



# ERHVERVSPSYKOLOGI

Volume 13 • nummer 1 • marts 2015

ISSN: 1602-9968

© Dansk Psykologisk Forlag A/S

**Grafisk tilrettelæggelse og tryk:** Specialtrykkeriet Viborg

**Omslag:** Nete Banke/Imperiet.dk

## REDAKTION

- > Jacob B. Theilgaard, cand.psych.aut., Implement Consulting group  
[ansvarshavende redaktør] – jath@implement.dk
- > Thomas Duus Henriksen, cand.psych., ph.d., EBA, Aalborg Universitet
- > Vibeke S. Bruhn, cand.psych., selvstændig erhvervpsykolog
- > Anna Maja Nauta Bruun, cand.psych., Bispebjerg og Frederiksberg Hospital

## UDGIVELSE

Tidsskriftet udgives 4 gange årligt

## ABONNEMENT OG BLADSALG

Dansk Psykologisk Forlag

Knabrostræde 3, 1.

1210 København K

tel. +45 4546 0050

www.dpf.dk

info@dpf.dk

## PRISER

Almindeligt abonnement kr. 675,-

Studerende 337,50

[Medsend kopi af gyldigt studiekort]

Løssalg kr. 210,-

[Alle priser er inkl. moms]

## ANNONCER

Pris per helside: kr. 3.500,- ekskl. moms

Pris per halvside kr. 2.000,- ekskl. moms

## DEADLINES [mandag inden kl. 12.00]

Nr. 1: uge 3

Nr. 2: uge 17

Nr. 3: uge 32

Nr. 4: uge 43

Alle rettigheder forbeholdes. Mekanisk, fotografisk eller anden gengivelse af eller kopiering fra dette tidsskrift eller dele heraf er kun tilladt i overensstemmelse med overenskomst mellem Undervisningsministeriet og Copydan. Enhver anden udnyttelse er uden forlagets skriftlige samtykke forbudt ifølge gældende dansk lov om ophavsret. Undtaget herfra er korte uddrag til brug ved anmeldelser.

# LEDELSE AF DE SELVLEDENDE MED AKTØR-NETVÆRKSTEORETISKE GREB

Mads Bendixen



Hvordan kan ledere være gode ledere, når dem, de leder, selv leder arbejdet? For at svare på dette spørgsmål kombinerer jeg to interesser. For det første en interesse for, hvad der sker med ledelsesopgaverne, når man har med selvledende medarbejdere at gøre. For det andet en interesse for, hvordan aktør-netværksteori kan bruges til at styrke arbejdet med netop disse ledelsesopgaver. De to første afsnit nedenfor er en introduktion til hver af de to nævnte interesser, og de

efterfølgende fire afsnit viser forskellige konkrete forslag til god ledelse af de selvledende. Det sidste afsnit er en opsummering af artiklens hovedpointer.

## LEDELSESOPGAVEN ÆNDRES, NÅR DEN DELES

Selvledelse er ikke nødvendigvis noget særlig nyt. Så længe der har været ledelse, har der også været en grad af selvledelse, men graden af selvledelse er ganske givet højere i dag end for nogle år tilbage. Traditionelle hierarkiske organisationsformer er blevet udfordret, og den klassiske arbejdspsykologis, og andres, kamp for at give arbejdere mere egenkontrol og medindflydelse har skabt store og positive forandringer for mange mennesker i vores del af verden. Men samtidig med at arbejdspsykologien har hvilet på laurbærene og overset de selvledende og “privilegerede” vidensarbejders særlige udfordringer (Bendixen, 2004), har ledelsesvidenskaben haft svært ved at finde ud af, hvordan man leder folk, som leder sig selv. Problemet er, at “ledelse af selvledelse” indeholder et logisk paradoks med en række praktiske konsekvenser: Når dem, jeg leder, leder sig selv, hvad bliver så min opgave? Det korte svar er, at ledelsesopgaven ikke forsvinder, den forandres (se Kristensen & Pedersen, 2013; Ørsted, 2013).

At være en selvledende medarbejder betyder, at man har overtaget nogle af de opgaver, som traditionelt ville være placeret hos lederen. Men først og fremmest må en leder af selvledende medarbejdere forstå, at opgaven som leder ikke bliver mindre, bare fordi man har medarbejdere, som selv står for en del af ledelsen. Den bliver samlet set ikke mindre – den ændres. Den kan blive mindre på nogle af de områder, som handler om f.eks. planlægning, valg af metode og kundekontakt. Til gengæld bliver den typisk større på noget af det, som handler om at forstå, servicere og prioritere. I en nøddeskal handler det om, at et mere traditionelt fokus hed “lederen skal have styr på det hele”, hvorimod



ledelse af selvledende medarbejdere handler mere om, at “lederen skal sørge for, at medarbejderne kan have styr på det hele”. Og det betyder bestemt ikke, at lederen får mindre at lave. Hun får snarere travlt med nogle lidt andre ting. Der er fire ting, som lederen af selvledende medarbejdere skal have særlig stort fokus på. Medarbejderen skal opleve sig:

- 1) godt forbundet
- 2) fagligt forstået
- 3) personligt ledet
- 4) strategisk styret

Efter næste afsnit vil artiklen vise, hvordan disse fire opgaver kan håndteres med en aktør-netværksteoretisk tilgang.

### **MED SYMMETRI OG INTERESSANTHED SOM PEJLEMÆRKER**

Aktør-netværksteori (ANT) er en videnskabsteoretisk nytænkning. ANT har ganske vist været under udarbejdelse i ca. tredive år, men i det store billede er det en ny tilgang (se Latour, 2005). Den har provokeret mange, fordi den forsøger at gøre op med nogle af de mest grundlæggende principper i videnskaberne. Den første kamel, man skal sluge, hvis man går om bord i ANT, er, at Natur og Kultur ikke er to særlige domæner. De er hverken særlige eller adskilte. Når de virker sådan, er det, fordi vi, og især de seneste århundreders toneangivende filosofi og videnskab, har fremstillet virkeligheden sådan. Man kan sige det på den måde, at vi er opdraget til at vide, at noget er naturligt, og noget er menneskeskabt, eller “kulturligt”. Før ANT handlede kritikken af denne skelnen om at sige, at *alt* er menneskeskabt. At alt, hvad vi forstår, forstås gennem de kulturelle koder, som vi ser verden igennem. At når vi forstår tyngdekraften, som vi gør, så er det, fordi det giver mening i vores kultur. En anden kultur vil måske ikke tale om objekters gensidige tiltrækning, men om en guddommelig kraft, og hvad der er sandt, afhænger så af kulturelle koder.

Denne form for debatter havner i en endeløs diskussion om, om vi finder sandheden i naturen, eller om vi finder sandheden i det, vi fortæller hinanden. ANT accepterer, at denne skelnen forekommer, men foreslår et alternativ, som kaldes ‘generaliseret symmetri’. Generaliseret symmetri handler kort sagt om, at når vi prøver at forstå vores verden, så skal vi droppe Natur og Kultur som separate domæner eller forklaringsressourcer. Vores verden er et skønt rod af alverdens elementer, og det er en streng forenkling at lade noget være Natur, og noget andet Kultur. Vores verden består i stedet af aktør-netværk. Om elementerne i aktør-netværket er materielle eller sociale, eller natur-

lige eller kulturelle, er ligegyldigt. Det afgørende er, hvilke effekter aktør-netværket har. Hvad er det, aktør-netværket “performer” – hvad *gør* aktør-netværket? Dette fokus på performativitet, i sammenhæng med den generaliserede symmetri, er centralt for forståelsen af ANT som en videnskabsteoretisk nytænkning.

I modernismens videnskab leder vi efter sandheden om *verden*, som den “viser sig” i det naturlige, når vi går omhyggeligt til værks med vores naturvidenskabelige metoder. I postmodernismens videnskab leder vi efter det meningsfulde, som det italesættes i de mange forskellige forståelser, som kan findes i det kulturelle gennem f.eks. grundige diskursanalyser. I non-modernismens performative videnskab leder vi ikke kun efter noget i verden. Vi fremstiller også verden. Samtidig med at vi går på opdagelse i den, skaber vi den. Vi laver beskrivelser, vi påvirker den, flytter rundt på den og stiller den frem, og vi gør os tanker om den og spekulerer og argumenterer med andres og egne idéer og påstande. I ANT træder sandhed og meningskonstruktion således i baggrunden som videnskabelige normativitetsidealer; dvs. idealer for god videnskab. Hvis du beken-der dig til en ANT-tilgang, bliver dit normativitetsideal, at du først og fremmest skal præsentere noget, som er interessant (Latour, 2004; Bendixen, 2012). Med ANT defineres det interessante som noget, der får elementer i aktør-netværk til at rette sig imod det. En fiskestime kan bruges som et meget forenklet billede på, hvordan det interessante skal forstås: Når fiskestimen vender sig og svømmer mod noget andet, så er det, fordi dette ‘andet’ er mere interessant. Pointen er, at hvis ikke din videnskab er interessant for nogen eller noget, så er det ligegyldigt, om den er sand eller meningsfuld. Med andre ord: Når vi vil undersøge, hvad der er “matter of fact” eller “matter of opinion”, skal vi tage udgangspunkt i “matter of concern”.

## GODT FORBUNDET

Lad mig her starte med at se på, hvad ANT betyder for psykologien. I modernismens psykologi er det afgørende, hvem jeg i virkeligheden er – min opgave er (med Kierkegaard) “at være samtidig med mig selv”; at være *den*, jeg i virkeligheden er. I postmodernismens psykologi skal mit selv derimod finde et kulturelt meningsfuldt udtryk – jeg skal dyrke de selvfortællinger, som giver mening i min kulturelle kontekst. I en non-modernistisk, aktør-netværksteoretisk forståelse kan “selvet” ses som noget, der er socio-materielt symmetrisk distribueret og med et mål om at holde sig godt forbundet med verden (Ward, 1996; Law, 1997; Latour, 2005). Med en non-humanistisk psykologi (Bendixen, 2007) får vi med andre ord øje på, at det gælder om at være godt forbundet, uden at blive overanstrengt.

Den selvledende medarbejder skal opleve sig godt forbundet. Vi har i mange år talt om frihed under ansvar som en god ting. Det er det også i mange situationer. Man kan



høre ledere sige: “Det stoler jeg på, du finder ud af – kom og fortæl mig, hvordan det er gået, når du er færdig.” Det kan være enormt motiverende at blive sat fri til selv at bestemme. Det er dog sjældent manglende motivation, der er problemet blandt de selvledende. Udfordringen er i stedet, at ‘frihed under ansvar’ nogle gange udvikler sig til en ansvarsfralæggelse for lederens vedkommende, og for medarbejderen kan det blive til en frihed til at sejle sin egen sø. Vi skal derfor ikke tale så meget om frihed, men mere om, hvordan medarbejderne bliver godt forbundne. Især når det gælder de selvledende medarbejdere – og lederen skal have særligt øje på de dele af arbejdet, som er “overtaget” fra lederen. F.eks. planlægning, metodeudvikling og salgsaktiviteter. Problemet kan nemlig være, at dele af det, medarbejderen får ansvar for, er noget, som vedkommende ikke har nok indflydelse på. Det handler med andre ord om, at lederen skal sørge for, at medarbejderen oplever sig teknologisk serviceret og organisatorisk repræsenteret. Lederen kan bidrage til at fastholde den selvledendes motivation ved at være den talsmand, som letter medarbejdernes muligheder for at løse deres opgaver.

### **Servicering som ledelsesredskab**

Når lederen flytter fokus fra frihed til forbindelser, bliver hendes rolle mere servicerende end faciliterende. Det bliver ikke så meget et spørgsmål om at coache. Det bliver ikke lige så vigtigt at stille cirkulære og reflektive spørgsmål. Det bliver mere vigtigt at spørge til, hvad medarbejderne har brug for. At lederen i denne forstand skal være mere serviceorgan end boss eller coach, kan virke provokerende for nogle. Men der er ikke tale om, at lederen skal give afkald på den asymmetriske magtrelation og blive medarbejdernes tjener. Tværtimod fastholder lederen den væsentlige del af ledelsesretten, som ligger i at bestemme, hvilke forbindelser der kan styrkes. Ved at tage serviceringsopgaven på sig får lederen mulighed for at vise nærgående interesse for centrale aspekter af medarbejdernes arbejdsopgaver, hvilket kan styrke den gensidige tillid og medarbejdernes motivation. Og den praktiske udførelse af serviceringen kan naturligvis uddelegeres – enten til medarbejdere eller virksomhedens supportafdelinger.

Et andet vigtigt aspekt af lederens fokus på at skabe gode forbindelser er rollen som medarbejdernes organisatoriske repræsentant. Denne rolle får en særlig karakter, når den skal udfyldes i relation til selvledende medarbejdere. Her kan der blive særlig brug for at fungere mere som formidler og mægler end som “anfører”, fordi man ikke, som tidligere omtalt, har “styr på alting”. Når hierarkier eller kommunikationsveje er mindre fastlåste, og når ledelsesopgaverne fordeles ud på flere hænder, bliver det ekstra vigtigt at have politisk tæft. Og for at sikre, at både lederen selv og dennes medarbejdere ikke drukner i organisatorisk kompleksitet, bliver det vigtigt, at serviceringen og repræsentationsopgaven placeres i nogle rammer, som alle kan se, forstå, agere i og referere til.

I denne forbindelse kan en af arbejdspladsernes ældste "institutioner" spille en vigtig rolle: Afdelingsmødet. På afdelingsmøder informeres som regel "nedad". Beskeder fra øverste ledelse skal formidles, og der skal sikres forståelse og eksekvering. Men afdelingsmødet er også en god anledning til at lede "opad", dvs. at vise medarbejdere, at man arbejder for, at de kan gøre deres bedste. Helt konkret kan det handle om, at man påtager sig opgaven som projektleder på projekter, der bidrager til, at medarbejderne oplever sig godt forbundne. Det kunne f.eks. være projekter om at 'skaffe bedre computere' eller at 'synliggøre afdelingens kompetencer'. Fremdriften rapporteres så på de efterfølgende afdelingsmøder, og afdelingseksterne nøglepersoner kan inviteres med. Resultatet bliver en afdeling, hvor alle løbende er orienteret om, hvilke muligheder de har for at handle mest effektivt og leve op til det, der kræves.

Hvis lederen skal undgå, at de selvledende medarbejders værdsatte "frihed under ansvar" bliver til et tyngende "ansvar under frihed", bliver det således vigtigt at skifte frihedsmetaforen ud med en forbindelsesmetafor. Men samtidig med at der skal skabes gode forbindelser, må man holde øje med, at det ikke bliver for meget af det gode. Arbejdet kan blive en såkaldt "honingfælde" kendetegnet ved, at man nyder sit arbejde, men arbejder så meget, at man til sidst brænder ud. Som mennesker af kød og blod har vi en materialitet, som kan overanstreges og bryde sammen, og lederen skal naturligvis bidrage til at afkoble medarbejderen fra dele af aktør-netværket, hvis oplevelsen af at være godt forbundet rent kvantitativt bliver for meget. Ofte vil en leder holde øje med dette i møder på tomandshånd. Men med det rette niveau af åbenhed og tillid kan afdelingsmødet også bruges her, nemlig til at få et løbende, fælles overblik over medarbejdernes belastningsgrad. Stresshåndtering som en fælles indsats er langt mere produktiv end individuelle indsatser.

## FAGLIGT FORSTÅET

Den selvledende medarbejder er som regel blevet selvledende, fordi han eller hun er den, der "ved bedst". Medarbejderen ved, hvordan arbejdsopgaverne løses bedst, og medarbejderen kan give det mest kvalificerede bud på, hvor hurtigt det kan gå og til hvilken kvalitet. Det kan derfor være fristende for lederen at overlade al prioritering til medarbejderen. Samtidig skal lederen huske ikke at blande sig i alt for mange detaljer og forsøge at lave mikro-ledelse, hvis medarbejderen skal bevare motivationen. Der er imidlertid situationer for enhver selvledende medarbejder, hvor man er nødt til at søge formel ledelsesmæssig opbakning til beslutninger. Enten fordi man frygter for konsekvenserne, hvis det går galt, eller fordi man er uenig med en kollega. I disse situationer bliver det klart, at lederen ikke kan være leder uden at kende opgaveløsningens indhold.

Man skal ikke nødvendigvis kende jobindholdet på samme niveau som medarbejder-



ne, men medarbejderne skal opleve, at en leders beslutning i tilstrækkelig grad kan (blandt andre forhold) tage højde for det, som har betydning for leverancens kvalitet. Måske er det medarbejderne, som opstiller argumenterne og scenarierne, som lederen skal tage sin beslutning ud fra. Men hvis ikke lederen forstår tilstrækkeligt af det faglige, er der fare for, at medarbejderen ikke oplever sig forstået, og med tiden mister tillid til lederen. Samtidig vil lederen i sidste ende ofte stå som den ansvarlige, hvis noget går galt. Lederen af fagligt stærke selvledende medarbejdere kan ikke læne sig tilbage og lade andre tage avanceret stilling. Tværtimod er det særligt afgørende, at lederen bruger kræfter på at sætte sig ind i arbejdets faglige indhold.

Ser man på dette lederansvar fra et aktør-netværksteoretisk perspektiv, bliver det klart, at forståelse ikke bare handler om det, vi siger til hinanden. Forståelse er ellers umiddelbart noget, vi ville forbinde med noget sprogligt og dialogisk: “Jeg hører dig sige, at ...” og “Er det rigtigt forstået, at du ...”. Med en performativ tilgang bliver vi mere opmærksomme på, at det også handler om, hvordan lederen med sin adfærd gør noget mere virkeligt end noget andet. Når lederen deltager i prioriteringen af opgaver, stiller hun skarpt på noget, hvorved andre ting bliver skubbet i baggrunden. Og for at styrke muligheden for, at prioriteringerne fastholdes og virkeliggøres, bør lederen koncentrere sig om mere end dialogen.

### **Prioritering som socio-materiel mobilisering**

Gennem dialog med medarbejderen kan man lave en liste over aktuelle opgaver, som så sorteres efter, om de haster, og om de er vigtige. Dem, der både haster og er vigtige, må medarbejderen lave, eller lederen må få en anden til det. Det vigtige, som ikke haster, bør laves ind imellem, så medarbejderen ikke befinder sig konstant i “det røde felt”. Man vil også kunne finde opgaver, som ikke er vigtige, og som derfor kan droppes. Lederen er den, der især sørger for, at prioriteringerne bringes i overensstemmelse med ledelsens mål. Øvelsen og dialogen bidrager til at skabe overblik (Covey, 1989).

Men med en aktørnetværk-teoretisk tilgang mindes vi om, at prioriteringen ikke må foregå i et human-relationelt og sprogligt vakuum. Non-humane aktanter har også interesser, og vi må derfor stille en type spørgsmål, som nok er atypiske for de fleste, f.eks.: Hvad er vigtigt for den omgivende teknologi? En tegnet prioriteringsmatrix og en rangliste med opgaver kan se meget godt ud på papiret. Men prioriteringsøvelsen er kun lige begyndt. Matrix og rangliste skal finde et liv i aktør-netværket, og har man eksempelvis et performance management-system, som ikke er interesseret i prioriteringerne, så bliver virkeliggørelsen vanskelig.

Det samme gælder medarbejderens faglighed. Hvis det, fagligheden retter sig mod, bakker op om prioriteringerne, øges deres chancer for virkeliggørelse. Når man med

prioriteringsmatrixen spørger, om en opgave er vigtig, skal man således huske at brede vigtighedskriterierne ud socio-materielt, så det ikke kun handler om menneskers interesser. Samtidig med at det vil styrke prioriteringernes virkeliggørelse, bidrager inddragelsen af teknologiens, indretningens og redskabernes interesser til, at medarbejderen oplever sig fagligt forstået, fordi disse udgør en væsentlig del af den faglige udfoldelse. Forståelse kan f.eks. vises ved at bidrage til, at IT-systemer tilpasses opgaveløsningen. Sagt på en anden måde, så virker lederens faglige forståelse af medarbejderen stærkere, når den præsenteres i både tale og i materiel mobilisering. Faglig forståelse kan være en særlig udfordring over for medarbejdere med specialviden, og som er meget selvkørende. Men med en tilgang, hvor forståelsen performes som socio-materiel mobilisering frem for blot at italesættes, gives en mulighed for at spille på flere tangenter.

## PERSONLIGT LEDET

Mange selvledende medarbejdere har, populært sagt, deres personlighed med på arbejde. Den selvledende rådgiver mødes f.eks. med kunden, og hvorvidt kunden har en god oplevelse, handler om det faglige indhold, men det afhænger i høj grad også af, om rådgiveren har en personlighed, som falder i kundens smag og f.eks. virker overbevisende. Den succesfulde selvledende medarbejder kender derfor sin personligheds styrker og svagheder i relation til jobbet og handler på baggrund af denne viden. Tilsvarende skal lederen af den selvledende medarbejder have et vist indblik i, hvordan forskellige personlighedstyper får succes i forskellige situationer. Dermed bliver lederen nemlig i stand til at understøtte den del af leverancen, som handler om, at personligheden er med på arbejde. Det kan f.eks. være vigtigt at vide, at den introverte kan være en glimrende foredragsholder, hvis blot vedkommende har tid nok til at forberede sig.

Den anden side af at lede personligt handler om, at lederen *selv* må kende sin egen personlighed og bruge denne viden aktivt. I og med at ledelsesopgaven i en vis udstrækning er delt, så bliver tillid en særlig vigtig motor for en frugtbar relation. Lederen af den selvledende medarbejder kan pr. definition ikke styre det hele. Vi ved samtidig, at når vi har tillid, glider tingene nemmere. Når vi ikke har tillid, bruger vi mere tid på at kontrollere og styre. Jo bedre lederen kender sig selv, jo bedre kan hun fremstå troværdig og pålidelig og dermed skabe tillid. Lederen skal ikke nødvendigvis have en bestemt personlighed, men lederen skal have en konsistent adfærd og turde stå ved sine styrker og svagheder. Det er samtidig vigtigt at huske på, at lederen skal kunne balancere mellem at lede sine medarbejdere individuelt og at sørge for, at ingen oplever uretfærdig forskelsbehandling. Det er som regel nødvendigt at sætte nogle rammer op, som gælder for alle. Så længe medarbejderne oplever at have samme betingelser, så kan man godt gå i gang med at lede individuelt.





## Omgivelser som del af personligheden

Ovenstående fortæller om de relationelle færdigheder og personlige egenskaber, som lederen må kende for at kunne sikre, at medarbejderne oplever sig personligt ledet. Det er vigtigt, at leder og medarbejder mødes, så man kan få talt om, hvordan medarbejderen forstår sig selv og sin rolle i forskellige arbejdsituationer, og så den gode relation og tilliden kan fastholdes. Men med en aktør-netværksteoretisk tilgang betragtes personlighed ikke som udelukkende socialt konstrueret og/eller personlig. Personlighed performer i aktør-netværk, hvilket vil sige, at personlighed f.eks. også konstrueres af det materielle miljø. Du kan ikke være et ordensmenneske uden noget at ordne, og du kan ikke være selskabelig uden steder, hvor social interaktion muliggøres.

At kunne lede personligt kræver derfor ikke blot, at man bruger tid på at tale med sine medarbejdere, og at man har et fortroligt rum at udøve den personlige ledelse i. Den personlige ledelse må også praktiseres i, og med, de rum, som ikke er fortrolige. Arbejdspladsens omgivelser er medkonstituerende for personligheden, og derfor kan de bruges til at lede personligt. Når arbejdspladser begrænser rumstørrelserne på deres åbne kontormiljøer, hjælper det ikke blot på medarbejdernes mulighed for at arbejde koncentreret. Det giver også de introverte en mulighed for at spare mental energi og lade op. På samme måde gælder det, at lederen med fordel kan betragte informations- og kommunikationsredskaber som elementer i personligheden. Man kan få meget at vide ved at se på den teknologi, medarbejderne omgiver sig med, og den måde, de bruger den på. Elektroniske kalendere og smartphones er ikke bare redskaber. Brugen af dem fortæller f.eks. også noget om, om en medarbejder sætter pris på planlægning eller det modsatte, eller om man er kontaktsøgende eller reserveret. Og i den IT-støttede interaktion kan lederen derfor støtte op om medarbejderens personlige styrker og svagheder. Man kan lede personligt gennem samtaler, men hvis man husker også at betragte og interagere med indretning, teknologi og omgivelser som elementer af medarbejdernes personlighed, så når man længere.

## STRATEGISK STYRET

Selvledende medarbejdere bestemmer typisk selv, hvornår de laver hvad, og hvordan de vil løse deres opgaver. Ofte står de også for at skaffe sig selv nye opgaver, og de kan komme til at fungere som en lille virksomhed i virksomheden. Men her er det vigtigt som leder at sørge for, at medarbejderne samlet set ikke arbejder i forskellige retninger. Det har både en trivselsmæssig og en forretningsmæssig årsag. For det første kan det være frustrerende som medarbejder, hvis ikke man har en fornemmelse af, om den, der i sid-

ste ende kan fyre én, mener, at man er på rette vej med det, man laver. Mange selvledende medarbejdere har et meget uforudsigeligt arbejdsliv. Opgavemængden kan variere meget; de skal tage mange komplekse beslutninger; og de skal være klar til at sadle om, når kunden beder om det. Uforudsigeligheden og kompleksiteten kan blive for overvældende og give stressproblemer, hvis man samtidig ikke er sikker på, om arbejdsgiveren mener, man er på rette vej.

Den forretningsmæssige begrundelse handler om, at man som leder skal sikre, at alle trækker i samme retning. Man kan ikke styre den selvledende medarbejder tæt, men man kan styre medarbejderen strategisk. Dvs. lederen kan fortælle, at vi i år har fokus på det og det marked, og vi vil sælge mere x og mindre y. Udover at målrette den enkeltes indsats, så giver det større sandsynlighed for synergi mellem kollegers bidrag og bedre mulighed for, at én medarbejder kan tage over fra en anden. Ved god strategisk styring slår lederen to fluer med et smæk: Trivslen øges, samtidig med at det sikres, at medarbejderne som helhed skaber værdi i overensstemmelse med det, der er virksomhedens overordnede plan.

### **Implementering som fraktal koordinering**

Medarbejderudviklingssamtaler kan spille en vigtig rolle, når lederen skal lede sine medarbejdere strategisk. Mange steder er det groft sagt ikke meget andet end en hyggelig samtale om, hvordan året er gået, og hvilke uddannelsesønsker medarbejderen har. Det er vigtigt, at medarbejderens indsigt og gode initiativer indgår i en dialog, hvor lederen giver nogle klare pejlemærker fra virksomhedens strategi. Der skal skabes en fælles forståelse for den overordnede retning, som man i fællesskab kan evaluere i løbet af året. Det bliver nemmere at hjælpe og styre medarbejderen i hverdagen, hvis man har klare aftaler at referere til. Men alt dette er lettere sagt end gjort.

Problemet er, at en strategi ikke bare er en strategi. Med en aktør-netværksteoretisk tilgang er der ikke noget, der er singulært; noget som kan udpeges til at være én enhed. Samtidig giver det heller ikke mening i ANT at tale om, at alt er relativt – at det afhænger af, hvilket perspektiv man ser det fra. En sådan pointe ville forudsætte idéen om det singulære – noget singulært, man så kan have alverdens perspektiver på. En af den nyere ANTs hovedpointer er således, at alle fænomener i vores verden er “mere end én, men færre end mange” (Mol, 2002). Det er en pointe, som det umiddelbart kan være svært at få sine tanker omkring. Derfor anvender man i ANT forskellige metaforer til at illustrere, hvad man mener. F.eks. fraktaler fra matematikkens verden: Fraktaler er linjer, som optager mere end én dimension, men færre end to. Eksempelvis en kystlinje. Jo mere du zoomer ind på en kystlinje, jo længere bliver den – det er en såkaldt “krøllet linje”. Men lad os vende tilbage til en strategi som eksempel på, hvad det vil sige, at noget er fraktalt.



Med ANT vil vi ikke sige, at en ledelse laver en strategi, som så giver forskellig mening i forskellige kontekster. Det er ellers en måde at beskrive verden på, som vi er meget vant til, men i ANT er det en fejlagtig måde. Med ANT vil vi i stedet sige, at en ledelses strategi performs som en broget, bevægelig ansamling af mere eller mindre forbundne versioner. Der performs versioner til afdelingsmøder, der performs versioner omkring omdelte strategi-pamfletter, der performs versioner på bestyrelsesmøder osv. Og hvis ledelsens strategi skal blive til noget, er det for det første ikke et spørgsmål om, at alle skal komme til at forstå det samme. Men det er heller ikke et spørgsmål om, at alle kommer til at forstå strategien inden for hver deres særlige kontekster. Hvis ledelsens strategi skal vokse sig stærk og få effekt, så kræver det, at der bliver arbejdet for, at versionerne spiller godt sammen – ikke modarbejder hinanden – og det gælder både socialt, organisatorisk, sprogligt, teknologisk, osv. Det er det, der menes, når jeg i afsnittets overskrift skriver fraktal koordinering.

Strategiimplementering forstået som fraktal koordinering er med andre ord et omstændeligt arbejde med at påvirke de forskellige praksisser, hvor man finder spor af strategien, og selv indsætte spor – og at gøre dette på en måde, så færrest muligt spænder ben for hinanden. Én selvledende medarbejder følger måske ledelsens strategi om vækst i Sverige ved at aflyse alle sine aktiviteter i Norge og øge dem i Sverige. En anden øger sine aktiviteter i Norge, fordi det netop er her, at han har samarbejdsrelationer med kontakt til det svenske marked. Det kan samlet set gå både godt og skidt, bl.a. afhængigt af om de norske kontakter kender hinanden, og hvilken relation de måtte have. Hvis medarbejderne skal opleve sig strategisk styret, så skal de med andre ord møde en leder, som er klar til at gå et spadestik dybere end blot at sikre sig, at alle har forstået, hvad der står skrevet i ledelsens strategiske udmelding, og på denne dybere baggrund formår at koordinere mangfoldigheden af strategi-versioner.

## INTERESSANT LEDELSE

De selvledende medarbejdere har de arbejdsvilkår, som arbejdspsykologien i halvfemserne og langt ind i nullerne brugte til at beskrive det gode arbejde. Heldigvis er det ved at blive almen viden, at de selvledendes arbejdsvilkår ikke reducerer risikoen for at brænde ud. Spørgsmålet er, hvad man som leder skal stille op, når man har med medarbejdere at gøre, som elsker frihed og ansvar, men man samtidig ved, at der er en alvorlig bagside af medaljen. Hvordan kan man i det hele taget være en god leder for dem, som leder sig selv? Jeg har i denne artikel beskrevet fire forskellige greb, og jeg har i min formidling givet grebene en aktør-netværksteoretisk drejning. Det er min forhåbning, at denne drejning kan være med til at inspirere ledere til at lede på en lidt anden og mere virkningsfuld måde, end de plejer.

I artiklen præsenteres således et alternativ til det, man med to overskrifter kan kalde 'videnskabelig ledelse' (eng. 'scientific management') og 'anerkendende ledelse'. Den første arbejder ud fra en naturvidenskabelig tilgang, hvor organisationsudvikling handler om at identificere problemerne og få dem løst. Den anden arbejder ud fra en socialkonstruktivistisk tilgang, hvor organisationsudvikling handler om at identificere ressourcerne, anerkende det gode, som allerede er, så man kan få mere af det, og tale de drømme frem, som ligger bag problemerne. Med afsæt i ANT som eksponent for en performativ tilgang (Bendixen, 2012) har jeg således villet pege på gevinsterne ved at drive 'interessant ledelse'.

I interessant ledelse er det interessante vigtigere end problemer og ressourcer. Lederen skal foretage en løbende interessanthedsanalyse, som kan vise, hvilke interesser der gør sig gældende i det aktør-netværk, som hun er en del af, og på den baggrund vælge de problemer og ressourcer, som det er værd at beskæftige sig med. Interessant ledelse handler om at opbygge og påvirke aktør-netværk, så de styrkes og bevæger sig i en ønsket retning. Man skal arbejde med både sociale og materielle relationer og være klar over, at det er umuligt som leder at styre udviklingen og retningen for hele den fiskestime, som et aktør-netværk udgør. Og her er fiskestimen faktisk en dårlig metafor, fordi de fleste organisationer, aktør-netværksteoretisk set, er temmelig rodede. Men at noget er rodet og ikke kan styres, er ikke det samme, som at det ikke kan påvirkes.

Lederen må forsøge at finde de steder, hvor en påvirkning synes mest relevant, i henhold til de interesser, hun varetager. Og her må hun så forsøge at *vise* interesse, *anvende* andres interesse og *skabe* interesse. Og især hvis hun har med selvledende medarbejdere at gøre, skal hun droppe frihedsmetaforen og i stedet bidrage til, at medarbejderne er godt forbundne, og at de oplever sig fagligt forstået og personligt ledet. ANT minder os samtidig om, at det alt sammen skal være en socio-materiel bestræbelse, der ikke blot foregår i skrift og tale, men også inddrager f.eks. omgivelser og teknologi. Sidst men ikke mindst skal hun styre medarbejderne strategisk ud fra den svære præmis, at enhver strategi performes som samtidige versioner, der kan spænde ben for hinanden, hvorfor styringen må foregå som et omstændeligt koordineringsarbejde.



## REFERENCER

- Bendixen, M. (2004). Arbejds miljøpsykologisk udvikling. *Erhvervspsykologi*, 2(3), 16-33.
- Bendixen, M. (2007). *Rådgivende ingeniørers udfordringer. Et praksisstudium i professionel service-innovation med fokus på materialers og menneskers betydning*. Ph.d.-afhandling. Rapport nr. 170. BYG-DTU, Danmarks Tekniske Universitet.
- Bendixen, M. (2012). Innovativ rådgivning – fra systemisk til performativ erhvervspsykologi. In M. Bendixen & N. Nickelsen (red.), *Innovationspsykologi*, 293-329. København: Dansk Psykologisk Forlag.
- Covey, S.R. (1989). *7 gode vaner – personlig og professionel effektivitet*. København: Gyldendal Business.
- Kristensen, A.R. & Pedersen, M. (2013). *Strategisk selvledelse – ledelse mellem frihed og forretning*. København: Gyldendal Business.
- Latour, B. (2004). How to talk about the body? The normative dimensions of science studies. *Body and Society*, 10(2-3), 205-229.
- Latour, B. (2005). *Reassembling the social – an introduction to actor-network theory*. Oxford: Oxford University Press.
- Law, J. (1997). *The manager and his powers*. Udgivet af Centre for Science Studies, Lancaster University, Lancaster LA1 4YN, UK, på <http://www.lancaster.ac.uk/fass/sociology/research/publications/papers/law-manager-and-his-powers.pdf>.
- Law, J. (2002). *Aircraft stories – decentering the object in technoscience*. Durham; London: Duke University Press.
- Mol, A. (2002). *The body multiple: Ontology in medical practice*. Durham; London: Duke University Press.
- Ward, S. (1996). Filling the world with self-esteem: A social history of truth-making. *Canadian Journal of Sociology*, 21(1), 1-23.
- Ørsted, C. (2013). *Livsfarlig ledelse*. København: People's Press.