

## ‘PSYKOLOGISK ILT’ I LEDERSKABSRELATIONER

Jan Tønnesvang &amp; Timo Bohni Nielsen

and similar papers at [core.ac.uk](http://core.ac.uk)

provided by Tidsskrift

*elsen af lederskabsrelationer der kan afledes af en selv-selvobjektteoretisk anskuelse af selvet og dets omverdensforbundethed. Artiklen indledes med en teoretisk del I, hvor der gøres rede for centrale dele af den selv-selvobjektteoretiske grundforståelse, som så i artiklens anden (og største) del II lægges til grund for forståelsen af, hvorledes en leder med sin personlige stil og sine visioner for den virksomhed, institution eller organisation, han er leder for, hans interesse i sine medarbejderes intentioner og i klimaet i medarbejdergruppen samt hans sans for talentforskelle og opgavekreation, bidrager til at skabe en ‘psykologisk ilt’, der kan understøtte, opløfte og vitalisere medarbejdernes engagement og produktivitet. I forbindelse med udredningen af de praktiske implikationer (i del II) gøres der endvidere overvejelser over, hvorledes det at varetage selvobjektfunktion for andre udfordrer ens egen selvindsigt, selvomsorg og selvbesindelse, og hvorledes en leders evne til at tilvejebringe ‘psykologisk ilt’ er influeret af hans selvorganisering – om denne er fortrinsvist underskuds- eller overskudspositioneret. Selvom vi ikke eksplicit anvender termen social ansvarlighed som omdrejningspunkt for vores betragtninger, så er det vores opfattelse, at disse har implikationer for forståelsen af den form for personlig og social ansvarlighed, der ligger i, at man som leder arbejder på at udvikle og understøtte et arbejdsklima, der vitaliserer medarbejderes selv værdsættelse, engagement, produktivitet, organisationsbevidsthed og fællesskabsfølelse.*

## Introduktion

I takt med at overgangen fra industri- til informationssamfund har medført en opprioritering af menneskelige ressourcer som viden (*know how*), innovationskraft og omstillingsparathed mm., er interessen for de arbejdslivsforhold, der relaterer sig til fastholdelse og udvikling af medarbejdere gradvist øget. Et af de områder, der naturligt har været genstand for in-

---

Jan Tønnesvang er cand.psych., ph.d. og lektor på Psykologisk Institut, Aarhus Universitet.

Timo Bohni Nielsen er cand.psych., arbejds- og organisationspsykolog i Udviklingshuset, Århus Kommune.

teresse, er ledelsesfeltet. I den arbejds- og organisationsteoretiske litteratur findes der således en mængde teorier om, hvordan ledere kan forbedre deres evne til eksempelvis at skabe resultater gennem deres medarbejdere; maksimere medarbejdernes potentiale; øge medarbejdernes motivation; skabe et sundt arbejdsklima, skabe rum for læring etc. Nærværende artikel peger i lighed med store dele af denne litteratur på en række psykologiske forhold, der har betydning for lederens evne til at udvikle og understøtte sine medarbejdere, men den adskiller sig fra meget af litteraturen ved at arbejde i et teoretisk top-down perspektiv, hvor de fremlagte betragtninger af lederskab er afledt af en almenpsykologisk teori om det menneskelige selv og dettes omverdensforbundethed. Den almenpsykologiske teori, der tages afsæt i, er den såkaldte selv-selvobjektteori (Hansen, 2001), og artiklens mål er på dette grundlag at indkredse nogle psykologiske kernedimensioner i tilvejebringelsen af vitaliserende og udviklende leder-medarbejderrelationer og at illustrere, hvilke typer af psykologiske gensvar en leder – ud over sine produktivitsrettede funktioner – må være i stand til at yde sine medarbejdere for at bidrage til deres arbejdsmæssige trivsel, meningsoplevelse og kompetenceudvikling. Det er vores opfattelse, at en afklaring af sådanne forhold ikke blot vedrører den enkelte leder og virksomhed/organisation, der har en selvfølgelig interesse i at fastholde og udvikle sine medarbejdere, men også har relevans i en større system- og samfundsmæssig sammenhæng, hvor virksomheders og organisationers evne til at skabe gode betingelser for trivsel og udvikling må anses for at være et basalt aspekt af deres sociale ansvarlighed. Selvom vi altså ikke anvender termen social ansvarlighed som ekspliciteret omdrejningspunkt for artiklens betragtninger, så er det vores opfattelse, at artiklens betragtninger har implikationer for forståelsen af den form for personlig og social ansvarlighed, der ligger i, at en leder arbejder på at udvikle og understøtte en organisationskultur og et arbejdsklima, der vitaliserer medarbejderes selvværdsættelse, engagement, produktivitet, organisationsbevidsthed og fællesskabsfølelse.

Artiklen består af to hovedsektioner, hvor den indledende teoretiske del I danner grundlag for den mere omfattende del II, der udleder nogle mulige ledelsesmæssige implikationer af de teoretiske betragtninger i del I. Det er således i første omgang den selv-selvobjektteoretiske grundforståelse af selvet og dets omverdensforbundethed, der er på programmet.<sup>1</sup>

---

1 Der vil i artiklens del I være passager, der består af lettere omskrevne teoribeskrivelser fra andre af Tønnesvangs arbejder. Som helhed er del I dog anderledes skåret, end disse tidligere arbejder.

## I. Den selv-selvobjektteoretiske grundforståelse

### *Selvet som et subjekt-relationalt forbundethedsfænomen*

I en selv-selvobjektteoretisk begrebsramme forstår man selvet som et forbundethedsfænomen. På den ene side er selvet dét, som det er, i og med at det er relateret til noget andet end sig selv. På den anden side er selvet givet ved, at man er en *nogen*, der oplever at være denne *nogen* i forbindelse med at være relateret til *noget andet* i sine omgivelser (Damasio, 1999). Selvet indbefatter altså dels, at man er relateret til noget andet end sig selv, og dels at man oplever sig som en bestemt *nogen* i den måde, hvorpå man er relateret til dette andet. At være relateret til noget andet end sig selv indbefatter i sagens natur et relationelt aspekt, så i den forstand er selvet grundlæggende et relationelt begreb. Men herudover indbefatter dét, at man som et selv oplever sig som en *nogen* i sin relaterethed, at der jo er én, der oplever dette, hvorfor selvet også må være et begreb om den menneskelige oplevelsesfænomenologi eller subjektivitet. Begge disse sider af selvet kan fastholdes, hvis man forstår det som et subjekt-relationalt begreb (Tønnesvang, 2002), hvormed det netop præciseres, at man *hverken* kan forstå selvet som en bestemt *nogen* uden at inkludere de relationer, som selvet er en del af *eller* kan forstå selvets relationer uden at inkludere den subjektive *nogen*, som hører til dét at være et selv.

### *Selvets rettethed MOD og AF*

Grunddynamikken i selvets relaterethed til dets omgivelser er dets rettethed *mod* og *af* disse (Bertelsen, 2000). At der er tale om en rettethed *mod* vil sige, at selvet retter sig aktivt stræbende mod sine omgivelser for at opnå eller udrette noget i forhold til disse. At der er tale om en rettethed *af* vil sige, at selvet i sin stræben *mod* omgivelserne orienterer sig efter de responser, idéer, orienteringsmønstre, værdier og idealer mm., som omgivelserne gør det muligt for selvet at lade sig rette *af* og kreativt indrette sig efter. Et kerneelement i forståelsen af et selvets rettethedsprocesser er at forstå, *hvad det typisk har på spil* og prøver at gøre i disse (dvs. forstå, hvilke intentioner og bevæggrunde, der ligger i dets handlinger). Men for at forstå dette, må det i overensstemmelse med rettethedslogikken tages i betragtning, hvorledes omgivelserne gør det muligt og meningsfuldt for selvet at lade sig rette *af* forskellige typer af social respons, værdier, ideale retningslinjer mm. Vil man forstå, hvorledes et selv engagerer sig i sine arbejdsopgaver og i sine arbejdsrelationer, må man inddrage karakteren af disse opgaver og relationer i sin forståelsesakt. Det lyder måske banalt, men er samtidig helt basalt. Den anden og det andet er en del af det, som selvet svarer an på.

### *Selvets rettethed AF: selvobjekter og 'psykologisk ilt'*

I et selv-selvobjektteoretisk perspektiv forstår man selvets rettethed *af* med reference til begrebet om selvobjekter. Selvobjektbegrebet er et komplekst

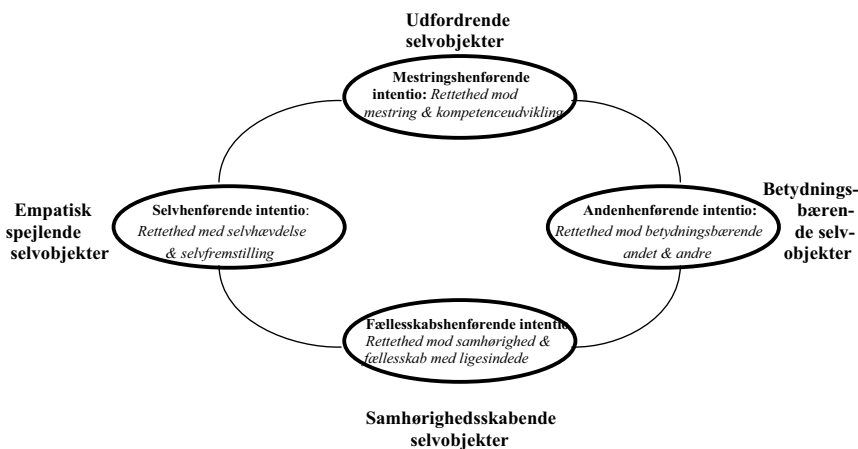
begreb, der henviser til »sådanne vitaliserende *dimensioner* ved forholdet til *andet* og *andre*, som af den enkelte *opleves* som selvunderstøttende, selvopløftende eller på anden vis vitaliserende, og som er nødvendige for etablering, opretholdelse og fortsat udvikling af selvet« (Tønnesvang, 2002, s. 80). Eksemplificeret med en leder, der ser og anerkender en medarbejders idéer, intentioner eller indsats, kan man sige, at selvobjektbegrebet både omfatter en konkret anden (lederen), nogle faktisk forekommende erfaringsdimensioner i leder-medarbejderrelationen (de anerkendende ord og udtryk) og medarbejderens oplevelse af disse erfaringsdimensioner (de anerkendende ord og udtryk) som selvunderstøttende og vitaliserende for sit arbejdsengagement. Mens termen selvobjekt altså henviser til en bestemt *nogen* (i nærværende sammenhæng lederen) i den udstrækning, denne bestemte *nogen* tilvejebringer erfaringsdimensioner (fx anerkendende ord og udtryk), der kan give anledning til selvobjektoplevelser, så henviser termen selvobjektoplevelse til *medarbejderens oplevelse* af de tilvejebragte erfaringsdimensioners støttende og vitaliserende funktion for hans selvsammenhæng (hans væren) og arbejdsengagement (hans gøre). Erfaringsdimensioner, der kan give anledning til selvobjektoplevelser, kalder man så for selvobjektdimensioner. Det væsentlige ved at have blik for, at *selvobjektfænomener* på den måde omfatter såvel *en konkret anden* (selvobjektet) som nogle tilvejebragte *selvobjektdimensioner* (fx anerkendende ord og udtryk) og en *selvobjektoplevelse* hos den, der forholder sig til selvobjektet gennem de tilvejebragte selvobjektdimensioner, er, at det fastholder, at en leders faktiske handlinger ikke nødvendigvis opleves af hans medarbejdere på den måde, han forventer. I tilfælde af at en leder fx selv mener at have givet udtryk for anerkendelse af nogle medarbejders indsats, men hvor dette pga. en eventuel uhensigtsmæssig personlig eller ledelsesmæssig stil ikke opleves som anerkendelse af medarbejderne, så udebliver den vitaliserende og understøttende selvobjekteffekt, som anerkendelse ellers i almindelighed vil have.

Metaforisk siger man, at mennesker, der tilvejebringer selvobjektfunktioner (empatisk respons og anerkendelse, engageret livsførelse, meningsrammer, samhørighed, adækvat kompetenceudfordring mm.), møder selvet på dets rettetheder med en optimalt responderende mængde af »psykologisk ilt«. Metaforen om »psykologisk ilt« understreger, at selvet er *indvendigt forbundet* med selvobjektsider af dets omgivelser (analogt til en organismes forbundethed med organisk ilt) og således er afhængig af disse for at opretholde sin selvsammenhæng og selvorganisering. Uden »psykologisk ilt« presses selvet i en defensiv eksistentiel underskudsposition (se nedenfor), i værste fald går det til grunde.

*Selvets rettethed MOD: de fire grundformer af motivationel rettethed*

Selvets rettethed *mod* kan specificeres i fire grundformer af motivationel rettethed (Hansen, 2001). At der er tale om *motivationale* rettetheder

betyder, at selvet grundlæggende er indstillet på at ville stræbe og handle i verden for at opnå noget med sig selv og gøre noget ved den verden, det befinder sig i. Det er således bl.a. på grund af de motivationelle rettetheder, at man overhovedet er sådan indrettet, at man stræber efter at realisere sig selv i sine omverdensforbindelser. De fire rettetheder og deres modsvarende selvobjektrelationer er illustreret i figur 1 og forklares nedenfor:



Figur 1. Selvet og dets selvobjektforbundetheder

1. Som det ses i venstre side af modellen er der for det første en *selvhønførende rettethed* mod at blive spejlet af omgivelserne på sin individuelle selvhævdelse og selvfremstilling. Denne form for rettethed manifesterer sig for barnet som et »se mig som den jeg er« og for den »godt nok« udviklede voksne som et afdæmpet behov for anerkendende forståelse og spejling af sine ambitioner, intentioner og livsprojekter. Den modsvarende psykologiske ilt er omgivelsernes *forståelsesrettede* empatiske spejling af selvets bestræbelse på at komme til udtryk med sig selv. Optimalt set er sådanne spejlinger så tilpas frustrerende, at selvet på den ene side oplever sig anerkendt og forstået og på den anden side trinvist udvikler evnen til selvanerkendelse og selvomsorg.
2. Dernæst er der i højre side af modellen en *andenhenførende rettethed* mod dét, som er større end én selv. Denne form for rettethed manifesterer sig for barnet som et »vis mig hvem eller hvad jeg kan blive« og for den »godt nok« udviklede voksne som en moden evne til at beundre, begejstres over og lade sig inspirere af forbilledlige andre, kulturelle frembringelser og værdier. Den er konstitutiv for menneskets mulighed for at finde mening og værdi uden for sig selv, foruden hvilken det ikke har noget referencepunkt at forstå sig selv og sin egen betydning i forhold til (jf. Taylor, 1991). Den modsvarende psykologiske ilt udgøres af

dét i selvets omgivelser, der er værd at betydningsrette sig efter, hvilket fx kan være en visionær leder, en større betydningshorisont for de arbejdsfunktioner, man udfører mm.

3. Den nederste komponent i modellen er en *fællesskabshenførende rettet-hed* mod samhørighed og samvær med det fællesmenneskelige. Denne form for rettet-hed manifesterer sig for barnet som et »lad mig være ligesom dig« og for den »godt nok« udviklede voksne som en resonant følelse af »vi-hed« og en hermed forbunden decentreret forståelse af menneskelige forskelligheder som et livsvilkår. Den modsvarende psykologiske ilt er andre i øjenhøjde, som man samarbejder med og knytter bånd til og som lader én være med i 'det gode selskab' uden at mobbe og chikanere mm. For børn kan det dreje sig om gode venskabsrelationer og for voksne tillige om gode kollegiale og partnerskabsrelationer. Om denne komponent får 'gode-nok' eksistensbetingelser i en arbejds-kon-tekst, afhænger i høj grad af 'klimaet' på arbejdspladsen.
4. Og endelig er den øverste komponent i modellen en *mestringshenførende rettet-hed* mod at udvikle og omsætte sine medfødte og erhvervede evner, talenter og færdigheder i et optimalt afstemt forhold til sine ambitioner, idealer og i resonerende kontakt med den fællesmenneskelighed, der knytter sig til vores sameksistentielle grundvilkår. Denne form for rettet-hed manifesterer sig for både barnet og den »godt nok« udviklede voksne som et »udfordr mig uden at knægte mig«, således at den »godt nok« udviklede voksnes robusthed over for modspil er større end barnets. Den modsvarende psykologiske ilt opstår i de *medspillende* udfordrings-relationer til andre og i de optimalt frustrerende mestringsopgaver, som man på forskellige trin af livet og i forskellige praksissammenhænge skal løse.

### ***At befinde sig mellem en overskudsposition og en underskudsposition***

På sin vis er der ikke noget overraskende ved, at det er de fire nævnte grundformer af rettet-hed, der indgår i modellen, da de i vid udstrækning svarer til, hvad man andre steder i motivationslitteraturen identificerer som centrale motivationelle elementer og behov<sup>2</sup>. Der, hvor modellen giver et særligt bidrag til en motivationsforståelse, er dels ved at identificere de selvobjektfunktionelle sider af selvets omverdensforbindelser som 'psykologisk iltende' kvaliteter i/ved selvets omgang med andet og andre.

2 For blot at nævne et par steder kan der henvises til Lawrence & Nohrias (2002) identifikation af den velfungerende organisations evne til at forvalte et fornuftigt forhold til medarbejdernes Drive to acquire, Drive to bond, Drive to learn og Drive to defend, men også til såvel Ryan & Decis (2000) identifikation af de grundlæggende Needs for competence, for relatedness and for autonomy som til Maslows (1970) psykologiske behov for sikkerhedsskabende meningsrammer, samhørighed/kærlighed, selvagtelse/respekt og selvaktualisering.

Og dels ved at identificere de udviklingsdynamiske sammenhænge i forholdet mellem de fire rettetheder som et bud på, hvorledes selvhævdelsesmanifestation, idealisering, samhørighedsfølelse og mestringssevne indgår i en dynamisk organiseret helhed, hvor de enkelte komponenter vil manifestere sig på forskellig vis afhængigt af, hvorledes de står i forhold til hinanden. Logikken er her, at selvet gennem sin udvikling tager form som et dynamisk organiseret *parathedssystem*, der danner grundlag for, at man som individ vil være indstillet på at relatere sig med en bestemt stil og på bestemte måder til bestemte idealer, værdier og menneskelige relationer i sine omgivelser. Samtidig med at selvet altså besidder en individuel unik kognitiv, motivationel og emotionel stil, vil det forvalte sin stilprofil som figur på en dynamisk struktureret grund, der vil befinde sig i en mere eller mindre overskuds- eller underskudspositioneret tilstand (Tønnesvang, 2006). I den forstand vil selvet have en parathed til at agere i og reagere på sine omgivelser på mere eller mindre over- eller underskudspositionerede måder. Sådanne parathedsindstillinger vil være typiske for det enkelte selv, men de vil netop kun være paratheder til at ville handle på bestemte måder. De er ikke som sådan selve handlingen, der til enhver tid er situationel og derfor både kan og vil variere i fht. det, man vil forvente ud fra den enkeltes typiske indstilling. Over-/underskudspositioner skal ret beset forstås som de grundåbninger mod eller grundindstillinger til verden, der er typiske for et bestemt selv. De er m.a.o. udtryk for måden, hvorpå selvet er organiseret som et parathedssystem i en mere eller mindre overskuds- eller underskudspositioneret tilstand, som vil blive opretholdt eller udviklet i og med selvets handlinger og måden, hvorpå (selvobjekt)omgivelserne forholder sig til disse. Den almene logik er, at man som orienteret mod en overskudsposition vil være parathedsindstillet til at forholde sig fleksibelt, responderende og mulighedsorienteret til sine omgivelser, mens man som underskudspositioneret typisk vil være parathedsindstillet til at forholde sig ensidigt, reagerende og sikkerhedsorienteret til sine omgivelser. Men man kan altså ikke være sikker på, at et bestemt positioneret selv altid vil handle i overensstemmelse med dets typiske indstilling.

### *Polariseringer i selvet*

I både overskuds- og underskudspositioner kan man i øvrigt yderligere være polariseret forskelligt imod en eller flere af selvets rettetheder, hvilket vil sætte forskellige mål for det drive, der ligger i rettethederne. Er man fortrinsvist polariseret mod den selvhøfrende rettethed, vil man typisk være optaget af selve det at give udtryk for sig selv og søge bekræftelse og spejling på sine aktiviteter. Eksemplificeret med vores projekt med at skrive denne artikel, vil det svare til, at det, som er på spil for os, er at give hver vores udtryk for, hvorledes vi kan berige forståelsen af lederskabsrelationer, for senere at modtage spejling og anerkendelse på hver vores *individuelle* person for vores arbejde.



Er man fortrinsvist polariseret mod den andenhenførende rettethed, vil man typisk opleve sig vitaliseret og opløftet af de mål, idéer, projektsammenhænge og forbilleder, man betydningsretter sig efter i sin livs- og arbejdsverden. For vores vedkommende vil det svare til, at det, som er på spil, overordnet set er at være i psykologiens tjeneste og skabe og udbrede viden til gavn for ledere og medarbejdere i arbejdssammenhænge, og i den forstand finde mening ved at være del af et sådant større projekt.

Er man primært polariseret mod den fællesskabshenførende rettethed, vil man typisk orientere sig mod selve oplevelsen af samværet med andre omkring et fælles tredje og med samme interesser som én selv. Hvilket for vores vedkommende vil svare til, at det er selve *samværet med hinanden* omkring den teoretiske bestemmelse af gode lederskabsrelationer (det fælles tredje), der er på spil for os, når vi arbejder på artiklen. Det at føle sig opløftet af at blive spejlet eller at idealiseret, vil i så fald være trådt i baggrund. Det vil ikke være totalt fraværende (hvilket det aldrig er), men det vil ikke være de centrale kanaler, gennem hvilke vi hver især bliver vitaliseret på vores engagementer.

Er man fortrinsvist polariseret mod mestringsrettetheden, vil man hverken være optaget af at blive spejlet, opleve kollegialt fællesskab eller betydningsrette sig efter forbilledlige forhold, men derimod af arbejdsaktiviteten *som sådan*. Kontakten til andre er i så fald ikke central og kan opleves forstyrrende, medmindre der er tale om andre, der udfordrer ens sagsorienterede involvering i at udforske og videreudvikle sine mestringssevner. Det, som for vores vedkommende ville være på spil med en sådan polarisering, ville være selve det at få noget fra hånden og være i færd med at udvikle vores faglige kunnen.

### *Forholdet mellem polarisering og overskuds-/underskudspositionering*

Mens differentieringen mellem overskuds- og underskudspositionering siger noget om, i hvilken grad selvet er mere eller mindre udviklet, så siger de forskellige måder, hvorpå man er polariseret mod de fire rettetheder i selvet noget om, at mennesker er forskellige i deres måder at udfolde sig på og hhv. søge næring og lade sig nære i deres omgivelser. I modsætning til sondringen mellem over- og underskudsposition så har polariseringsforskelle altså *ikke* noget at gøre med grader af god og mindre god (eller patologisk) selvudvikling.

Er man i en overskudsposition og samtidig polariseret mod en af de fire rettetheder i selvet, så vil man have de andre tre rettetheder inkluderet i sin polariserede position. Selvom de rettetheder, som man ikke er polariseret imod, har mindre central betydning, så står man så at sige i et eksistentielt forhold til dem. Er man derimod i en underskudsposition og samtidig polariseret mod en af de fire rettetheder, vil det typisk være forbundet med en ensidighed, hvor man er afskåret fra kontakt med, fornægter eller underminerer de andre rettetheder i selvet, så der opstår en tilstand af

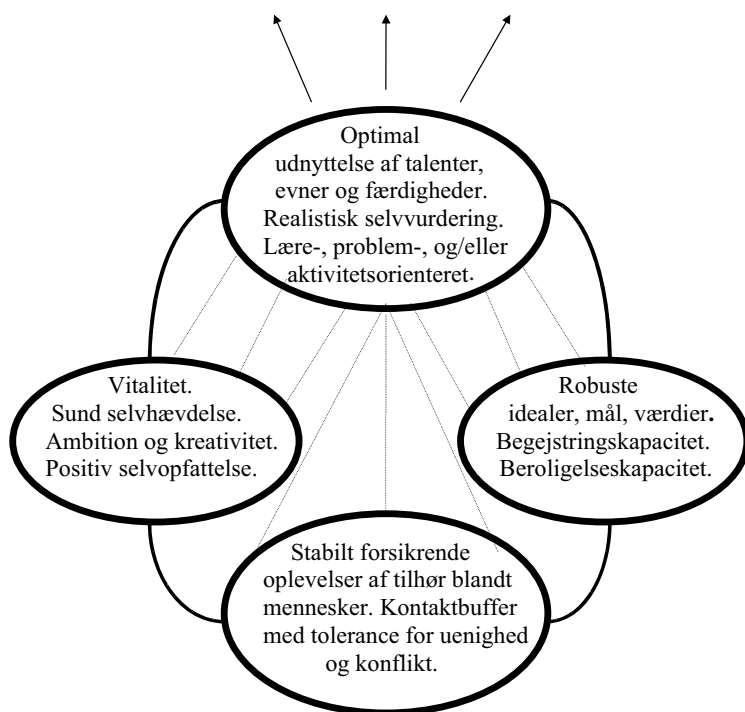


ikke-kommunikation med disse. Dette kan fx være tilfældet ved en ensidig selvhenførende polarisering, hvor optagetheden af ens egen person og eventuelt oppustede selvforestillinger er i ensidig figur på bekostning af ens opmærksomhed mod betydningshorisonter uden for en selv (herunder idealer og andre mennesker) som andet end et middel til næring af ens selvhenførende narcissistiske selv-inflation. Et eksempel på dette kan være den såkaldte *personaliserede karismatiske leder*, der er »characterized by strong power needs, authoritarianism, self-serving behavior, and exploitation of others and disregard for their feelings« (Popper, 2000, p. 731).

Modsatningen til den underskudspositionerede og personaliserede karismatiske leder er så den overskudspositionerede *socialiserede karismatiske leder*, der i højere grad vil være orienteret mod at tjene »...the collective interest without being motivated solely by self-interest, empower their followers, and have regard for their followers' felings and rights« (ibid.). Det, man her skal hæfte sig ved, er, at den socialiserede karismatiske leder *ikke* tilsidesætter sine egne 'self-interests', men blot (og dog som noget meget centralt) forstår disse i deres relation til en større sags sammenhæng. Hvis den socialiserede karismatiske leder helt tilsidesatte sin egen person og sine egne interesser, så ville han ikke være et eksempel på et selv i en overskudsposition, men derimod et eksempel på et ensidigt andenhenførende og samtidig underskudspositioneret selv, der med modsat fortegn af det ensidigt selvhenførende selv tilsidesætter sig selv i forholdet til andetheden. I yderste instans kan sådanne selv-tilsidesættelser manifestere sig i fanatiske dedikationer, hvor man gør sig til et ophøjet ideal-billedes blinde tjener. Sådanne ideologiske forførelser kan så spænde fra den blindt medfølgende og fromme medløber til de mere radikale kamikazepiloter eller selvmordsterrorister, der passer som en individualpsykologisk handske til den personaliserede karismatiske leders hånd.

Figur 2 og 3 viser de idealtypiske selvkonfigurationer som yderpunkter på kontinuet mellem overskuds- og underskudspositioner.

## SELVETS HANDLEFLADE



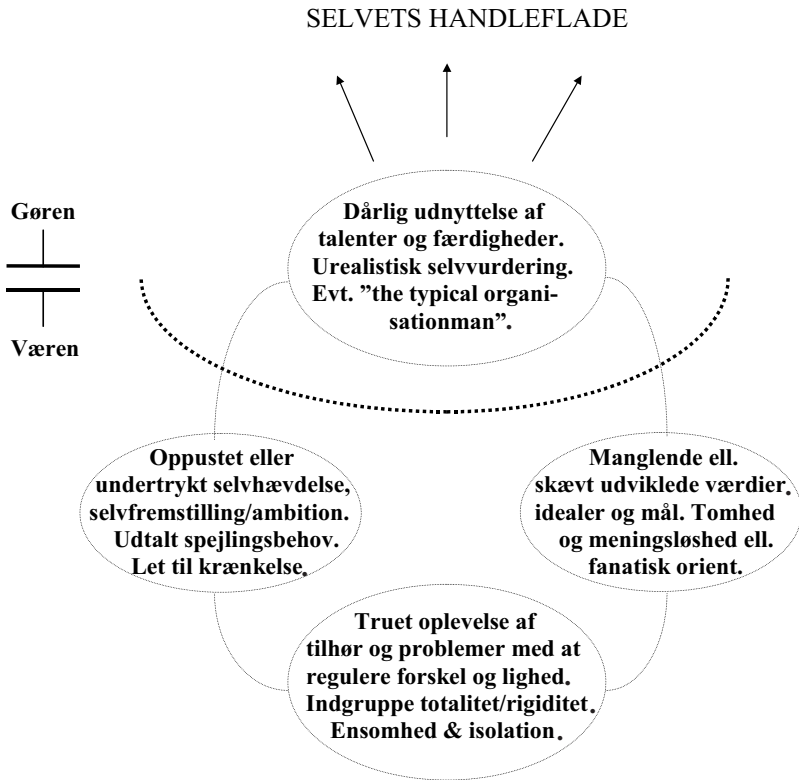
Er stadig forbundet med selvobjekter,  
men er fleksibel i denne forbundethed

Figur 2. Selvet i en ideal-typisk overskudsposition

## II. 'Psykologisk ilt' i lederskabsrelationer.

### *Lederskabs-selvobjektfunktioner*

Med de teoretiske betragtninger på plads kan vi nu vende os mod de praktiske implikationer af den selv-selvobjektteoretiske tænkning for forståelsen af lederskabsrelationer. Vores fokus vil primært være på, hvorledes teorien kan have en øjeåbnende funktion for forståelsen af, hvorledes en *leder* med sin personlige stil og sine visioner for den virksomhed, institution eller organisation, han er leder for, hans interesse i sine medarbejders intentioner og i klimaet i medarbejdergruppen samt hans sans for talentforskelle og opgavekreation, bidrager til at skabe en 'psykologisk ilt', der kan understøtte, opløfte og vitalisere medarbejdernes



Er forbundet med selvobjekter fra en mere rigid underskudsposition

Figur 3. Selvet i en ideal-typisk underskudsposition

engagement og produktivitet<sup>3</sup>. Til dette hører også overvejelser over, hvorledes det at være selvobjekt for andre udfordrer ens selvindsigt, selvomsorg og selvbesindelse, og er betinget af ens egen selvorganisering – om denne er fortrinsvist under- eller overskudspositioneret. Vi skal gøre opmærksom på, at vi *ikke* vil komme ind på, hvilken diskursiv sammenhæng vores teoretiske afledninger skal ses i, og hvilke trends og tendenser i en overordnet samfundsudvikling og opfattelse af arbejdsliv de evt. måtte

3 Bemærk at vi skriver, at lederen med sin person *bidrager til at skabe* 'psykologisk ilt'. I et selvobjektteoretisk perspektiv vil det kun undtagelsesvist være enkeltstående personer, der alene er ansvarlige for kvaliteten af den.

understøtte eller modvirke. Grunden til, at vi ikke behandler dette emne, er ikke, at vi finder det uvæsentligt (på ingen måde!), men at vores mål i denne omgang begrænser sig til at beskrive nogle centrale selvobjektfunktionelle logikker i lederskabsrelationer i almindelighed, som den enkelte leder så kan tage ad notam i en vurdering af, om og hvorledes han/hun kan, skal, vil, tør eller kan komme til at varetage sådanne i en social ansvarlig udøvelse af sin ledergerning. Vi vil med reference til denne almene agenda heller ikke skelne mellem ledere i forskellige arbejds- og organisationsystemer (i hhv. den private og offentlige sektor) eller mellem udøvelsen af lederskab på forskellige niveauer i en organisation.

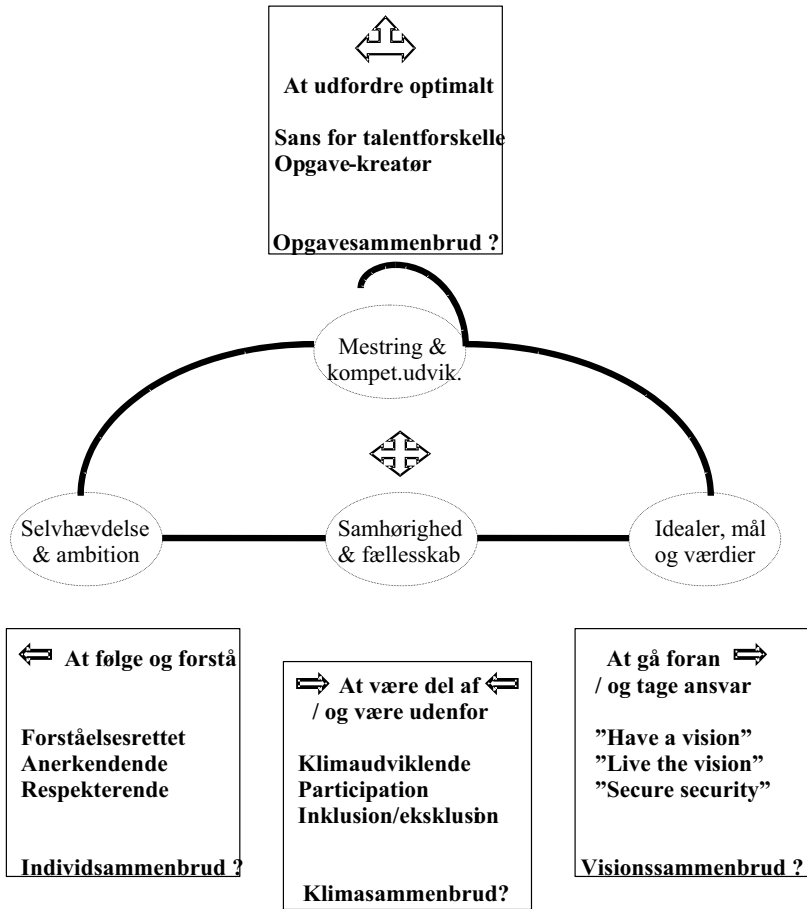
Som det ses i figur 4, kan der sammenfattes fire hovedformer af leder-selvobjektfunktioner, der relaterer sig til selvets rettetheder. Når figuren har form som en bøjle, så skyldes det, at vi ønsker at pointere, at et medarbejderselvs mestringsprocesser fungerer som greb til den knage (virk-somhedens, institutionens eller organisationens vitale produktivitet), i forhold til hvilken de øvrige elementer i bøjlen (medarbejderselvet) skal tages i betragtning i en arbejdsmæssig sammenhæng.

## 1. Lederen som spejlende selvobjekt: At følge og forstå intentioner

### *Arbejdslivet som kontekst for spejlende selvobjektfunktioner*

Den spejlende selvobjektfunktion handler i al sin enkelhed om, at man som et selv understøttes og vitaliseres af at blive set og mødt med forståelse på sine bevæggrunde til at handle og tænke, som man gør. Relevansen af sådanne selvobjekt-fænomener i arbejds- og organisationsregi skal bl.a. ses i lyset af, at man der både realiserer sine personlige ambitioner og stræben og udfordres på den selvforståelse, der knytter sig til dette.

Selvom en leder i sagens natur ikke er den eneste kilde til at spejle og anerkende medarbejderes selvhenførende rettethed, så er der gode grunde til, at en leders spejling ofte vil blive oplevet som særlig betydningsfuld. Dels har lederen en gruppemæssig særstatus som »gatekeeper« i forhold til privilegier (interessante opgaver, kurser, lønstigning etc.), hvorfor hendes anerkendelse ofte vil være forbundet med håndgribelige markeringer af og symboler på det, der anerkendes. Dels er en leder ofte udnævnt til leder, fordi hun besidder særlige faglige kvaliteter, hvilket gør det værd at stræbe efter hendes anerkendelse, da det – i hvert fald for nogle – vil opleves som særligt attraktivt at blive anerkendt af én, der menes at vide, hvad hun taler om. Og dels repræsenterer lederen qua sin særlige magtposition og (ofte også) alder en socialpsykologisk grundform – nemlig forælderen – som kan give anledning til, at der skabes en overføringsrelation fra medarbejder til leder, hvor medarbejderen med tidligere indlærte mønstre søger sine selvprojekter anerkendt hos den overførte forældrefigur (lederen).



Figur 4. Psykologisk ilt i lederskabsrelationer

**Lederens spejlende selvobjektfunktion**

Det primære element i den spejlende selvobjektfunktion er lederens genuine interesse i at følge og forstå, hvilke intentioner medarbejderne har investeret i de projekter, de arbejder med. En sådan forståelsesinteresse er i sigens natur et godt udgangspunkt for en konstruktiv samtale om, hvilke behov for støtte en medarbejder måtte have, hvilke muligheder der er for, at han kan opretholde og videreudvikle sit engagement, og hvordan man ser hans indsats i den større arbejdssammenhæng. Den spejlende leder-selvobjektfunktion handler dog ikke blot om den 'gode snak' med de medarbejdere, der klarer sig godt i forvejen, men også om at forstå,

hvilke intentionslogikker der gør sig gældende hos de medarbejdere, der i perioder eller mere vedvarende mestrer deres ting mindre godt, og om der er grundlag og mulighed for evt. at ændre på dette. Den handler således også om at være opmærksom på eventuelle signaler om, at en medarbejder presser sig selv for hårdt i fht. sit helbred og for ensidigt i fht. eventuelle andre forpligtelser uden for sin arbejdsplads, dvs. signaler om, hvorledes medarbejderen mestrer den såkaldte *work-life balance*. Det centrale ved det spejlende selvobjektphænomen er, at dets understøttende, opløftende og vitaliserende funktion først og fremmest knytter sig til at blive forstået og anerkendt på de intentioner, følelser og tanker, man måtte have. Det er ikke sikkert, at ens omgivelser er enig i de tanker, man har, eller vil acceptere, at ens intentioner omsættes i handling, men i den udstrækning man oplever sig forstået og anerkendt for at have dem, er der lavet en åbning for den spejlende selvobjekt-funktionalitet.

En oplagt måde, hvorpå man varetager en spejlende selvobjektfunktion, er ved feedback, hvor man med en gestus anerkender, at en medarbejder har lavet et flot stykke arbejde – med rosende ord, et skulderklap, et indforstået smil, et tilbud om at holde lidt fri mm. Den centrale selvobjektlogik i en sådan gestus er ikke så meget dens konkrete indhold som det, at den markerer, at man har *lagt mærke til* og *påskønner* medarbejderens indsats såvel som personen bag denne.

#### *Forholdet mellem selvobjektdimensioner og selvobjektoplevelser*

Som nævnt i de teoretiske afklaringer i del I er der ikke nogen lige vej fra en leders tilvejebringelse af selvobjektdimensioner (fx anerkendende udtryk) til en medarbejders (selvobjekt)oplevelse af disse dimensioner som understøttende og vitaliserende. Hvad den enkelte medarbejder oplever i en given situation, kan man aldrig vide med sikkerhed, medmindre man har spurgt ham. Selvom ens medarbejdere (som mennesker i almindelighed) ofte vil opleve nogenlunde det, som man med en velfunderet realitetssans vil kunne forvente ud fra sine handlinger, så kan der være situationer, hvor en eller flere medarbejdere ikke formår at tage anerkendelse fra andre ind eller ikke er parathedstil til at høre forbehold og mistro i i øvrigt ærligt mente udmeldinger. Pointen er, at en medarbejders (mere eller mindre) overskuds- eller underskudspositionerede selvkonstituering og de kognitive funktionslogikker, skemadannelser mm., der er forbundet med denne, vil influere på måden, hvorpå han opfatter en leders (og alle mulige andres) handlinger. Dette ses i skemaet i figur 4, der skitserer nogle måder, hvorpå en leders anerkendende attitude vil kunne medføre forskellige oplevelser afhængigt af bl.a. medarbejderens selvpositionering.

Figur 5. Mulige selvkonstitueringsbetingede reaktioner på lederens spejlende anerkendelse

Polarisering mod	Overskudsposition	Underskudsposition
Selvhenførende rettethed	Blive stimuleret og oplivet af anerkendelsen, der opleves som værende på sin plads	Svælge i anerkendelsen, men alligevel stå tilbage med følelsen af, at lederen burde have påskønnet hans personlige aktie i indsatsen endnu mere
Andenhenførende rettethed	Påskønne anerkendelsen, men reelt være mere optaget af, hvad resultaterne betyder for virksomheden	Slå indsatsen hen som selvfølgelig og insistere på blot at være en ydmyg tjener for sagen/virksomheden
Fællesskabs-henførende rettethed	Påskønne anerkendelsen, men reelt være mere optaget af samspilsprocessen med teamet eller gruppen som helhed	Ensidigt fremhæve teamet eller gruppen på bekostning af sig selv
Mestrings-henførende rettethed	Påskønne anerkendelsen, men reelt være mere optaget af den vellykkede kreative proces i opgaveløsningen eller spændende teknikaliteter ved produktet	Stift fokusere på dét, der kunne være gjort endnu bedre eller som endnu ikke virker helt optimalt.

### **Udfordringer til det spejlende leder-selvobjekts selvdynamik:**

I varetagelsen af spejlende selvobjektfunktioner er der flere ting, som kan blive vanskeliggjort af forhold i lederens selv-konstellation, herunder fx:

1. om man som leder formår at give plads til medarbejderne,
2. om man som leder faktisk interesserer sig for medarbejderne, og
3. om man som leder er i stand til at give udtryk for sin anerkendelse af medarbejderne.

### *At give plads til medarbejderne*

For det første er det væsentligt, at man som leder kan holde ud 'at være i stue' med andre menneskers selvmarkeringer. Det lyder måske banalt, men kan være noget af en udfordring for den leder, der selv er polariseret mod den selvhenførende rettethed, og som kan have vanskeligt ved at sætte sig selv i parentes, fordi hans relateringsmåde er præget af en fordring om selv at blive spejlet og anerkendt. Er man således polariseret, men samtidig i en overskudsposition, vil man dog – trods parathed til at bringe sig selv på bane i interaktionen – have de psykologiske forudsætninger for også at kunne rette sig mod, anerkende og spejle medarbejderen. Om man så gør dette er en anden sag, men den selvpsykologiske forudsætning for at indgå i en slags anerkendelsesudvekslende *turn taking* er til stede, og det er ikke utænkeligt, at en leder med netop en sådan overskudspositioneret selvhen-



førende polarisering kan have en (positiv) svaghed for ivrige medarbejderes udspil og ambitioner, idet de vækker en genkendelsens resonans, i fht. dengang han selv var på vej. Er man derimod selvhenførende polariseret i en underskudsposition, vil man have anderledes svært ved spontant at respondere på medarbejdernes udspil, da man vil være bundet i en instrumentaliseret og egocentreret relationsmodus, hvor medarbejderne forventes at stå til rådighed som støttesystemer for ens selvprojekter. Medarbejdernes selvmarkeringer vil da i bedste fald blive overset og i værste fald blive opfattet som identitetstrusler, der skal bekæmpes. Narcissistisk vrede og jalousi omsat i mobning, hetz og anden afstraffelse kan her være de handlingsmæssige resultater af en således underskudspositioneret leder, der oplever sig truet på den psykologiske ilt til sin selvhenførende rettethed.

#### *At interessere sig for medarbejderne*

Relateret til evnen til at give plads til og rette sig mod andres selvhenførende rettethed er det for det andet centralt, at man er reelt interesseret i at forstå sine medarbejderes intentioner og selvprojekter. En sådan reel interesse vil imidlertid besværliggøres af en underskudspositioneret selvhenførende rettethed, hvor man kun i ringe grad vil føle tilskyndelse til at interessere sig for sine medarbejderes motiver, medmindre det i virkeligheden drejer sig om selv at blive anerkendt for netop at udvise en sådan interesse. En sådan instrumentaliseret interesse vil hurtigt fortage sig, hvis medarbejderen for en stund følger en høflighedsbetinget opfordring til at fremhæve sig selv. En mere vedvarende reel interesse for andres bevæggrunde er betinget af, at man kan sætte sit eget selvhævdelsesbehov i parentes for i stedet – og som sådan – at lade sig vitalisere i mødet med den anden og netop lade sig vitalisere ud fra følelsen af faktisk at kunne forstå ham som menneske. Samtidig med at ens interesse udgør det psykologiske modsvar til medarbejderens selvhenførende rettethed, kan medarbejderen med andre ord fungere som modsvar til ens egen betydningsrettethed (i det omfang man som leder begejstres over eller inspireres af medarbejderens udspil) eller som modsvar til ens egen samhørighedsrettethed (i det omfang mødet med medarbejderen fremkalder en følelse af resonans og fællesskab). Et sådant flow i den selvobjektfunktionelle turn taking vil dog være betinget af, at man selv er i stand til at lade sig ilte psykologisk ud fra andre rettetheder end den selvhenførende.

#### *At give udtryk for sin anerkendelse af medarbejderne*

For det tredje er den spejlende selvobjektfunktionalitet forbundet med lederens evne til at give udtryk for sin anerkendelse af andre. I modsætning til det første forhold, som handler om, hvorvidt man kan lade sine medarbejdere give udtryk for det, de rummer, så handler nærværende forhold mere

om, hvorvidt man er i stand til *aktivt* at anerkende andre. I tilfælde af, at man ikke selv er selvhenførende polariseret, vil man måske ikke finde det svært at lade en udfarende medarbejder komme på banen, men dette betyder ikke nødvendigvis, at man så også vil være i stand til aktivt at udtrykke sin anerkendelse over for denne. Hvis man fx selv er udviklingsblokeret i sin parathed til at lade sig vitalisere gennem den selvhenførende rettethed (og evt. oplever dette som et savn), kan det være vanskeligt at skulle give andre dét, som man af livshistoriske grunde har afskåret sig selv fra. Mens man i en underskudsposition, der er polariseret omkring den selvhenførende rettethed, kan have svært ved at give anerkendelse, fordi det betyder, *at opmærksomheden drejes væk fra ens egne spejlingsbehov*, så vil man med en udviklingsblokeret selvhenførende rettethed kunne finde det svært at give anerkendelse, fordi *det opleves som fremmed for en selv*. Man kan i så fald have svært ved at forstå sine medarbejderes anerkendelsesbehov eller mene, de er utidige eller barnagtige og forholde sig ignorerende, distancerende eller køligt til dem. Med sig selv i rollen som distant forælder genopfører man sin egen udviklingspsykologiske skæbnefortælling på arbejdspladsen.

## **2. Lederen som betydningsbærende selvobjekt: At have visioner, gå foran og tage ansvar**

### ***Arbejdslivet som kontekst for betydningsbærende selvobjektfunktioner***

Som i de fleste andre livssammenhænge tilbyder arbejdslivet en række pejlemærker i form af virksomhedskulturelle værdier, identitetsmæssige ankerpunkter og forbilledlige andre, der kan have selvobjektfunktion for selvets betydningsrettethed. Således vil arbejdslivet for mange mennesker være et sted, hvor man finder basale pejlinger på, hvem man er og ønsker at blive, og hvordan ens generelle værdisæt ser ud. En arbejdsplads er m.a.o. ikke blot et sted, hvor man tjener til føden og bliver spejlet på sine præstationer, men også et sted, hvor man finder identitet og mening ved at stå i forhold til noget større end en selv. Umiddelbart kan man måske forledes til alene at ville forbinde begrebet om ‘noget større’ med enten religiøse eller politiske forhold, men et meningsfuldt ‘større’ kan også tage form som en oplevelse af at være forbundet med et bestemt fag – f.eks. ingeniør eller pædagog – og de værdier der knytter sig hertil, eller som en identificering med den virksomhed, man er ansat i. Som anført af eksempelvis Lave & Wenger (1991), udvikler man gennem deltagelse i et praksisfællesskab på en arbejdsplads en specifik faglig identitet, hvorved man indoptager de normer og værdier, som ligger i det faglige fællesskab. Og som påpeget af Ashforth & Mael (1998), så søger moderne virksomheder ofte systematisk at udøve kontrol ved at påvirke medarbejderne til at »*internalize the organization's ideological and normative stance, to bind their self-conceptions to the organization's identity*« (s. 93). Uanset hvad man mener om det sidste, så lader

det sig gøre, fordi mennesker har aktiveret deres betydningsrettethed i fht. deres arbejdsplads<sup>4</sup>.

En anden betydningsrettethedsdimension i arbejdslivet er, at man der ofte møder eksemplariske andre, dvs. mennesker, der er til stede på en måde eller kan nogle ting, som gør dem til genstand for beundring eller kilde til tryghed. Disse eksemplariske andre vil ofte være 'gamle rotter' i faget, mentorer eller netop *ledere*, men kan i princippet være hvem som helst, der qua deres personlige eller faglige integritet virker inspirerende, substantielle eller på anden vis formår at vise vejen for andre via deres engagerede måde at forvalte deres (arbejds)liv på. Man må formode, at der på mange arbejdspladser står sådanne selvobjekt-fænomener til rådighed – om ikke i form af konkrete andre så i form af symboliseringer, myter og fortællinger: Mange virksomheder 'dyrker' fx netop betydningsbærende selvobjekter gennem portrætter af og legender om grundlæggeren eller andre centrale personer i organisationens historie. Som leder vil man bl.a. med sin rollebaserede autoritet (jf. Visholm, 2004) være positioneret på en måde, der gør det oplagt at fungere som betydningsbærende selvobjekt for sine medarbejdere som led i at engagere dem i at bidrage til organisationens velfærd og vækst.

### ***Lederens betydningsbærende selvobjektfunktion***

Som eksemplarisk anden står man som leder til rådighed for sine medarbejders idealiseringer med en forståelse for, at disse i belastende perioder kan slå over i devaluerende håndteringsbestrebelsers. At stå til rådighed som betydningsbærende selvobjekt implicerer altså dels, at man agerer på måder, som er idealiseringsegne og dels at man kan håndtere at blive beundret – og har en robusthed, der gør, at man kan rumme, at man som projektionsskærm til tider kan blive udsat for devaluering.

En måde, hvorpå man umiddelbart vil kunne have en betydningsbærende selvobjektfunktion, er, hvis man besidder en faglig suverænitæt, som er efterlignelsesværdig. Dog er det i en tidsalder, hvor mange industrier/brancher er præget af en stigende specialisering, ikke unormalt, at man som leder ikke kan udføre sine medarbejders arbejde: Ofte vil medarbejderstaben være specialister på hver deres område, mens lederen er generalisten, der skal koordinere og dirigere specialisternes indsats. Det er således ikke givet, at man som leder kan være betydningsbærende selvobjekt qua sin faglige mer-viden eller mer-kunnen, hvilket dog ikke nødvendigvis betyder, at man

---

4 For medarbejders vedkommende kan det at identificere sig med den virksomhed, man er ansat i (ud over den primære betydningsbærende funktion), tillige have en spejlingsfunktion, idet der er en attraktiv social signalværdi (og dermed selvhævdelsespotentialer) i at være tilknyttet en prestigefuld organisation. Inderliggørelsen af en virksomheds værdier og normer kan således senere danne grundlag for en yderliggørelse af en selvhenførende rettethed.

så skal på kursus for at opgradere sin praktiske faglige kompetence. Selvom det bestemt kan være en ledelsesmæssig fordel at være forankret i det felt, som ens medarbejdere arbejder med, så er det i forhold til det at være betydningsbærende leder-selvobjekt ikke afgørende, om man er dygtigere end sine medarbejdere til *deres* job, men derimod at man er engageret og autentisk i sit *eget* job. En leders primære funktion er *at lede*, og nogle af de centrale selvobjektparametre, der knytter sig til dette, har at gøre med:

1. hvorvidt man som leder formår at levendegøre faglige og virksomhedskulturelle idealer,
2. hvorvidt man som leder evner at sætte ord på målsætninger og visioner,
3. hvorvidt man som leder tager ansvar og går forrest, samt
4. hvorvidt man som leder fungerer som container for sine medarbejderes angst og utryghed.

#### *At levendegøre faglige og virksomhedskulturelle idealer*

At man som leder levendegør faglige og virksomhedskulturelle idealer er en naturlig del af hverdagen på mange arbejdspladser. I fht. *faglige idealer* kan dette i praksis komme til udtryk som en stræben efter faglig excellence, dvs. at lederen til stadighed – både i forhold til egen gerning og i sine krav til medarbejderne – insisterer på og sætter en ære i at levere et godt stykke arbejde, der lever op til gældende faglige standarder<sup>5</sup>. I fht. *virksomhedskulturelle værdier og målsætninger* kan det tilsvarende komme til udtryk som en eksemplarisk forvaltning af virksomhedens værdier og målsætninger, dvs. at man ikke blot i tale men også i handling demonstrerer sin loyalitet over for virksomhedens normer og værdier (George, 2003)<sup>6</sup>. Når man som leder ikke blot forholder sig til faglige idealer og virksomhedskulturelle værdier og målsætninger som noget ydre, men inderliggør dem og *lever dem*, vil dette i sig selv typisk have en inspirerende effekt. Dette kender man bl.a. fra mødet med en ildsjæl, hvis begejstring og virkelyst kan smitte, så han vinder ens støtte for sin sag, og man eventuelt med en selvforglemmende følelse af

---

5 Det er oplagt, at ledere som følge af effektivisering, rationalisering, ressourcemangel, akkordlignende bonusordninger mm. kan komme under pres for at sænke de faglige krav til arbejdet – et pres som vel og mærke kan komme fra både medarbejdere og en eventuel bestyrelse. Der ligger i fht. dette en udfordring i at insistere på en høj grad af faglighed, samtidig med at man skal navigere i en mindre end perfekt virkelighed. Den grundlæggende pointe er imidlertid, at i det øjeblik lederen – ved sin stadige insistensen på faglige værdier – formår at levendegøre disse, vil han stå til rådighed som idealiserbart selvobjekt, uanset om vilkårene for, at han kan udøve sin faglighed, er vanskelige.

6 Det kan selvfølgelig indvendes, at der kan være tilfælde, hvor en virksomheds normer ligger på kanten af det alment etiske. I sådanne tilfælde er lederen naturligvis forpligtet på den almene etik. Dette synes imidlertid ikke at gøre ham mindre, snarere mere eksemplarisk som betydningsbærer.

at være del af noget større (en mission, en sag etc.) oplever sit engagement og sit velvære vitaliseret. En sådan smitte vil i selvobjektteoretisk terminologi være en betydningsbærende selvobjektfunktion, der 'ilter' ens engagement og på den måde bidrager til, at man har og kan opretholde dette<sup>7</sup>.

#### *At sætte ord på målsætninger og visioner*

At sætte ord på målsætninger og visioner vil tilsvarende kunne 'ilte' det motivationelle potentiale, der ligger i at anskueliggøre og sammenkoble den daglige indsats og medarbejdernes engagement med realiseringen af en større vision. I det omfang man formår at formulere attraktive visioner for en organisations målsætninger på en måde, så de er klare og vedkommende for medarbejderne, kan man som leder skabe en delt oplevelse af meningsfuldhed omkring en fælles indsats i fht. et fælles tredje. Med en overbevisende udtrykt og ærlig ment erklæring om, at *»Vi skal være markedsførende inden for to år uden at gå på kompromis med en økologisk bæredygtighed«*, kan man gøre sig til medium for en betydningsbærende mission, der kan inspirere og vitalisere medarbejderne. Conger (1989), der forsker i karismatisk lederskab, påpeger således, at et centralt element i karismatikerens virkningsfuldhed er evnen til med begejstring og agitation at formulere attraktive visioner. I selvobjektsprog vil man her netop sige, at den karismatiske leder fanger og 'ilter' medarbejdernes motivationelle rettet mod betydningsbærende selvobjektdimensioner. Og når det i litteraturen påpeges, at karismatisk lederskab blandt andet medfører øget arbejdsindsats, personlig offervillighed og motivation (House & Howell, 1992; Sosik & Dworakivsky, 1998), så vil man betragte dette som en realisering af det vitaliserende potentiale, der ligger i selvets forbundethed med betydningsbærende selvobjektfænomener (lederen og visionen). Det er naturligvis ikke alle ledere, der har karismatiske kvaliteter, men i det her anlagte perspektiv vil man være af den opfattelse, at også den knap så flamboyante lederskikkelse med fordel kan arbejde på at synliggøre over for medarbejderne, hvordan deres daglige arbejde og indsats knytter an til indfrielsen af overordnede målsætninger og visioner.

---

7 Den er uvurderlig ikke blot i arbejdssammenhæng, men også i uddannelses-sammenhænge, og der er al mulig grund til at passe på ikke at dræbe den med overdreven bureaukratisk formalisme og effektiviseringsdiktater, hvor man hindrer muligheden for, at såvel ledere som medarbejdere (samt lærere og studerende/elever) kan have oplevelsen af for alvor at have noget for med dét, de præsterer (som gør det muligt for dem selv at opleve det meningsfuldt og gør det muligt for andre at bruge dem som betydningsbærende psykologisk ilt).

*At tage ansvar og gå forrest*

At tage ansvar og gå foran synes at være nærmest arketypiske lederkvaliteter, som man vil forvente, at enhver 'rigtig' leder har. Det er således en central lederkvalitet, at man kan skabe momentum, når der er stilstand, og kan tage taktstokken, når gruppen er handlingslammet eller konfus. Lederen må på den ene side være i stand til med sit eget initiativ at inspirere sine medarbejdere til handling og på den anden side tage ansvaret for at strukturere og organisere arbejdet, når det er nødvendigt<sup>8</sup>. Dette aspekt af den betydningsbærende selvobjekt-funktionalitet vedrører *både* evnen til at være støttende, strukturerende og til tider prioriterende over for medarbejderne, og evnen til at udvise en vis hårdførhed i forhold til at møde og håndtere de udfordringer, som et arbejdsliv implicerer. En leder, som handlingslammes eller tøver med at tage tæten, når krisen kradser, vil forventeligt miste sin personlige autoritet og medarbejdernes tillid.

*At fungere som container*

At fungere som container (jf. Bion, 1984) for sine medarbejders angst og utryghed er langt hen ad vejen et følgefænomen for den leder, som 'lever' de faglige og virksomhedskulturelle værdier, og som formår at formulere visioner og målsætninger samt gå forrest og tage ansvar for organisationens velfærd. Gør man dette, vil ens blotte tilstedeværelse kunne fungere som container for den angst og utryghed, som kan opstå, når der er tvivl om fortolkningen af virkeligheden, eller når der på anden måde er uro i en organisation. I de tilfælde, hvor et team, en gruppe eller hele organisationen er i krise (som følge af nedskæringer, store organisationsforandringer eller røde tal på bundlinjen mm), synes lederens container-evne at være særlig central. I situationer, hvor stemningen er præget af angst, katastrofetanker eller vrede, ligger der en central ledelsesmæssig udfordring i at genskabe en vis tryghed ved bl.a. at rumme og realitetsafstemme medarbejdernes følelser, så organisationen ikke går i panisk selvsving. For at kunne gøre det må man tøjle sin egen angst og på en åben, men samtidig nøgtern måde kunne imødegå medarbejdernes kollektive affekt. Nøglerordene synes at være, at man på en gang er både rummelig: »Jeg kan godt forstå, I er chokerede over, at virksomheden er nødt til at fyre medarbejdere«, og realitetsafstemmende: »Der vil blive tale om 30 afskedigelser – hverken mere eller mindre. De, der skal afskediges, vil blive indkaldt til møde med tillidsrepræsentanten og ledelsen inden for de næste to timer«.

I krisituationer er den nøgterne facon, der overlader så lidt som muligt til fantasien, central, fordi angsten for og katastrofetanker om det ukendte oftest er langt voldsommere end frygten for det kendte. Pointen er, at man

---

8 Disse to aspekter synes at lægge sig op ad sondringen mellem lederens leadership- og managementfunktion, som blandt andre Zaleznik (1977) har påpeget.

i krisituationer må være særlig opmærksom på sin betydningsbærende selvobjektfunktion i fht. at containe de dynamiske kræfter (angst, utryghed, paranoia mm.), som truer med at overvælde gruppen.

***Udfordringer til det betydningsbærende leder-selvobjekts selvdynamik:***

Et centralt element i det betydningsbærende selvobjekts selvkonstitution er det forhold, man har til at blive beundret og være foregangsperson i forhold til andre. Er man fx polariseret omkring den selvhenførende rettethed, vil det at være mål for medarbejderes betydningsrettethed kunne opleves som vitaliserende, al den stund ens behov for at blive set og anerkendt møder gensvar i deres idealisering. En leder, som er polariseret omkring den selvhenførende rettethed, vil typisk ikke finde det vanskeligt at stille sig til rådighed og være synlig som betydningsbærende selvobjekt og vil i almindelighed have det afslappet med eller nyde og værdsætte dette aspekt af ledelsesfunktionen. Hvis han tilmed er i en overskudsposition, vil han også have forudsætninger for at have det afslappet med *ikke* at være medarbejdernes eneste betydningsbærende selvobjekt, og kunne acceptere, at der – trods idealiseringen – er grænser for hans formåen. Han vil med andre ord kunne leve med, at medarbejderne har »andre guder end ham« og være i stand til at håndtere frygten for, at en fiasko skal underminere medarbejdernes anerkendelse af ham, da han har en stabilt organiseret selvfølelse, der ikke ensidigt er hængt op på den bekræftelse, som succes giver<sup>9</sup>. En leder med en sådan dynamik vil ydermere have de psykologiske forudsætninger for at skabe en relation til sine medarbejdere, der ikke alene er centreret omkring det, at han fungerer som betydningsbærende selvobjekt for dem (der så for deres vedkommende fungerer som spejlings-selvobjekt for ham), men rummer en mangefacetteret selvobjektdynamik, hvor man gensidigt 'ilter' hinandens rettetheder på flere områder. Er man imidlertid selvhenførende polariseret i en underskudsposition, vil man være mere sårbar over for medarbejdere, der er polygame i selvobjekt-relationel forstand. Som nævnt i behandlingen af det spejlende selvobjekts selvkonstitution vil man i så

---

9 Som bekendt skelner Jesper Juul (1991) mellem selvtillid og selvfølelse, hvor selvtillid skal forstås som vores tillid til, at vi magter en given situation, mens selvfølelse henviser til den grundlæggende fornemmelse af, at være den man er som en værdifuld nogen, uanset om man præsterer godt eller ej i forskellige situationer. I en selv-selvobjektteoretisk forståelse kan selvfølelse tilnærmelsesvist ligestilles med overskudselvets konstitueringsmæssige integration af alle selvets komponenter. Billedligt talt muliggør denne integration nemlig, at man kan mærke/føle hele sit selv (i modsætning til underskudspositionen, hvor dele af selvet er udviklingsblokeret eller fraspaltet), hvorfor et enkeltstående nederlag på den selvhenførende rettethed vil afbødes af selvets oplevelse af – trods nederlaget – at være »en nogen«, som står i et meningsfuldt forhold til noget større uden for sig selv, har en relation til et samhørighedsskabende fællesskab og fortsat arbejder på at udvikle sine evner, talenter og færdigheder.



fald være mere ensidigt rettet mod at få opfyldt sine egne spejlingsbehov, hvorfor et oplevet tab af agtelse fra medarbejderne kan fremkalde vrede eller depressionslignende tomhedsfølelser. Med en sådan konstituering vil man som leder have svært ved at håndtere sin egen utilstrækkelighed, dels fordi den truer med at punktere ens grandiose, men samtidig usikre selvbillede, og dels fordi angsten for, at medarbejderne vil underkende en, hvis man ikke er 'perfekt', kan aktivere angsten for at gå i opløsning. På grund af angst for anerkendelsestab vil de fejl, som man med denne type selvkonstituering begår, og de mangler, man har, tendentielt blive projiceret over i medarbejderne eller andre forhåndenværende omgivelser. Når en leder med en sådan grunddynamik oplever sig presset, vil medarbejderne kunne risikere at blive udsat for en voldsom og uproportioneret kritik, al den stund lederen kan have svært ved at rumme sin egen utilstrækkelighed og som følge heraf finder ydre projektionsskærme for sine uhåndterbare følelser. Afhængig af lederens magtbeføjelser kan det være en ganske ubehagelig og urimelig situation, man derved som medarbejder kan komme til at stå i, og som kan udfordre balancen i forholdet mellem ens selvrespekt og ønsket om at beholde sit job.

I almindelighed vil ledere, der på den ene side formår at lade deres selvorganisering 'ilte' på den selvhenførende rettethed og på den anden side ikke har opretholdelsen af deres selvorganisering bundet stramt op i et publikumsbehov, have det afslappet med at stå til rådighed for medarbejdernes betydningsrettethed, idet de på den ene side vitaliseres af at være genstand for spejlende beundring og på den anden side kan rumme at blive kritiseret uden 'at gøre gengæld'. Hvis man derimod har et anstrengt forhold til sin selvhenførende rettethed, kan det opleves ganske krævende at skulle bringe sig selv på banen, gå forrest og tage ansvar for situationer, fordi det står i modsætning til den *modus vivendi*, man befinder sig i. Man vil i så fald ikke spontant stå til rådighed som betydningsbærende selvobjekt, da det ikke vil opleves naturligt at modsvare medarbejdernes betydningsrettethed<sup>10</sup>.

---

10 Nu kan man jo så undre sig over hvorfor eller betvivle, at mennesker med en sådan selvdynamik i det hele taget bliver ledere. Sådanne personer kan imidlertid have været 'perfekte løjtnanter', der har fungeret i ly af en gennemslagskraftig leder, hvis autoritet og selvhævdelse de vikarierende har brugt (som både indre og ydre legitimering og organisering) til at udøve magt. I virksomheder, hvor anciennitetsbaserede udnævnelser og intern rekruttering er kutyme, har der været en tendens til, at sådanne 'løjtnanter' uden videre psykologisk screening har overtaget lederposten, når 'generalen' er trådt tilbage. Problemet har så vist sig, når 'løjtnanten' er blevet topleder, da stilen i hans mentale selvforvaltning (Sternberg, 1997), begrænsede gennemslagskraft og svigtende lyst til at tage styring på en assertiv og autoritativ måde, har undermineret hans udførelse af sit lederskab. Står man som leder i en sådan situation, og har man den nødvendige selvindsigt til at forstå, hvad den drejer sig om, kan man nok med fordel etablere sig i et team med mere selvudtryksfulde kolleger, som kan påtage sig rollen som visionsbærere og retningsorganisatorer.

### **3. Lederen som samhørighedsskabende selvobjekt: At være en del af og uden for fællesskab**

#### *Arbejdslivet som kontekst for samhørighedsskabende selvobjektfunktioner*

Det, som i nærværende begrebsramme konceptualiseres som en fællesskabshenførende rettethed, er af andre blevet fremlagt nogenlunde tilsvarende som et evolutionært udviklet og dermed konstitutivt menneskeligt behov for at være del af et fællesskab og danne følelsesmæssige bånd til en gruppe (Lawrence & Nohria, 2002). Et sådant grundbehov gør sig naturligvis også gældende i arbejdsliv, hvor man som medarbejder ikke blot skal navigere i og mestre sine opgavefunktioner, men også skal begå og finde sig til rette i de kollegiale fællesskaber og deres formelle og uformelle organiseringer. Sådanne processer kan forløbe smidigt og i fordragelighed, og i så fald vil samværet med kollegerne kunne opleves som en berigelse, men de kan også være præget af medarbejderes selvpromoverende positioneringer, uløste konflikter, splid og mobning, der dræner såvel lysten til at gå på arbejde som engagementet i at udføre dette samt ens eksistentielle velvære i det hele taget. Empiriske studier viser, at netop oplevet fællesskab, gruppeinkluderende anerkendelse og nærhed mv. er centrale aspekter af et såkaldt 'sundt arbejde' (Agervold, 1998), og i nærværende teoretiske perspektiv vil man se det som en central ledelsesopgave at bidrage til, at 'den psykologiske ilt' i et arbejdsklima faktisk gør det muligt for medarbejderne at opleve sig som en del af arbejdspladsens fællesskab.

#### *Lederens samhørighedsskabende selvobjektfunktion*

Qua den betydningsbærende selvobjektfunktion vil man som leder udgøre en stilmæssig reference for det sociale arbejdsklima i en organisation og for, hvorledes man som medarbejder kan forvente og forventes at tage del i dette – bl.a. mht. den omgangstone, konfliktløsningsstil og de normer for respekt for forskelligheder, som man praktiserer på arbejdspladsen. På den måde har man som betydningsbærende selvobjekt en indirekte indflydelse på karakteren af det samhørighedsskabende selvobjektmiljø, der gør sig gældende på arbejdspladsen. Man har også en mere direkte indflydelse, som dog samtidig bliver en anelse mere kryptisk, da man jo som leder er et grænsetilfælde i fht. medarbejderstaben anskuet som en gruppe. På den ene side står man med sin lederstatus uden for gruppen, men samtidig er man jo en del af den samme organisation som denne. Hvilket kan være en vanskelig position at balancere for den leder, som ikke er helt klar over, hvornår han bevæger sig i feltet for 'de gode medarbejder-relationer', og hvornår han bevæger sig i feltet for 'de ledelsesmæssige beslutninger', som jo skal træffes, også selvom de kan have negative konsekvenser for de medarbejdere, som han måske godt kan lide og føler et vist ansvar for. I den udstrækning

man som leder har svært ved at holde styr på balancegangen i sin egen samhørighedsforvaltning og bliver for stærkt involveret og for tæt inkluderet i medarbejdergruppen, risikerer man at tabe sit ledelsesmæssige overblik og sin ledelsesmæssige integritet i en bliven til fals for forskellige former for forførelse og tjenesteri. Holder man omvendt en skarp afstand til gruppen, er der fare for, at man mister føling med og forståelse for, hvad der faktisk foregår i denne.

### *Direkte og indirekte samhørighedsskabelse*

I et selv-selvobjektteoretisk perspektiv vil man være af den opfattelse, at udfordringen består i at forvalte sin samhørighedsrettethed med et optimalt flow i bevægelsen mellem (betydningsbærende) beslutningsdistance og (samhørighedsskabende) nærhed til medarbejdergruppen. Og i forhold til dette vil man skelne mellem en *indirekte* og en *direkte* samhørighedsskabende selvobjektfunktion, hvor der med den *indirekte* funktion menes, at man bidrager til at skabe betydningsrammer for at katalysere medarbejdernes engagement i selv at skabe og opretholde et arbejdsklima, der 'ilter' deres samhørighedsrettethed. Ud over den betydning, det her har, at man fremstår som det gode eksempel, kan dette fx finde sted ved at inddrage medarbejdere i forskellige typer af organisatorisk og arbejdsmæssig deltagelse og beslutningsudøvelse afstemt efter de intentioner, man har med dette, og de muligheder, der er for dette i en given organisationsammenhæng, fx gennem en såkaldt partecipatorisk ledelsesstil (Rasmussen & Jeppesen, 2006).

Ved en *direkte* samhørighedsskabende selvobjektfunktion handler det dels om, hvorvidt man i sine medarbejderrelationer selv bidrager til, at der skabes en stemning af 'vi-hed' gennem en åben og tolerant *indstilling* til individuelle forskelligheder, og dels handler det om, hvorledes man som person *praktiserer* en sådan indstilling i de fælles arbejdsmæssige og sociale arrangementer, man som leder tager del i. Måden, hvorpå man praktiserer sin omgængelighedsfacon, vil i sig selv give anledning til bestemte oplevelsestilstande i de møder, man har med sine medarbejdere, men de sætter også en holdnings- og adfærdsmæssig standard for gruppens fortsatte omgangsstil og tone. Hvis en leder i sin personlige fremtræden er uomgængelig og negativ-kritisk indstillet over for det anderledes – hvad enten dette viser sig ved mobning og hetz eller ved en mere subtil intolerance – så vil dette både legitimere og fremme medarbejdergruppens tendenser til eksklusionsadfærd. Det vil *legitimere* sådanne tendenser ved at signalere, at det (eventuelle personalepolitiske værdier til trods) er ok at være intolerant, og det vil *fremme* dem ved at gøde jorden for en paranoid stemning, hvor man som medarbejder kan frygte at træde forkert og derfor er parathedsindstillet til at handle ud fra den socialdynamiske forskydningslogik om, at hvis jeg kan gøre en anden til syndebug, går jeg nok selv fri i denne omgang.

### *Samhørighedsforvaltning og dømmekraft*

Det er i øvrigt væsentlig at pointere, at den omgængelighed, tolerance og åbenhed, der naturligt knytter sig til en samhørighedsskabende selvobjekt-funktion, ikke er at ligestille med en *alt-er-lige-godt-holdning*. At man som person er omgængelig, tolerant og åbensindet betyder m.a.o. ikke, at man mangler dømmekraft, men blot at man som udgangspunkt for at tage stilling til en sag, en person eller en gruppe ikke oplever sig truet på sin identitet og selvforståelse og bl.a. derfor er i stand til at rumme den vifte af forskellige sagsforhold, personlige karakteristika og gruppemæssige holdninger og væremåder, man møder i sin omgang med andre. En forudsætning for, at individer kan omgås hinanden i et fællesskab, er netop, at de – med og som de forskelligheder de er – handler i ‘god nok’ takt med de spilleregler, der definerer rammerne for dette. Og netop i forholdet mellem samhørighedsskabende selvobjekt-fænomener og spilleregler for fællesskab på en arbejdsplads ligger der en udfordring til, at man som leder afstemmer sin tolerance for forskelligheder og interesseforskelle med almindelig anstændighed, respekt og faglig etik samt med organisationens værdier og hovedopgave. Kunsten består m.a.o. i at skelne mellem de tilfælde, hvor en eventuel afvisning af det anderledes har et legitimt grundlag, og de tilfælde, hvor der er tale om en illegitim idiosynkrasi – og ja, det er en kunst, der vedvarende må påkalde sig en ydmyg indstilling til åbent at genbesøge de beslutninger og domme, som man nødvendigvis må træffe og fælde, når situationer fordrer det!

### *Konflikt*

Som Schein (1999) anfører, står enhver gruppe over for en fundamental udfordring mht. at finde ud af »(H)ow to manage their boundaries, defining who is in and who is out and how to maintain their identity« (s. 146). I fht. de mulige vildveje, der kan være for sådanne ind-udgruppedefinitioner i en medarbejdergruppe, er det væsentligt, at man som samhørighedsskabende leder-selvobjekt er klar i sine udtryk omkring, hvad der er acceptabel omgangsadfærd både inden for en bestemt gruppe og mellem forskellige arbejdsgrupper. I forbindelse med samarbejdsvanskeligheder og konflikter, som en arbejdsgruppe ikke selv kan løse, ligger der en fordring til den samhørighedsskabende leder-selvobjektfunktion om at turde vise, at man tør og vil se konflikten i øjnene og tage ansvar for, at der igangsættes processer for at få den løst (frem for at få den elimineret). Konflikter rummer ofte mulighed for vækst og udvikling, men dårligt håndterede konflikter vil have negative konsekvenser for de implicerede, for arbejdsklimaet som helhed og for arbejdsproduktiviteten. Der er derfor både arbejdsklima- og produktivitmæssige grunde til at tage affære, når man opdager uløste konflikter og forsøge at sikre, at der etableres et rum for, at man kan få talt sammen om problemernes kerne og få afsøgt intentioner og handlegrundlag

i stedet for kun at se på den udførte adfærd. Det centrale er ikke, hvilken specifik konfliktløsningsstrategi, der benyttes (mulighederne er mange og nærværende teoretiske perspektiv dikterer ikke bestemte metoder), men derimod at lederen ved sin mellemkomst og sin tagen ansvar sikrer, at der arbejdes med konflikten på en måde, der mindsker risikoen for polarisering i medarbejdergruppen. Oplever man sig som leder inhabil eller i vildrede i fht. at håndtere en bestemt interessekonflikt, kan man netop understøtte en samhørighedsskabende selvobjektdimension ved at vedstå sig dette og søge assistance fra anden side, da man dermed signalerer til sine omgivelser, at man sætter mere pris på at få genetableret det fælles fodslag end på at opretholde et bestemt billede af sig selv som omnipotent.

### *Mobning*

En træfsikker nedbrydning af samhørighedsrettethed finder man i forbindelse med mobning, der jo som bekendt ikke kun finder sted blandt børn, men også i voksnes arbejdsliv<sup>11</sup>, hvor det ofte er et resultat af uløste konflikter (Einarsen, 1999). Anskuet i et selv-selvobjektteoretisk perspektiv vil man i fht. håndtering af mobningssituationer være opmærksom på, at en stoppet mobbeadfærd ikke i sig selv betyder, at grundlaget for samhørighedsoplevelser er genetableret. Selvom en afbrudt mobbeadfærd vil tælle som fravær af mobning i en arbejdsmiljøstatistik, så betyder dette m.a.o. ikke, at der ikke stadig er uløste konflikter mellem medarbejdere, og at den/de, der har været udsat for mobning, stadig føler sig fremmed og har fået installeret et forventningssæt om, at det jo kan ske igen, hvilket vil præge hans oplevelse af at være på sin arbejdsplads i det hele taget. Mobning undergraver den gensidige tillid og følelse af ligeværd mellem medlemmer af en gruppe, og viden om mobningens dynamik – herunder hvordan samhørighedsfølelse undergraves hos den, der mobbes, og (ikke mindst) hvordan selvvitalisering finder sted hos den, der mobber – vil være en central del af det samhørighedsskabende leder-selvobjekts parathed til at tage sig af det, når det opstår. I fald man i en organisation stadfæster en sådan stillingtagen i en hensigts-erklæring om, hvorledes man i organisation x forstår sig på menneskelige forskelligheder (etniske, religiøse, seksuelle etc.) som del af en officiel rekrutteringsstrategi, der signalerer, hvorledes forskelligheder kan forventes at trives på dette sted – så er det mht. de samhørighedsskabende selvobjektlogikkens virkningsfuldhed afgørende, at en sådan erklæring er mere end blot ord, og at den følges op i praksis på alle medarbejderniveauer. Dette fordi selvobjekt-dynamikker ikke alene virker gennem (nok så) gode intentioner, men kræver faktisk udført handling: De leves så at sige ud.

---

11 Undersøgelser viser, at mellem 3% og 10% mobbes på jobbet afhængig af begrebsoperationalisering og population (iflg. Agervold & Mikkelsen, 1999).

### ***Udfordringer til det samhørighedsskabende leder-selvobjekts selvdynamik***

Som det er tilfældet ved de spejlende og betydningsbærende selvobjektforhold, har karakteren af lederens selvkonstitution også betydning for, på hvilke måder hun vil være i stand til at tilvejebringe samhørighedsskabende selvobjektdimensioner. Bl.a. vil måden, hvorpå lederens eget forhold til forskellighed i dynamisk forstand er forbundet med hendes identitetsoprettholdelse, have betydning for, om hun vil opfatte mødet med forskelligartede mennesker som fortrinsvist identitetstruende eller identitetsunderbyggende. For at forstå logikken i, hvad der menes med dette, vil det måske være på sin plads at præcisere, hvorledes man anskuer forholdet mellem identitet, identificering og selvorganisering i et selv-selvobjektteoretisk perspektiv (se også fig 6). Derom handler det følgende.

#### *Identitet, identificering og selvorganisering*

Skåret ind til benet er identitet et spørgsmål om, hvorledes man som person oplever sig som den samme over tid og, hvorledes andre oplever, at dette er tilfældet. Men identitet er også et spørgsmål om, hvad man så forbinder med dette 'det-samme-som', som man oplever sig som, herunder hvilke værdier, synspunkter, holdninger mm. man forbinder med at være den, man er (Taylor, 1989). Som person kan man være 'skruet sådan sammen', at man har brug for at fastholde helt bestemte værdier og billeder af sig selv for at kunne opretholde sin fornemmelse og forståelse af, hvem man er. For en anden person vil det ikke være afgørende at fastholde sådanne bestemte værdier og selvbilleder. Man kan m.a.o., og som grundlag for at oprette og opretholde sin identitet, være mere eller mindre stærkt identificeret med bestemte sider af sig selv, bestemte værdier, idealer, gruppetilhørsforhold mm. I forhold til den psykodynamiske karakter af ens identitet siger selve det, at man som del af det at have identitet identificerer sig stærkt eller svagt med noget, imidlertid ikke i sig selv noget om, hvorvidt den identitet, man så har, er stærk eller svag. Selve det, at man identificerer sig stærkt med noget, siger heller ikke i sig selv noget om, hvorvidt den identitet, man så har, blot er udtryk for en stærk tilknytning og dedikation til og forpligtelse over for bestemte idealer, eller om den i mere radikal forstand er udtryk for en (underskudspositioneret) fanatisk indstilling. For at forstå, i hvilken grad en stærk eller en svag identificering er udtryk for enten en veludviklet og velintegreret identitet eller en skævt udviklet og disintegreret identitet (herunder såvel en fanatisk som en apatisk), er det nødvendigt at vide, i hvilken grad en persons identitetsunderstøttende identificeringer er koblet til en overskuds- eller en underskudspositioneret selvorganisering. Pointen er, at både stærk og svag identificering kan være koblet til både en overskuds- og en underskudspositioneret selvorganisering, og at en afgørelse af, hvorvidt et menneskes identitet er velintegreret eller disintegreret, vil være betinget

af *såvel* forholdet mellem stærk og svag identificering *som* af forholdet mellem overskuds- og underskudspositionering. Ret beset er det forholdet mellem stærk/svag identificering på den ene side og overskuds-/underskudspositionering på den anden side, der afgør, om et menneskes identitet er velintegreret eller disintegreret. Selve det, at et menneske som led i at opretholde sin identitet identificerer sig stærkt med noget bestemt, siger altså ikke i sig selv noget om, hvorvidt dette menneskes identitet er velintegreret eller ej. Tilsvarende siger selve det, at et menneske 'kun' identificerer sig svagt med bestemte ting i sin identitetsopretholdelse heller ikke noget om, hvorvidt dette menneske har en svag eller en stærk identitet, eller om den er velintegreret eller disintegreret. Forholdet mellem identitet, identificering og selvet som hhv. overskuds- og underskudspositioneret er illustreret i figur 6 og opsummeres i nedenstående figurtekst.

	Selvet i overskudsposition	Selvet i underskudsposition
<b>Stærk identificering</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Individueret commitment</li> <li>* Fleksibilitet og åbenhed for andet &amp; andre</li> </ul> <p><i>Stærk integreret identitet</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Fanatiske forbindelser</li> <li>* Eksistensen på spil</li> <li>* Intolerance over for det anderledes</li> <li>* Krænkes let</li> </ul> <p><i>Stærk disintegreret identitet</i></p>
<b>Svag identificering</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Tilbagelænet livsførelse</li> <li>* Åben for nyt med en vis kritisk sans</li> <li>* Sætter ikke alt på et bræt</li> </ul> <p><i>Stærk integreret identitet</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Apatisk</li> <li>* Depressiv</li> <li>* Potentiel offer for ideologisk forførelse</li> </ul> <p><i>Svag disintegreret identitet</i></p>
<b>Manglende/diffus identificering</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Forbigående ude af sig selv</li> <li>* Midlertidig eksistenskrise</li> </ul> <p><i>Svag disintegreret identitet</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Borderlinetilstand</li> <li>* Skizoid personlighedsforstyrrelse mm.</li> </ul> <p><i>Svag disintegreret identitet</i></p>

Figur 6. Variationer i forholdet mellem selv, identitet og identificering

- Figuren viser i den øverste række, at begge idealtypiske selvpositioner kan være forbundet med en stærk identificering. Men hvor stærk identificering for selvet i overskudsposition vil bestå som en individuere commitment med en fleksibel og åben attitude for andet og andre, vil en tilsvarende stærk



identificering for selvet i underskudsposition tangere en fanatisk indstilling, hvor hele selvets eksistens og selvforståelse er på spil i dets identificering. I første tilfælde er der tale om en stærk *integreret* identitet, mens der i sidste tilfælde er tale om en stærk, men *disintegreret* identitet.

- I figurens anden række ses det, at begge selvpositioner ligeledes kan være forbundet med svag identificering. For selvet i overskudsposition vil der være tale om en forholdsvis tilbagelænet, kontemplativ livsindstilling med en bevaret kritisk åbenhed for nyt og anderledes. Selvom der for dette selvs vedkommende ikke er tale om en stærk identificering betyder det ikke, at det mistrives – i mange tilfælde tværtimod. For selvet i underskudsposition vil der derimod tendentielt være tale om en karakteristisk apatisk, depressiv og mistrivende tilstand, hvorfor selvet vil være potentiel offer for ideologisk forførelse af overbevisende tilværelsesberigere (fx karismatiske ledere og fundamentalistiske bevægelser, der tilbyder færdigstrikkede tilværelsesløsninger). I første tilfælde vil der være tale om en stærk integreret identitet (uden stærk identificering), mens der i det sidste tilfælde vil være tale om en svag og disintegreret identitet (også uden stærk identificering). I tilfælde af, at selvet i underskudsposition »bider på« en ideologisk forførende tilværelsesberiger, vil det kunne skifte til stærk identificering (jf. punktet ovenfor). Da der i så fald typisk vil være tale om kompenserende identificering, vil dette *ikke* bidrage til udvikling af en integreret identitet, som karakteriserer selvet i overskudsposition. Der vil altså stadig være tale om et selv i underskudsposition, nu blot med en stærk disintegreret identitet.
- I figurens tredje række ses det, at begge selvpositioner kan være forbundet med manglende eller diffus identificering. Mens dette for selvet i overskudsposition kan være tilfældet i forskellige belastende livsperioder, vil der for selvet i underskudsposition typisk være tale om mere alvorlige personlighedsforstyrrelser (fx borderline, skizoid personlighedsforstyrrelse mm). Forskellen mellem de to selvpositioner er, at det overskudspositionerede selvs tilstand vil være forbigående, mens det underskudspositionerede selvs tilstand vil være permanent.

### *Identitet i mødet med det anderledes*

Som nævnt har måden, hvorpå en leders (og ethvert andet menneskes) forhold til forskelligheder er forbundet med hans identitetsopretholdelse, betydning for, om han vil opfatte mødet med forskellige mennesker som identitetsunderbyggende eller som identitetstruende. Af skemaet i figur 6 kan man udlede, at især et underskudspositioneret leder-selv med en stærk, men disintegreret identitet (øverste højre celle i skemaet) kan forventes at have svært ved at være samhørighedsskabende selvobjekt for medarbejdere, som på den ene eller anden måde er på kant med lederens egne værdier og identitet. Dynamikken i den stærke, men underskudspositionerede identitet

er nemlig den, at selvet – ud over en kraftig identificering med et bestemt værdi- eller gruppemæssigt tilhørsforhold – er begrænset i sin åbenhed for alternative identitetsforbindelser som grundlag for at opretholde sin kontinuitet over tid. Denne begrænsning kommer sig af, at selvets kraftige identificering har en kompenserende funktion forstået på den måde, at identificeringen tjener til at sikre mod, at selvet fragmenterer og overvældes af mindreværdsfølelser, angst, ensomhed, meningsløshed eller hjælpeløshed. Resultatet er, at de identitets- og værdimæssige udfordringer, der kan ligge i mødet med anderledes tænkende medarbejdere – kan opleves som eksistentielle trusler i den forstand, at de signalerer en mulighed for at tabe sig selv (og i yderste instans gå i psykologisk opløsning). Reaktionsmåderne kan være mange, gående fra en vis kantethed over selvpromoverende arrogance og til egentlige forsøg på at knægte, isolere eller mobbe den, der med sin måde at være på provokerer en sådan leders identitet.

For det overskudspositionerede leder-selvs vedkommende – uanset om det har en stærk eller en svag identificering (hhv. øverste og midterste celle i skemaets venstre side) – vil man omvendt ikke finde de samme dynamisk betingede problemer med at være samhørighedsskabende selvobjekt for medarbejdere, som mener anderledes end lederen selv, da dette selv for både den stærke og den svage identificerings vedkommende har bevaret en åbenhed for det anderledes. Der kan være forskellige grunde til, at en leder med en overskudspositioneret identitet lægger afstand til bestemte mennesker, men i den udstrækning der er tale om en overskudspositionering, skyldes dette ikke dynamiske forhold, der skal sikre en opretholdelse af denne leders identitet.

### *Konflikt og samhørighed*

Ud over de specifikke identitetsdynamiske forhold har lederens eget forhold til konflikter betydning for hendes evne til at varetage samhørighedsskabende selvobjektfunktioner. Bærer man fx – og evt. på grund af egne livshistoriske forhold – rundt på en grundlæggende angst for konflikter, kan ens parathedstilling meget vel være sådan, at man forsøger at ignorere dem, når man ser dem, og hvis ikke det er muligt, da forsøger at agere brandslukker eller at henlægge konfliktsager og temaer. Der kan være forskellige dynamiske grunde til konfliktskyhed, og her skal kun nævnes, at en leder, der er polariseret omkring den samhørighedsrettede komponent, kan være sårbar, fordi hans behov for at være en del af et fællesskab trues, når gruppen er i konflikt, hvilket kan gøre det besnærende at anvende udglattende og konfliktdæmpende forsvarsstrategier. Omvendt vil en leder med en fraspaltet samhørighedsrettethed i reglen ikke være konfliktsky, til gengæld vil man forvente, at han i dynamisk forstand har en mindre velformet føling med, hvornår det ulmer i gruppen, hvilket kan efterlade det indtryk, at han er kold og ligeglad med konflikter. I fald han griber ind i en konfliktsituation,

kan det være med en kontanthed, der giver mindelser om 'en elefant i en glasbutik'.

#### 4. Lederen som udfordrende selvobjekt: At være opgavekreatør og at udfordre talenter

##### *Arbejdslivet som kontekst for den mestringshenførende rettethed*

I en arbejds- og organisationsmæssig sammenhæng indtager den mestringshenførende rettethed en central placering i en selvobjektteoretisk forståelse af ledelse. Som det huskes fra bøjlen i figur 4, så er mestringsrettetheden det vitale bindeled mellem en arbejdsplads som knage og selvet (som bøjle): Når alt kommer til alt, er det selvets evne til at anvende (og udvikle) sine evner, talenter og færdigheder i den arbejdsmæssige kontekst, der er omdrejningspunkt for den fortsatte forbindelse mellem selv og arbejdsplads. Selvom mestringsudøvelse ikke alene kommer i spil i arbejdslivet, men også i fritidsaktiviteter og familielivet, så er det mere reglen end undtagelsen, at det er i arbejdslivet, at man sikrer det materielle grundlag for sin livsoprettholdelse og øvrige livsrealisering. Ofte vil der være forventninger om, at man i sit arbejde udfolder sig kreativt og kompetent. Tilsvarende vil man ofte blive belønnet for at gøre dette i både materiel, social og psykologisk forstand, fx med en mulighed for betalt kompetenceudvikling, jobrotation, jobberigelse (*job enrichment*) og jobudvidelse (*job enlargement*). Selvom det kan indvendes, at det ikke er alle stillinger, der opfordrer til kreativ aktivitet og giver mulighed for fortsat læring og kompetenceudfordring, så peger automatiseringen af manuelt arbejde og udflytning af ufaglærte stillinger til mindre løntunge lande i retning af, at der fremover vil være en stigning i de job, der udfordrer individets fortsatte kompetenceudvikling. I lyset af, at det såkaldte 'sunde arbejde' synes at være forbundet med *en passende grad* af mulighed for at lære og udvikle kompetence, at blive udfordret og at opleve sammenhæng mellem arbejde og personlig udvikling (Agervold, 1998), så forekommer en sådan udvikling på mange måder at være et gode. Men opgaven består netop i at sikre de *passende niveauer* af udfordring til forskellige medarbejdere, så det ikke bliver stress og frustration over ikke at kunne følge med, der kommer til at dominere. Det er netop sådanne optimalt frustrerende udfordringer, der er det udfordrende leder-selvobjekts hovedopgave.

At det vitaliserer at blive udfordret på et passende (dvs. optimalt frustrerende) niveau, har en pendant i resultatet af sådanne udfordringer i form af de oplevelser af glæde, de fleste vil kende til i forbindelse med at levere et veludført stykke arbejde, at finde løsningen på et vanskeligt problem eller at mærke, at en færdighed mestres efter lang tids øvelse. En sådan glæde baserer sig naturligvis også på både selvhenførende (se hvad *jeg kan*), andenhenførende (*jeg nærmer mig det ideelle*) og fællesskabshenførende (*jeg*

er nu inkluderet i *fællesskabet* af kunnende) elementer. Men den er ikke blot et resultat af disse, idet der ligger en basal, vitaliserende tilfredsstillelse ved at forstå og mestre det, man har med at gøre, som hidrører alene fra en mestringshenførende rettedhed, en basal trang til at gøre noget med det hoved og de lemmer, man har – hos den hjemlige filosof Pahuus (1997) forstået som ‘en trang til aktiv virken’, og i den evolutionære psykologi konceptualiseret som en manifestation af eksistensmodaliteten agency (Bakan, 1966).

### ***Lederens mestringsudfordrende selvobjektfunktion***

En arbejdsleders udfordrende selvobjektfunktionalitet er særlig på den måde, at den – mere direkte end de øvrige selvobjektfunktioner – har med virksomhedens produktivitet at gøre<sup>12</sup>. Sådan har det i sagens natur været i al den tid, man har haft virksomheder, men det er ikke blevet mindre vigtigt, i takt med at virksomheders værdi i kraft af globaliseringen er blevet mere afhængige af den *know-how* og det kreative overskud, som medarbejderne besidder (Florida, 2001), hvilket betyder, at lederens evne til at stimulere og støtte medarbejderes kompetenceudvikling har fået en umiddelbar større konkurrencemæssig betydning.

### *Det optimale og det maksimale*

I selvobjektterminologi drejer det sig i fht. den udfordrende selvobjektfunktionalitet om, at man som *medspillende modspiller* udfordrer sine medarbejdere på deres faglighed, dels ved at sikre, at de får mulighed for at arbejde med opgaver, som ligger i vækstområdet af deres aktuelle kompetenceniveau, og dels ved at udfordre dem til at udvikle/udvide deres viden og kompetence ved refleksion og/eller træning (fx via kurser). Dette kræver på den ene side, at man har føling med medarbejdernes talenter, kompetencer og potentialer, og på den anden side, at man har en sans for at time og dosere udfordringer, så de ikke blot er optimalt frustrerende i forhold til den enkelte medarbejders kompetenceniveau isoleret betragtet, men også – så vidt muligt – er afstemt efter dennes almene selvkonfigurering. Fx er det ikke optimalt at stille en medarbejder over for en opgave eller sætte et mål for hende, som måske nok ville kunne indfries, hvis hun var i stand til at udnytte sine talenter maksimalt, hvis situationen er den, at hun – qua selvdynamiske underskudslogikker – har en skrøbelig funderet mestrende selvtillid og et negativt selv billede, der gør opgaven og målsætningen uoverkommelig. På

---

12 Lederens evne som selvobjekt i relation til de øvrige selvobjektdimensioner har i sagens natur også indflydelse på produktiviteten. For eksempel må en virksomhed præget af anerkendelse, klare visioner og et godt samarbejds klima antages at fungere mere optimalt end en virksomhed præget af det modsatte (Lawrence & Nohria, 2002, kap. 11-12).

samme vis som en spejlende selvobjektfunktion er betinget af, at man som leder 'ser' medarbejdernes intentioner og ambitioner, er varetagelsen af udfordrende selvobjektfunktioner betinget af, at man 'ser' medarbejdernes (benyttede og ubenyttede) talenter og potentialer, og de selvdynamiske grunde, som disse talenter og potentialer udspiller sig på. Både for virksomhedens skyld og af hensyn til den enkelte medarbejders faglige selvrespekt og udvikling er det derfor af betydning, at man som opgavekreatør har sans for at designe og uddelegere de 'rigtige' opgaver til de 'rigtige' medarbejdere: Som leder er der her en central udfordring i at have øje for, hvem der kan magte hvilke opgaver; hvem der hurtigt stresses, hvis opgaven er kompleks; hvem der kan eller *kun* kan præstere under tidspres; hvem der skal 'piskes lidt' for at komme i omdrejninger, og hvem der blot skal have et stikord for at vide præcis, hvad der skal gøres etc.<sup>13</sup>. At forstå sig på sådanne forskelle i en medarbejders mestrings-psykologi svarer til at forstå sig på – hvad man inden for den pædagogiske psykologi vil kalde – medarbejdernes zone for nærmeste udvikling, hvilket vil sige, at den udfordring eller opgave, de står over for, har en sådan karakter, at de lige nøjagtig *ikke* kan håndtere den med deres forhåndenværende kompetencer, men må indhente viden eller søge hjælp hos mere-kompetente andre.

### *Støttesystemer og bundlinjer*

Det centrale ved udfordringer i zonen for nærmeste udvikling er, at de er så tilpas svære, at man er nødt til at udbygge sine kompetencer, men samtidig ikke er så svære, at man demotiveres af at stå magtesløs over for dem eller stresses af ikke at kunne leve op til sin leders forventninger. Anskuet således vil man se det som en del af den mestringsudfordrende selvobjektfunktionalitet at sikre, at der er et støtteapparat til rådighed for de medarbejdere, som måtte have brug for et sådant – fx i form af sparringspartnere, mentorer eller faglige drillepinde. Hvis man som leder ikke selv er primus motor i en sådan sammenhæng, består opgaven i at sikre, at de, som forventes at have en mentorrolle eller lignende, oplever, at denne del af deres arbejde værdsættes og belønnes. Med Baron & Kreps (1999) kan man sige, at en 'god nok' HR-politik er kendetegnet ved *alignment*, hvilket blandt andet vil sige, at der er sammenhæng i forholdet mellem de politikker og værdier, som man ønsker at fremme, og de belønningslogikker, man benytter. Sagt med andre ord: Hvis en organisations fremmelsespolitik alene er baseret på

---

13 En leders evne til at se og vurdere andre menneskers talenter, stil og personlighed sættes på mange måder på spidsen i rekrutteringssituationer. På et begrænset grundlag må lederen – eventuelt støttet af diverse testredskaber mv. og i samråd med professionelle rekrutteringseksperter – være i stand til at vurdere, om en given ansøger har det personlige og faglige potentiale, der skal til for at udfylde en given stilling.

den enkelte medarbejders målbare performance, skal man ikke forvente, at i øvrigt velpolerede koncepter som mentorordning, vidensdeling og faglige netværksmøder mm. vil få den ønskede effekt, da det vil være uinteressant for erfarne medarbejdere at bruge ressourcer på selvobjektfunktionelle opgaver, der ikke kan måles direkte på den bundlinje, som i sidste instans er det der tæller for organisationens ledelse.

### *Coaching?*

I de senere år har coaching som begreb og disciplin indskrevet sig i dansk erhvervsliv (Blichmann & Kjerulf, 2004). Overordnet set er coaching en metode, som professionelle (erhvervspsykologiske) konsulenter bruger til gennem samtale at åbne for »*menneskets potentiale, således at han eller hun kan udvikle egne styrkeområder*« (s. 11). Og i takt med at diverse ledere har mærket en gavnlige effekt af coaching på egen krop, er interessen for at bruge coaching som ledelsesværktøj vokset (ibid.). Selvom det af flere grunde kan være problematisk at blande coach- og lederrollen sammen, så er der i fht. nærværende betragtninger den pointe i det, at lederen i rollen som coach i høj grad har mulighed for at fungere som udfordrende selvobjekt. I princippet kan man betragte coaching-sessioner som et drivhus for medarbejderens mestringsrettethed, hvor coachen (lederen) har til opgave at gøre den forskel (konfrontere, anerkende, udfordre, opfordre, sætte spørgsmålstejn ved etc.), der støtter (stilladserer) medarbejderens faglige udvikling. En vellykket coaching kan således betragtes som en proces, hvor man som medarbejder møder psykologiske gensvar på forskellige sider af sin mestringsrettethed i fortættet form. Ud over at selve coachingprocessen – i det omfang den lykkes – har en vitaliserende og motiverende effekt på medarbejdernes mestringsbestrebelse, fordrer en coach-rolle, at man som leder forholder sig aktivt til den enkelte medarbejder og hendes kompetencer og udviklingspotentialer. En leders opgave som udfordrende selvobjekt standser dog ikke med coaching-sessionens ophør: Som beskrevet ligger der i forskellige former for inddragelse og i fordelingen og tilrettelæggelsen af opgaver en oplagt mulighed for at iagttage og fortsat stimulere den enkelte medarbejders faglige udvikling.

### ***Udfordringer til det udfordrende leder-selvobjekts selvdynamik***

Mht. det udfordrende leder-selvobjekts egen selvkonstitution er det særlig spørgsmålet om, hvad han for en kompetencemæssig betragtning selv har ‘på spil’, når han udfordrer sine medarbejdere, der er interessant. På den ene side kan man sige, at der i fht. det udfordrende leder-selvobjekts evne til at se og indleve sig i medarbejdernes faglige og talentmæssige potentialer gør sig nogle af de samme forhold gældende som ved spejling af medarbejders selvhenførende rettethed. Således er det også i funktionen som udfordrende

leder-selvobjekt væsentligt, at man interesserer sig for sine medarbejdere som værende mere end blot kilder til tilfredsstillelse af egne behov, og at man er i stand til at tilsidesætte sig selv for i stedet at fokusere på deres særlige behov og talenter. Og tilsvarende den spejlende selvobjekt-funktion vil evnen til dette være kontraindiceret af en underskudsposition polariseret mod den selvhenførende komponent, da man i så fald vil være hæmmet i sin evne til orientere sig åbent mod medarbejdernes udfordrings-behov, medmindre man derved ser en mulighed for at skabe en kanal til vikarierende spejling af sin egen selvscenesættelse. Man kan sige det sådan, at i det omfang lederens forhold til medarbejdernes mestringsrettethed har en grundlæggende instrumentel karakter, da vil det være inficeret af dennes dynamisk betingede egocentri og egeninteresse, hvilket vil påvirke hans dømmekraft i fht. medarbejderselvets egentlige potentiale, og hvordan passende udfordringer kan stilles i fht. dette, hvis der skal tages hensyn til den personlige sammenhæng, dette potentiale bor i – dvs. medarbejderen anskuet som en person. Målet må her være, at lederen som udfordrende selvobjekt er så tilpas overskudspositioneret, at han er i stand til at etablere relationer med sine medarbejdere, der har deres tyngdepunkt i deres talenter og færdigheder og de selvkonstitutive forudsætninger, de hver især har for videre faglig udvikling.

På den anden side er der det særlige ved den udfordrende selvobjekt-funktionalitet, at man i varetagelsen af denne får sat sin egen faglighed i spil på forskellig vis, fx ved at den udfordres af medarbejdere, som ikke er enig med en. Nogle af de væsentlige spørgsmål er her, om man vil opleve sin status og autoritet undermineret og sin identitet krænket, hvis man ikke kan udmanøvrere uenige medarbejdere? Eller om man er i stand til at besinde sig i fht. argumenter, der er bedre end ens egne og har modet til at erkende sine egne faglige begrænsninger, eller om man bruger sin magt til at gennemtrumfe sine synspunkter? Hvordan man har det med sådanne spørgsmål, afhænger bl.a. af den selvkonstituering og de dynamiske temaer, man bærer rundt på, og som medarbejdernes udfordringer af ens faglighed rammer ned i. Er man fx underskudspositioneret og polariseret mod en selvhenførende rettethed, vil man med stor sandsynlighed kunne opleve en faglig uenighed og skepsis over for ens argumenter og synspunkter som en krænkelse af den definitions- og autoritet, som man under overskriften '*se og anerkend mig*' forbinder med at være den, man er. Er man på den anden side både underskudspositioneret og polariseret mod en samhørighedshenførende rettethed, kan ønsket om at være en del af et harmonisk gruppelev betyde, at faglige diskussioner og udfordringer opleves som unødige (eller urimelige) forstyrrelser af gruppens sociale ækvilibrium, som er angstprovokerende i fht. ens behov for at finde tryghed i samhørigheden. En leder i denne selvposition kan derfor være stærkt optaget af at 'gyde olie på vandene', nedtone eller vende det blinde øje til de faglige uenigheder, der måtte være et resultat af medarbejders forskellige meningstilkendegivelser.



Fællesnævneren i de to eksemplificeringer er, at den faglige diskussion og udfordring af lederens synspunkter/viden/holdninger kommer til at handle om andet og mere end teknikaliteter, hvor lederens indstilling skifter fra at være genuint udfordrende i fht. medarbejderens situation til at være defensivt forsvarende i fht. hans egen selvpromovering og selvbeskyttelse. Som ved de øvrige selvobjektfunktioner er det m.a.o. også som udfordrende leder-selvobjekt vigtigt at være opmærksom på, hvilke dynamiske temaer der aktiveres i en selv i de forskelligartede medarbejder-udfordringsrelationer, man måtte have – og med dette udgangspunkt besinde sig på at forstå, hvornår man selv handler ud fra en defensiv position, og hvornår man faktisk kan se, at det ikke er en defensiv selvbeskyttelse, der ligger til grund for den måde, man anskuer en situation og beslutter sig for at handle i forhold til denne.

## **Afslutning**

Artiklens mål har været at vise, hvorledes en selv-selvobjektteoretisk forståelse af grundformer i den menneskelige rettethed og de fordringer til modsvar fra de omgivelser, som de realiseres i, har implikationer for forståelsen af leder-medarbejderrelationers karakter. Vægten har været på lederens funktion som selvobjekt for sine medarbejdere og som befordrende for, at der skabes en arbejds- og organisationskultur, hvor man gensidigt bidrager til udvikling af et understøttende opløftende og vitaliserende arbejdsklima. Som nævnt indledningsvist har vi ikke arbejdet med en ekspliciteret opmærksomhed på social ansvarlighed, men at der i måden, hvorpå en leder tænker over og søger at forvalte sig selv som tilvejebringer af 'psykologisk ilt' for en medarbejderstab i sin helhed, ligger en umiddelbar implikation for hans måde at forvalte en social ansvarlig ledelsesstil, er oplagt. Pointen i den fremlagte tænkning er jo netop, at vi som mennesker til enhver tid er hinandens 'psykologiske ilt', og at dette derfor må gælde i arbejdsliv såvel som i alle mulige andre sfærer, vi bevæger os i. Tages dette til efterretning, vil det i øvrigt have endnu videre konsekvenser i fht. en social ansvarlig udøvelse af beslutningskompetence på de mere overordnede samfundsorganisatoriske og politiske niveauer, hvor der er grund til at være opmærksom på, hvornår man i en enstrengt effektiviserings- og maksimeringstænkning i fht. de samfundsmæssige institutioner og organisationers funktionalitet bringer sig i en position, hvor man med sine beslutninger 'kvæler' grundstoffet i den menneskelige eksistensopretholdelse. Sådanne enstrengede beslutningsstier kan have alvorlige konsekvenser på sigt, idet man ikke kun udsætter den menneskelige trivsel for pres i det korte løb, men fordi man i det længere løb vil kunne forvente en effektivitetsnedgang i de enstrengede systemer som helhed som resultat af, at for mange mennesker får for lidt 'psykologisk ilt' og derfor brænder ud, går ned med stress eller på anden vis bliver syge eller

blot ikke 'gider mere'. Men det er en anden sag, som vi ikke skal opholde os ved i denne omgang, da den er for alvorlig til en kort behandling.

## LITTERATUR

- AGERVOLD, M. (1998): *Det psykosociale arbejdsmiljø. Fra videnskabelig ledelse til arbejdsmiljøpsykologi*. Århus: Aarhus Universitetsforlag.
- AGERVOLD, M. & MIKKELSEN, E.G. (1999): Mobning i en arbejdspsykologisk kontekst. *Arbejdspsykologisk Bulletin*, vol. 10, pp. 17-56.
- ASHFORTH, B.E. & MAEL, F.A. (1998): The Power of Resistance. Sustaining Valued Identities. I: Kramer & Neale: *Power and Influence in organizations*. Sage.
- BAKAN, D. (1966): *The duality of human existence: isolation and communion in western man*. Boston: Beacon.
- BARON, J.N. & KREPS, D.M. (1999): *Strategic Human Resources. Frameworks for General Managers*. Hoboken: John Wiley & Sons Inc.
- BERTELSEN, P. (2000): *Antropologisk Psykologi*. København: Frydenlund.
- BION, W.R. (1984): *Elements of psychoanalysis*. London: Karnac Ltd.
- BLICHMANN, J. & KJERULF, S. (2004): *Executive Coaching. Ledelsesudvikling i psykologisk perspektiv*. København: Børsens Forlag.
- CONGER (1989): *The Charismatic Leader. Behind the Mystique of Exceptional Leadership*. San Francisco: Jossey-Bass Inc., Publishers.
- DAMASIO, A. (1999): *The feeling of what happens: body, emotion and the making of consciousness*. London: William Heinemann.
- DECI, E.L. & RYAN, R.M. (2000): The »what« and »why« of goal pursuit: Human needs and the self-determination of behavior. *Psychological Inquiry*, 11 (4): 227-268.
- EINARSEN, S. (1999): Mobning i arbejdslivet – en fenomen – og tiltaksbeskrivelse. *Arbejdspsykologisk Bulletin*, vol. 10, pp. 1-16.
- FLORIDA, R. (2001): *The rise of the creative class*. Her efter den danske oversættelse: Den kreative klasse – og hvordan den forandrer arbejde, fritid, samfund og hverdagsliv. Århus: Forlaget Klim, 2005.
- GEORGE, B. (2003): *Authentic leadership: Rediscovering the secrets to creating lasting values*. San Francisco: Jossey-Bass.
- HANSEN, J.T. (2001): *Selvet som rettethed: en teori om noget af dét, der driver og former menneskeliv*. Århus: Klim.
- HOUSE, R.J. & HOWELL, J.M.(1992): Personality and charismatic leadership. *Leadership Quarterly*, vol 32. Special Issue: Individual differences and leadership III, pp. 81-108.
- JUUL, J. (1991): Selvtillid og selvfølelse. *Familien*, 4 (14): 3-5.
- LAVE J. & WENGER, E. (1991): *Situated Learning – Legitimate Peripheral Participation*. Cambridge: Cambridge University Press.
- LAWRENCE, P.R. & NOHRIA, N. (2002): *Driven. How Human Nature Shapes Our Choices*. San Francisco: Jossey-Bass.
- MASLOW, A.H. (1970): *Motivation and personality*, 2. ed. New York: Harper & Row.
- PAHUUS, M. (1997): *Formuft og følelse*. Århus: Philosophia.
- POPPER, M. (2000): The development of charismatic leaders. *Political Psychology*, 21 (4): 729-744.
- POPPER, M. (2001): *Hypnotic leadership: Leaders, followers, and the loss of self*. Westport: Praeger.
- RASMUSSEN, T. & JEPPESEN, H.J. (2006): Teamwork and associated psychological factors: A review. *Work and Stress*, 20 (2): 105-128.

- RYAN, R.M. & DECI, E.L. (2000): Self-determination theory and the facilitation of intrinsic motivation, social development, and well-being. *American Psychologist*, 55 (1): 68-78.
- SCHEIN, E.H. (1999): *Proces Consultation Revisited. Building the Helping Relationship*. New York: Addison-Wesley.
- SCHULTZ, K. (2000): *Eksistens i arbejdslivet – at skabe mening for virksomhed og medarbejder*. København: Hans Reitzels Forlag.
- SOSIK, J.J. & DWORAKIVSKY A.C. (1998): Self-concept based aspects of the charismatic leader: More than meets the eye. *Leadership Quarterly*, vol 9 (4) pp. 503-526
- STERNBERG, R.J. (1997): *Thinking styles*. Cambridge University Press.
- TAYLOR, C. (1989/2000): *Sources of the self*. Cambridge University Press
- TAYLOR, C. (1991): *The Ethics of Authenticity*. Cambridge: Harvard University Press.
- TØNNESVANG, J. (2002): *Selvet i pædagogikken: selvpsykologiens bidrag til en moderne dannelsepædagogik*. Århus: Klim.
- TØNNESVANG, J. (2006): Elementer i Religiøsitetens psykologik. I Tønnesvang, J. & Bertelsen, P. : *Religiøsitet og selvpsykologi: et bud på og diskussion af en teori om religiøsitetens personlige former*: 17-75. Århus: Forlaget Klim.
- VISHOLM, S. (2004): Autoritetsrelationen. I: T. Heinskou & S. Visholm (red.): *Psyko-dynamisk organisationspsykologi. På arbejde under overfladen*. København: Hans Reitzels Forlag
- ZALEZNIK, A. (1977): Managers and leaders: are they different? *Harvard Business Review*, vol. 55, pp. 67-78.