



🕒 7 min. 👁️ 📌 06-09-2013

Relationel ledelse - når forandringen skal give mening

Organisatorisk forandring er et vilkår i næsten alle organisationer i dag. Ofte fokuserer vi på forandringer af strukturer og arbejdsgange i stedet for på kommunikationens og relationernes betydning for forandringen. Skal forandringen lykkes med succes er dialog og relationelle færdigheder helt afgørende. Her kan du læse om, hvordan du som leder kan forbedre forandringsprocessen ved at fokusere på relationer og dialog.

Skribentinfo



[Lone Hersted](#)

Organisationskonsulent, studieadjunkt og ph.d.-stipendiat ved Institut for Læring og Filosofi, Aalborg Universitet

Vi er født ind i relationer, og vi udvikler os og lærer gennem relationer via vores kommunikative samspil med andre hele livet igennem. Det relationelle er et vilkår i det organisatoriske samspil. Tænk blot på en almindelig arbejdsdag; hvor megen tid bruger du ikke som leder på at kommunikere – direkte på møder, på gangene, via mails, Skype, videokonferencer etc.?

Som leder kan du aldrig undslippe fællesskabet; du er en uundgåelig del af dette – selv når du sidder isoleret bag dit skrivebord. 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.

Begrebet *relationel ledelse* handler om evnen til gennem relationer at koordinere og bevæge sig engageret ind i fremtiden som organisation. Relationel ledelse står i modsætning til termen „lederskab“, der i det store

og hele er forbundet med forestillingen om den individuelle og ofte heroiserede leder.

Det er i opbyggende relationelle processer, hvor mennesker mødes og arbejder sammen, at betydninger opstår, opretholdes og transformeres. Og det er tilsvarende i nedbrydende relationelle processer, der skabes konflikter, fremmedgørelse og dårligt fungerende organisationer. Kunsten og udfordringen er således at berige og styrke de relationelle processer i organisationen og i relationen mellem organisationen og dens omverden.

Forandring kræver gode relationer

I management- og ledelseslitteraturen er der overordnet set to hovedstrømninger til, hvordan forandring skal forstås: 1) Beordret forandring, der lægger vægt på planlægning og strategi, og 2) Improviseret, emergent forandring, der lægger vægt på løbende tilpasning og improvisation. Begge tilgange stiller særlige krav til dialogen og relationerne.

1) Beordret forandring

Den mest udbredte anskuelse går ud på, at forandringsprocessen kan planlægges og implementeres fra toppen og nedad i organisationen. Her forestiller man sig, at medarbejderne vil udføre forandringerne, som de er planlagt. Set fra dette standpunkt sigter man mod at forudsige og planlægge fremtiden og „udrulle“ en strategi, som vil inddrage medarbejdernes handlinger i realiseringen af bestemte mål. Undertiden igangsættes denne proces ved at man søsætter en „brændende platform“ som et forsøg på at motivere medarbejderne for forandring. En sådan politik følger grundlæggende parolen „gå med på forandringen eller dør i flammerne“.

Fra et kritisk standpunkt kan denne strategi betragtes som „management-by-fear“. Uanset om man bruger frygt eller ej, lægger de fleste lederkonsulenter vægt på behovet for, at den øverste ledelse klart og forståeligt kommunikerer om behovet for forandringsprocessen, og om hvordan denne skal realiseres. Der er ingen tvivl om betydningen af beordret forandring. Den er udtryk for den øverste ledelses ansvar for at bevare organisationens succes. Det er topledelsens opgave at „overvåge forretningen“ og skifte kurs, hvis det vil føre til fremgang for organisationen. Men beordret forandring har også sine omkostninger, blandt andet:

Omkostninger ved beordret forandring

- 1) Topledelsen er ikke alvidende. Der vil altid være oversete vinkler med hensyn til visioner og viden.
- 2) Vilkårene er under stadig forandring. Den plan, som giver gevinst i dag, kan være morgendagens tunnelsyn.
- 3) Forandring udelukkende fra toppen er nedbrydende. De, der arbejder på de lavere niveauer, kender deres opgaver og ved, hvorfor de er vigtige. Hvorfor i alverden skal de forandre sig?
- 4) Ordre oppefra bliver fortolket på mange måder, og fordi medarbejderne måske føler, at de blot er genstand for manipulation, bliver disse fortolkninger ofte negative. Det vil som regel føre til bekymring og frygt frem for kreativitet og begejstring.

Hovedproblemet er, at beordret forandring er en top-down-model, som typisk negligerer dialog. Den er i sit inderste væsen monologisk: „Vi fortæller dig, hvad du skal gøre.“ Der vil altid være initiativer til beordret forandring, men de kan forbedres og kvalificeres yderligere gennem dialog. Dialog kan navnlig være nyttig i tre faser:

1) Planlægning. Ideelt set bør planlægning udarbejdes af lederne i tæt samarbejde med repræsentanter for de lokale enheder. Dette vil sikre, at planen tager højde for specifikke lokale behov, kompetencer og vilkår. Medarbejderne vil føle, at de har bidraget til planen; de vil opleve sig som kompetente bidragydere til organisationen og ikke blot som instrumenter for den. Inddragelse i samarbejde styrker ejerskab og engagement.

2) Implementering. Der er et gabende hul mellem en plan på papiret og folks aktiviteter, når de er i bevægelse. Hvad en plan eller strategi indebærer med hensyn til handling, kræver forhandling, samtale mellem folk om, hvad der skal gøres, hvornår og hvordan.

3) Opretholdelse. Fordi forandring er kontinuerlig, og ingen plan kan tage højde for alle tilfældigheder, er kontinuerlig dialog mellem topledelse og resten af organisationen væsentlig. Hvad virker, og hvad virker ikke, og hvilken betydning har det for den overordnede plan? Strategier må tilpasses de skiftende betingelser, og nøglen til dette er dialog.

Kort sagt, succes for modellen med beordret forandring afhænger væsentligt af, at der tilføjes en stærk dialogisk komponent.

2) Improviseret eller emergent forandring

Som kontrast til den beordrede forandring er der en anden opfattelse, der betragter organisationer som underlagt kontinuerlig bevægelse. Organisationer er ifølge denne tankegang altid i færd med at „blive til“ på måder, der ikke fuldt ud kan forudsiges, og forandring betragtes som det grundlæggende vilkår for det moderne organisatoriske liv. Hvis ikke man ikke bevæger sig fremad, bevæger man sig baglæns. Endvidere

kan man ikke slå sig til tåls med velprøvede og "sande" metoder, koncepter eller praksisser. Vi har hele tiden at gøre med nye vilkår og nye udfordringer. Ledere bør derfor sikre, at medarbejderne kan komme frem med deres egne ideer og selv tage initiativer. Men også her er der omkostninger, blandt andet:

Omkostninger ved improviseret forandring

- 1) Lokale tiltag kan undergrave eller støde imod organisationens overordnede plan.
- 2) Lokale tiltag, som går i mange retninger, kan føre til desorganisering og opløsning.
- 3) Konstante tvetydigheder skaber ængstelse med hensyn til aktørernes roller og aktiviteter. „Hvad er det, jeg gør; er det mon det rigtige?“

Dialog er et vigtigt middel mod disse udfordringer. I dette tilfælde er det ikke blot i bestemte faser, men derimod løbende, at der er behov for dialog. Innovation anspores og beriges grundlæggende gennem dialog. Hvis dialog praktiseres over en bred front – og ikke begrænses til isolerede grupper – så tabes den overordnede plan for organisationen ikke af syne, og der er større muligheder for at skabe tilslutning. Endelig kan dialog føre til tryghed. Folk kan sammen nå frem til idéer og tiltag på en måde, som det ofte er vanskeligt for den enkelte at opnå alene. Vægten ligger her på en kontinuerlig kreativ sammenstrømningsproces: Mennesker, som kommunikerer og interagerer med hinanden er innovative, samskaber nye initiativer, osv.

Den vellykkede forandring

De fleste ledere vil opdage, at en vellykket forandring ikke altid er let at implementere. Først er der udfordringerne med medarbejderne. Fx vil medarbejderne, som påpeget i forbindelse med en beordret forandring, ofte yde modstand, være kritiske og muligvis frygte for deres fremtid. Når det derimod drejer sig om improviseret eller emergent forandring, kan lederen føle et tab af kontrol. Mellemledere er ofte nødt til at iværksætte planer, som de selv, når det kommer til stykket, nærer stærk tvivl om. Skal de da undgå at give udtryk for deres opfattelse, og skal de undertrykke kritik i gruppen? Endelig medfører enhver form for forandring tvetydigheder og ukendte faktorer; fiasko er altid en mulighed. Mellemlederen vil ofte „være under beskyldning“ i sådanne situationer, hvor fiasko synes at afspejle hans eller hendes manglende personlige evner.

Fleksibel ledelse

Der er ikke nogen stålfaste regler om, hvordan man fører en dialog i alle situationer, men det kan være hjælpsomt, hvis lederen ikke låser sig fast i en bestemt selvforståelse eller identitetsopfattelse men derimod evner at være fleksibel og indgå konstruktivt i relationer på mange forskellige måder. Metaforisk talt kan en fleksibel dialogisk leder være:

1) Et forbindelsesled.

Organisering er grundlæggende en relationel proces, men både, når det drejer sig om beordret og improviseret forandring, vil relationerne være under stadig forandring. Forskellige grupper vil fortolke

begivenhederne forskelligt. Der vil hele tiden opstå misforståelser. Desorganisering kan forhindres af en leder, der fremmer dialog på tværs af forskellige grupper. Det er frugtbart, hvis man kan få folk fra forskellige områder til gensidigt at kommunikere deres synspunkter og idéer.

2) En lagerbeholdning.

Organisatorisk forandring vil altid medføre en strøm af nye informationer og meninger. Der vil løbende opstå nye vilkår, og der vil givetvis fremkomme modstand, konkurrence, sladder osv. Der vil opstå komplekse udfordringer, paradokser og modsætninger. Den dialogiske leder må i så fald være en opmærksom lytter, der opsamler elementer fra hver en krog af samtalerne. Opgaven er ikke at integrere alle de turbulente betydningsforskydninger, men at lytte til dem og holde dem i beredskab med henblik på fortsat dialog – med henblik på udveksling af synspunkter og oplysning.

3) En historiefortæller.

Det kan være vanskeligt for medarbejderne at se mening i skiftende omstændigheder og krav. Historiefortælling er ofte et nøglemiddel til at fremkalde en sammenhængende opfattelse af tingene. Det er ved brug af fortællinger muligt at sammenvæve mange isolerede begivenheder, at ordne og lade dem pege i værdsatte retninger. Fortællinger beretter om, hvor vi har været, hvor vi er nu, og de motiverer os til at skabe fremtiden. Brugen af metaforer kan også være vigtig. En metafor indbyder til at organisere mange kendsgerninger på en bestemt måde, som forenkler og angiver en retning. Karakteriserer man eksempelvis en organisation under forandring som „et skib på et stormfuldt hav“, indbyder det til en holdning, der er anderledes, end hvis man kalder den „en maskine, der er sendt til reparation“ eller „et rumskib“.

Artiklen er skrevet på baggrund af Lone Hersted og Kenneth J. Gergens nye bog *Relationel Ledelse – dialogisk baseret samarbejde* udgivet på dansk på forlaget Mindspace.

Find mere om bogen her:

[Relationel Ledelse. Dialogisk baseret samarbejde af Lone Hersted og Kenneth J. Gergen](#)

Læs mere her:

[I spidsen for forandringer](#)

[Tre måder at lede forandringer](#)

