvorledes vi, når vi praktiserer selvledelse, er i gang med at lede vores egne selver, mens vi i den klassiske ledelsesrelation mellem leder og medarbejder med fordel kan have øje for, at ledere ikke blot leder et eller flere andre mennesker, men derimod andre menneskers mange forskellige selver. Derudover berører kapitlet, hvordan konsulenter ikke blot skal forholde sig til deres egne selver, men også til de selver, som de andre aktører i en relation bringer med ind i en given kontekst.

I kapitel 3 beskrives, hvorledes den enkelte medarbejder kan lede sine egne selver og gennem denne selvledelsesproces få mulighed for i højere grad at lede sig selv og sine mangfoldige selver i retninger, der af den enkelte opleves som både meningsfulde og nyttige. Der sættes fokus på refleksive samtaler som udgangspunktet for dette arbejde.

Kapitel 4 tager afsæt i den mere traditionelle ledelsesrelation mellem leder og medarbejder, samt hvorledes vi gennem emergende samtaler kan

samskabe ledelsesrelationer, der bidrager konstruktivt til medarbejdernes muligheder for at frisætte flest muligt af egne ressourcer og selver, således at de får lejlighed til at bidrage med deres ypperste. I dette kapitel beskrives også begrebet magt i forhold til ledelsesrelationen, herunder hvilke former for relationer vi kan vælge at indgå i – og hvilke vi med fordel kan arbejde på at opnå sammen.

I kapitel 5 drages konsulentrollen ind i forhold til ledelsesprocessen, og der stilles skarpt på, hvorledes konsulenter gennem forskellige former for samtaler kan bidrage konstruktivt til at skabe rum for udvikling af den enkelte medarbejders mangfoldige selver.

I kapitel 3, 4 og 5 introduceres under de tre forskellige ledelsesrelationer:

1. ordens ledelse – selvledelse
2. ordens ledelse – relationel ledelse
3. ordens ledelse – når konsulenter leder ledelsesprocesser,

en række samtaleformer, der kan bidrage til den enkeltes muligheder for at udfolde sig selv og sine mangfoldige selver. Særligt tre former for samtaler er relevante at sætte fokus på, når vi arbejder med selvledelse og ledelse af det relationelle selv:

- De refleksive samtaler, dvs. de samtaler, vi har med os selv og vores mangfoldige selver
- De emergerende samtaler, dvs. de samtaler, som opstår mellem mennesker i organisationen. Her er særligt fokus på samtaler mellem leder og medarbejder
- De orkestrerede samtaler, dvs. de samtaler, der rammesættes i organisationen, ofte af konsulenter.

Set i sammenhæng med de tre ledelsesrelationer kommer det til at se således ud:

- 1. ordens ledelse – selvledelse og refleksive samtaler

- 2. ordens ledelse – relationel ledelse (når lederen står for den overordnede ledelsesproces og medarbejderen som leder af 1. orden) og emergerende samtaler
- 3. ordens ledelse (når konsulent leder lederen og medarbejderen frem til en brugbar ledelsesproces) og orkestrerede samtaler.

Bogens kapitel 6 introducerer begrebet 'ekstraordinær ledelse af ekstraordinære medarbejdere'. Kapitlet bryder med begrebet 'primadonnaledelse', som ofte sætter medarbejdere med ekstraordinære selver i et mindre flatterende lys, og folder i stedet en forståelsesramme ud, som kan inspirere til at nytænke ledelse. Der gives et bud på, hvad det vil sige at være en ekstraordinær medarbejder, og hvad det kan indebære at have ekstraordinære selver og potentielt muligheden for at bidrage ekstraordinært til hverdagen på jobbet.

Kapitel 7 tager fat på den etik, vi med fordel kan rette vores opmærksomhed mod i hverdagen, når vi sammen arbejder med selvledelse og ledelse af det relationelle selv – og dermed også ledelse af den enkeltes mangfoldige selver.

Bogen rundes af under *Afsluttende refleksioner* med en opsummering af de ledelsesrelationer og samtaleformer, der er blevet præsenteret gennem bogen, samt et perspektiv på, hvor det kan bringe os hen sammen.

Jeg har arbejdet som intern konsulent i den samme virksomhed i mere end fem år, og man kunne let forledes til at tro, at eksemplerne i bogen udelukkende handler om de mennesker, jeg samarbejder med i dag. Dette er dog ikke tilfældet. Alle eksempler i bogen er, udover at være anonymiserede, inspireret af fortællinger fra mit eget liv, mine erfaringer som både intern og ekstern konsulent og ikke mindst fortællinger fra mennesker i mit netværk. Jeg vil opfordre dig til undervejs i læsningen at stoppe op og reflektere over, hvornår du oplever at kunne lade dig inspirere og skabe dine egne fortællinger om dine mangfoldige selver, dine medarbejders mangfoldige selver og/eller de mangfoldige selver, du er så privilegeret at møde i dit daglige virke som intern eller ekstern konsulent. God læse- og refleksionslyst!



## KAPITEL 1.

# SOCIALKONSTRUKTIONISME – ET RELATIONELT AFSÆT FOR SELVLEDELSE OG LEDELSE

I dette kapitel vil du kort blive introduceret til, hvorledes socialkonstruktionismen kan tilbyde et meningsfuldt fundament, hvorfra vi kan opleve og begribe vores indre og ydre verden.

Denne bog har konstruktionstænkning som iagttagelsesposition. Det betyder bl.a., at der er fokus på mikroprocesser, og at vi gennem bogen beskæftiger os med et lille bitte udsnit af verden. Det er de mikroprocesser, vi beskæftiger os med i hverdagen på jobbet, der bliver det interessante, mens makroperspektivet reduceres til baggrund. Denne bog handler med andre ord om *os*. Om os selv og vores relationelle og mangfoldige selver. Den præcise kontekst – f.eks. hvilken organisation, branche, strategi eller økonomisk situation vi befinder os i – er baggrundsstof.

Det, vi ser, vil altid være afhængigt af, hvor vi vælger at kigge hen, måden, vi betragter på, og det, vi ønsker og vælger at fastholde undervejs. Denne undersøgelsesposition sætter fokus på variationen, både hos de forskellige aktører og vores relationer på kryds og tværs, dvs. på mikroprocesserne. De konstruktioner, du ser, ville en anden måske ikke se, og måske ville du se noget ganske andet, hvis du fik mulighed for at tage en given situation og starte forfra med de samme rammer og processer på et andet tidspunkt i dit liv. Måske endda blot i morgen eller en time fra nu.

I det socialkonstruktionistiske paradigme oplever vi virkeligheden som resultatet af vores gensidige forhandlinger om, hvordan virkeligheden bør forstås, hvad der virker – og eventuelt ikke virker – i hver vores udgave af den. Det får betydning for bogen her, fordi omdrejningspunktet hele vejen igennem er den virkelighed, der skabes *mellem* mennesker – og *i* mennesker. Dette er et udtryk for den socialkonstruktionistiske grundholdning om, at de mellem menneskelige relationer går forud for det enkelte individ, hvilket betyder, at selvet ikke kan ses som en isoleret enhed, men som

en social konstruktion – et relationelt selv. Vores selver kan være under konstant forandring, og de forandres, når vi indgår i nye relationer eller i eksisterende relationer på nye måder.

Med idéen om det relationelle selv følger, at vi ikke er noget i os selv. Vi har ikke et medfødt, endegyldigt indre selv, som følger os livet igennem. Vi er kun noget i kraft af vores relationer til andre, og det bliver derfor meningsfyldt at tale om det relationelle selv og den lokalt forhandlede virkelighed, som er den relationelle version af virkeligheden. Den virkelighed, vi skaber sammen.

## DE FEM GRUNDANTAGELSER

Socialkonstruktionisme bygger på fem grundantagelser:

1. Den måde, vi forstår virkeligheden på, er ikke afstedkommet af en objektiv sandhed om, hvad virkeligheden er for en størrelse.
2. De måder, vi beskriver og forklarer virkeligheden på, er resultater af vores relationer.
3. Konstruktioner får deres betydning fra deres sociale anvendelighed.
4. I vores beskrivelser og forklaringer former vi fremtiden.
5. Refleksioner over den virkelighed, vi tager for givet, er vitale for vores fremtidige trivsel.<sup>2</sup>

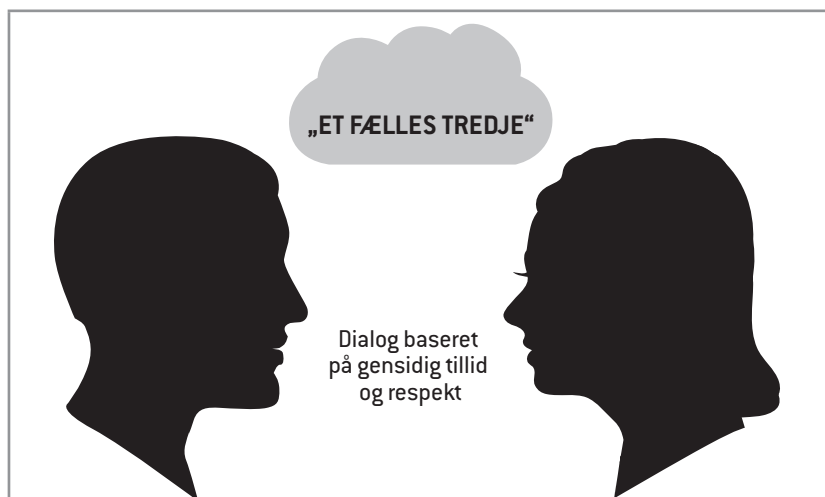
Mange af de modeller og koncepter, vi arbejder med i praksis i hverdagen, er i deres afsæt ikke rent socialkonstruktionistiske. Det betyder dog ikke, at vi fra den ene dag til den anden hverken skal eller kan forkaste disse. For måden, vi vælger at anvende dem på, kan sagtens ligge inden for det socialkonstruktionistiske paradigme. I en socialkonstruktionistisk tilgang bortkaster vi ikke nødvendigvis tidligere tiders praksis, hvilket i øvrigt også kan vise sig vanskeligt, hvis vi arbejder i en organisation, som bygger på mange års fasttømrede traditioner, metoder og processer. Men vi udfordrer måden, hvorpå vi anvender disse, og gennem de samtaler, vi har med kolleger, ledere og medarbejdere, er vi konstant med til at påvirke vores fælles praksis i hverdagen.

---

2 K.J. Gergen (2010).

## DET FÆLLES TREDJE

Når vi er sammen om at løse opgaver, som optager os så meget, at de positioner, vi tidligere måtte have haft i forhold til hinanden i vores gensidige relation, udviskes, og vi er fælles om en given opgave, en arbejdsproces, en samtale eller en interesse, opstår der det, som kaldes et 'fælles tredje'.<sup>3</sup> Når vi mødes omkring, eller der opstår et fælles tredje i vores relation, betyder det ikke længere så meget, om den ene part i relationen er mere kompetent, har mere erfaring eller en højere stilling i organisationen. Det primære bliver i stedet det ydre fælles anliggende, som begge parter har en interesse i. For at vi kan definere noget som et fælles tredje, er det dog afgørende, at der f.eks. ikke blot er tale om en sag eller en opgave, vi skal løse i fællesskab. Det fælles tredje opstår, når vi har en stærk fælles interesse, og vi oplever, at der opstår en komplementær relation, hvori vi kan arbejde og bidrage ligeværdigt, uden skelen til vores roller og position i organisationen i øvrigt. Et fælles tredje kan illustreres således:



Kilde: Inspireret af Jan Molin, MMD-studiet 2010.

Det sker dog af og til, at vores fælles tredje bliver så fasttømrede, at der opstår en form for fælles perspektivblindhed. Vi har måske udviklet en

3 M.I. Husen (1996).

fælles jargon, som andre kan have svært ved at koble sig på, og vi ved næsten, hvad den anden vil sige, inden vedkommende har nået at åbne munden. Når de fælles tredjer bliver så stærke – og det kan de ofte blive, når vi har arbejdet sammen gennem en længere periode – kan de trænge til en forstyrrelse for at sikre, at der fortsat finder en udvikling sted. Når uenigheden kan blomstre frit, og vi stadig kan holde fast i den komplementære relation; når det fælles tredje bliver, at vi gør, hvad vi kan for at forstyrre os selv, vores selver og hinanden på positive og konstruktive måder, skaber vi sammen fornyelse, forandring, forundring, udvikling og vækst, og vi kan blive endnu stærkere i en fælles hverdag. I denne bog vil du forhåbentligt kunne finde inspiration til den form for kærdkomne forstyrrelser til dine egne og dine betydningsfulde andres fælles tredjer.

Det er en grundlæggende socialkonstruktionistisk idé at forsøge at gentænke stort set alt det, vi synes, vi ved om verden og om os selv. Kan vi med afsæt i relationen mellem leder og medarbejder – og konsulent – skabe samtaler, der gør dette muligt? Og hvilke nye og meningsfulde handlemuligheder opstår der ud af disse samtaler? Når det er i vores relationer til andre, at verden og virkeligheden skabes, bliver det vigtigt, hvordan vi sammen har succes med at konstruere den verden, vi lever i, så den giver mening for os alle.

Det kan være vanskeligt at finde nye måder at tale sammen på, hvis vi oplever at skulle agere i en udefra given og fastlåst kontekst. Det bliver derfor vigtigt at skabe nye rum – andre kontekster – at mødes i, således at det bliver muligt at kunne tale sammen på nye måder. I og med at vores traditioner for sproglige udtryk ofte er låst fast i den organisation, vi er en del af, og organisationen ofte har fået en vis autoritet i spørgsmål om virkelighed, fornuft og ret, kan det være nødvendigt at gøre noget andet, end vi plejer, for overhovedet at få lejlighed til at tænke, tale og handle på andre måder, for så forhåbentligt at kunne bringe det nye med tilbage i den oprindelige kontekst.

I forståelsen af os selv og vores egne liv er det med et socialkonstruktionistisk afsæt relevant at kigge på, hvilken rolle fortællinger – det narrative<sup>4</sup> – spiller i dagliglivet. Det vil du også kunne læse mere om i næste kapitel.

---

4 En narrativ er en fortælling, som består af en eller flere begivenheder, som er kædet sammen via et tema eller et plot. Det er plottet, temaet eller narrativens konklusion, der tilfører fortællingen betydning.





VI MÅ GØRE NOGET ANDET, END VI PLEJER, HVIS VI ØNSKER AT UDVIKLE OS SAMMEN OG SKABE EN LEDELSESMÆSSIG HVERDAG, HVOR VI FÅR MULIGHED FOR AT FOLDE VORES RESSOURCER MEST MULIGT UD.

**LEDELSE AF DET RELATIONELLE SELV** er en let tilgængelig refleksionsbog til ledere, der søger nye og ekstraordinære værktøjer til ledelse i hverdagen samt til medarbejdere og konsulenter, der ønsker at se begrebet selvledelse fra en anden vinkel. Bogens udgangspunkt er, at vi ikke har et fasttømret og eviggyldigt kerne-selv. Derimod er vi alle ledere af vores mangfoldige selver. Selverne har vi skabt livet igennem, og de fylder i vores hverdag, alt efter hvilke vi vælger at give plads. Gennem forskellige former for samtaler og processer kan vi, alene eller i fællesskab med andre, arbejde med ledelsen af disse selver for at opnå de mest optimale resultater på jobbet samt en større arbejdsglæde.

Som Flemming Andersen skriver i forordet til bogen: *„At lede er at søge og derfor uløseligt bundet til den kontekst og den virksomhed, der skal ledes i, og hvis man som leder alene søger i en ordinær værktøjskasse efter ordinære midler, skaber man kun middelmådige resultater for sig selv og sine medarbejdere.“* Denne bog giver dig inspiration til at gribe efter nye (selv)ledelsesmæssige greb, og i bogens sidste del sættes der fokus på ekstraordinær ledelse af ekstraordinære medarbejdere.

WWW.DPF.DK



9 788777 067631

PSYKOLOGI  
ORGANISATION  
PÆDAGOGIK



DANSK  
PSYKOLOGISK  
FORLAG