

"Arbejdsfamilien" som arbejdsfællesskab – En teoretisk og empirisk analyse af postheroisk ledelse

*Af Steen Vallentin, Pernille Steen Pedersen og Torben Klitmøller Hollmann *)*

Resumé

Denne artikel beskæftiger sig med "Arbejdsfamilien" som begreb for ledelse og organisering inden for offentlig pleje og omsorg. Med udgangspunkt i en konkret ledelsespraksis på et dansk plejecenter belyser vi Arbejdsfamiliens teoretiske og praktiske implikationer. Teoretisk rammesætter vi Arbejdsfamilien som et udtryk for postbureaukratisk organisering og postheroisk ledelse. I vores empiriske analyse af praksis viser vi, hvordan Arbejdsfamilien som ledelsesbegreb bygger på lederens personlige livserfaring, hvordan den artikuleres, hvordan den virker personliggørende, og hvordan den indebærer spændinger mellem heroiske og postheroiske forestillinger om ledelse. Med begrebet om en Arbejdsfamilie lægges der som udgangspunkt vægt på værdier som ligeværd, fælles ansvar og tillid med samt det personlige og mellem menneskelige i organisatoriske relationer. Vores tilgang til begrebet er dog ikke normativ og handlingsanvisende, men kritisk, udfordrende og spørgende. Vi er interesserede i at undersøge, 1) hvordan lederen former og indholdsudfylder dette selvskabte ledelsesbegreb eller -koncept; 2) hvordan medarbejderne oplever selvsamme begreb og hertil knyttede måder at gøre tingene på; 3) hvilke generelle indsigter om offentlig ledelse og offentlig organisering der kan udledes af denne case og af den teoretiske rammesætning, vi skriver den ind i.

Emneord

Postheroisk ledelse, postbureaukratisk organisering, psykisk arbejdsmiljø, sygefravær, Arbejdsfamilie, ledelse og køn, psykologisk tryghed

*) Steen Vallentin er lektor, ph.d., på CBS; Pernille Steen Pedersen er adjunkt, ph.d., på CBS; og Torben Klitmøller Hollmann er centerchef, MPO, og knyttet til Næstved Kommune.

A. Indledning

Leder: "Vi har ikke skrevet punkter ned med ordet "Arbejdsfamilie". Vi taler om det, og hvad det betyder. Vi arbejder efter at være oprigtigt interesseret i hinanden."

Interviewer: "Så er Arbejdsfamilie mere et fælles sprog?"

Leder: "Måske. Det er spændende. Også for mig. Hvad er det?"

Sådan lyder et uddrag af et interview med lederen af et plejecenter, hvor hun fortæller om sine erfaringer med at introducere begrebet Arbejdsfamilie på arbejdspladsen. "Hvad er en Arbejdsfamilie?", udbryder lederen spontant, da vi spørger ind til begrebet, og det er netop dette svar formuleret som et spørgsmål, der udgør omdrejningspunktet for indeværende artikel. Her ser vi på, hvordan Arbejdsfamilien kan rammesættes teoretisk, og hvordan den bliver omsat til tale og handling i praksis. I et internt oplæg om arbejdsfamilien kan man blandt andet læse: "Min Arbejdsfamilie er mennesker, som jeg kan åbne op for og få støtte og et kærligt skub af. Min Arbejdsfamilie er mennesker, jeg interesserer mig for, som jeg har tillid til, og de har tillid til og interesse i mig. Min Arbejdsfamilie er mennesker, som er ligeværdige med hinanden. Ingen over og ingen under. Min Arbejdsfamilie er mennesker, der er trygge sammen." Det er formuleringer, som lægger vægt på ligeværd og på det personlige og mellem menneskelige i organisatoriske relationer, og som åbner op for interessante spørgsmål. Hvad betyder det at overføre den tryghed, kærlighed og omsorg (og de forventninger om samme), som vi almindeligvis forbinder med familien, til en arbejdsplads? Og hvad hvis man som medarbejder ikke ønsker at være en del af en familie på en arbejdsplads? Kan denne tilsyneladende inkluderende og fællesskabsorienterede form for ledelse også virke ekskluderende og fremmedgørende?

Begrebet om en Arbejdsfamilie er ikke mindst interessant, fordi det forsat giver anledning til spørgsmål og virker åbent for fortolkning – også for lederen og blandt medarbejdere i plejecentret. Det er dog ikke kun anvendelsen af begrebet i sig selv, som har vakt vores interesse, men også at det bliver anvendt på en arbejdsplads, hvor man har været gode til at skabe resultater i form af lavt sygefravær, lav personaleomsætning og lavt vikarforbrug. På plejecentret har de f.eks. i 2021 haft et sygefravær per fuldtidsbeskæftiget på 9,94 dagsværk. Til sammenligning er tallet 17,28 for hele ældre- og sundhedsområdet i kommunen. I de sidste fem år har man kun haft tre nyansættelser og fire opsigelser på plejecentret. I en tid, hvor mangel på arbejdskraft og højt sygefravær udgør store – og stigende – samfundsmæssige og organisatoriske problemer, fandt vi det interessant at undersøge et nytænkende bud på en ledelsespraksis, som tilsyneladende har formået at få bugt med disse problemer.

Selv om de gode resultater har været med til at vække vores interesse, skal det understreges, at vores tilgang til Arbejdsfamilien som praksis og teori ikke først og fremmest er normativ og

handlingsanvisende, men kritisk, udfordrende og spørgende. Vi er interesserede i at undersøge, 1) hvordan lederen former og indholdsudfylder dette selvskabte ledelsesbegreb eller -koncept; 2) hvordan medarbejderne oplever selvsamme begreb og hertil knyttede måder at gøre tingene på; 3) hvilke generelle indsigter om offentlig ledelse og offentlig organisering der kan udledes af denne case og af den teoretiske rammesætning vi skriver den ind i.

Hvad angår teoretisk rammesætning, kan Arbejdsfamilien på den ene side forstås som en lokal ledelsesinnovation og en personlig og kropsliggjort praksis, som tilsyneladende bidrager til at skabe gode resultater. På den anden side er Arbejdsfamilien også udtryk for nogle mere generelle ledelsesmæssige tendenser. Både ideen om organisationen som familie og koblingen mellem ledelse og kærlighed er blevet belyst i organisations- og ledelseslitteraturen, og vi vil kort tegne denne baggrund op i det følgende afsnit, før vi udfolder vores teoretiske perspektiv på Arbejdsfamilien under overskrifterne postbureaukratisk organisering (Grey & Garsten, 2001) og postheroisk ledelse (Fletcher & Käufer, 2003). Perspektiver, som er velegnede til at belyse den nævnte spænding imellem, på den ene side, autoritet og, på den anden, ligeværd og relaterede ledelsesidealer. Postbureaukratisk organisering er udtryk for bestræbelser på at reducere formelle hierarkiske lag, at værdsætte fleksibilitet frem for at følge regler og at sætte konsensus, fælles værdier og fælles formål før traditionel autoritet (Grey & Garsten, 2001; Heckscher, 1994). Postheroisk ledelse er tilsvarende forbundet med en forståelse af lederskab som en relationel proces og som et involverende og inkluderende fænomen, der finder sted på forskellige niveauer og er afhængigt af social interaktion og indflydelse i netværk (Fletcher & Käufer, 2003). Postheroisk lederskab kan således, i tråd med den hjemlige udvikling inden for selvledelse (Kristensen, 2011, Kristensen & Pedersen, 2011, 2013), defineres som: "a set of practices that can and should be enacted by people at all levels rather than a set of personal characteristics and attributes located in people at the top" (Fletcher & Käufer, 2003, s. 22). Selv om postbureaukratisk organisering og postheroisk ledelse i de senere år har fået stigende opmærksomhed inden for organisations- og ledelseslitteraturen (f.eks. Dutton, 1996; Kelan & Wrátil, 2018; Rudolph et al., 2020; Schweiger et al., 2020), er der brug for mere konkret viden om, hvordan ledere i praksis arbejder med sådanne tanker. Som Svenningsson, Alvehus og Alvesson (2012) pointerer, så kræver forståelse af ledelse som et empirisk, praktiseret fænomen, at vi baserer en sådan forståelse på almindelige lederes daglige arbejde med at praktisere ledelse.

Formålet med artiklen er både teoretisk og praktisk. Teoretisk ønsker vi med afsæt i casen at undersøge og diskutere betingelser for at praktisere postbureaukratisk organisering og postheroisk ledelse, herunder gevinster og mulige faldgruber ved denne form for ledelsespraksis. Endvidere bruger vi casen til at belyse spændinger imellem heroisk og postheroisk ledelse. I forhold til praksis ønsker vi med afsæt i en udforskning og problematisering af brugen af begrebet Arbejdsfamilie at bidrage med nye perspektiver på lederskabets muligheder for at sætte fokus på psykisk

arbejds miljø og derigennem potentielt nedbringe stressrelateret sygefravær og styrke indsatsen for fastholdelse og rekruttering. Samtidig ønsker vi også at igangsætte en diskussion af mulige opmærksomhedspunkter i forhold til inddragelsen af følelser som del af en ledelsespraksis.

Artiklen består af syv afsnit. Det næste afsnit indeholder en kort, rammesættende introduktion til litteratur om organisationen som familie og forbindelsen mellem ledelse og kærlighed. Herefter præsenterer og diskuterer vi begreberne om postbureaukratisk organisering og postheroisk ledelse med særligt fokus på lederens rolle i denne ledelsestænkning. Efter at vi har redegjort for vores metode, præsenterer vi i fjerde afsnit vores analyse, hvorefter vi i femte afsnit diskuterer vores resultater og perspektiverer dem i forhold til begrebet om psykologisk tryghed (Edmondson, 2018). Til slut konkluderer vi ved at diskutere implikationer for fremtidig forskning såvel som praksis.

B. Organisation og ledelse, familie og kærlighed

Ideen om organisationen som familie er som nævnt ikke fremmed for organisations- og ledelseslitteraturen.

1. Familien som metafor

Familien som metafor er blevet brugt til at beskrive organisationskultur som klanlignende, paternalistisk og holistisk og som kendetegnet ved lange ansættelser, konsensuspræget beslutningstagning, kollektivt ansvar, implicit og uformel kontrol og følelsesmæssige bånd mellem de ansatte (Michael-Tsabari & Tan, 2013). Tanken har været, at implementeringen af teamorienterede og familielignende strukturer og praksisser skal erstatte rigide og fastlåste bureaukratiske måder at gøre tingene på og styrke medarbejdernes deltagelse, engagement og produktivitet. Det er en tankegang, der særligt forbindes med William Ouchi's "Theory Z" (Ouchi, 1980), og som var i vælten i 1980'erne, hvor japansk inspirerede organisations- og ledelsesprincipper var et industrielt forbillede og bevidstheden om organisationskulturens betydning for ydeevnen fandt international udbredelse. Et andet eksempel finder man hos Bolman & Deal (2017), som beskriver organisationer ved hjælp af fire frames: structural, human resources, political og symbolic. De argumenterer for, at det er familien, som er den organisatoriske metafor for human resources perspektivet med dets fokus på mennesker og relationer. Denne framing, med rødder i psykologien, "sees an organization as an extended family, made up of individuals with needs, feelings, prejudices, skills, and limitations. From a human resource view, the key challenge is to tailor organizations to individuals - finding ways for people to get the job done while feeling good about themselves and their work" (vores kursivering) (Bolman & Deal, 2017, s. 17). Det underliggende budskab er, at ansatte, hvis de ikke får deres grundlæggende psykologiske behov for tryghed, tillid og støtte opfyldt, vil trække sig fra det organisatoriske fællesskab eller helt forlade organisationen (ibid.).

Som Michael-Tsabarís & Tan (2013) påpeger, er der ofte et pseudo-præg over brugen af familielignende kendetegn til beskrivelse af almindelige organisationer (som ikke bygger på familiebånd), og den forskningsmæssige interesse i at beskrive organisationer på denne måde har været begrænset i de seneste årtier. Som Thygesen, Vallentin & Raffnsøe (2008) påpeger, kan en ledelsesfilosofi, som iklæder sig sådanne familiære og humanistiske gevandter i praksis, vise sig at være umenneskelig, ikke mindst fordi den stiller alt for store krav til ledere om menneskeligt nærvær. Som det vil fremgå, er der langt fra japansk paternalisme i industriel produktion til den kvindedominerede virkelighed inden for offentlig omsorg og pleje. Human resource perspektivet, som beskrevet ovenfor, er væsentligt, tættere på denne virkelighed. Det er det beslægtede tema om kærlighed også. Det er et tema, som den populære ledelseslitteratur ynder at kredse om (Coombe, 2016), men som også er genstand for mere seriøs forskningsbaseret diskussion. Vi har for nylig hørt om, at man skal elske sin chef, og at chefen skal elske sine medarbejdere, som også skal elske hinanden (Albæk, 2018), og der er tidligere blevet argumenteret for, at kærlighed kan virke som et medie for styring i den offentlige sektor (Åkerstrøm & Born, 2001). I bestselleren *The Leadership Challenge* præsenterer Kouzes & Posner argumentet i storformat med strygere tilsat:

Of all the things that sustain a leader over time, love is the most lasting. It's hard to imagine leaders getting up day after day, putting in the long hours and hard work it takes to get extraordinary things done, without having their hearts in it. The best-kept secret of successful leaders is love: staying in love with leading, with the people who do the work, with what their organizations produce, and with those who honor the organization by using its products and services (2017, s. 351).

En væsentlig pointe i dette citat, som vi vil fremhæve både teoretisk og i forhold til casen, handler om følelsesmæssige behov. Det kan altid diskuteres, om eller hvordan den kærlighed, man kan tale om i organisationer, er "ægte" kærlighed, men et ligeså centralt spørgsmål er, hvem der har mest behov for en sådan følelsesmæssig tilknytning. Er det lederen, medarbejderne (hver på deres måde) eller begge parter, og hvilken forskel gør det? Kouzes & Posner (2017) argumenterer for, at det i høj grad er kærlighed "som holder ledere gående" - kærligheden til ledergerningen, de mennesker der udfører arbejdet, det der produceres, og dem som har gavn af det. De betoner med andre ord lederens følelsesmæssige behov. I forhold til vores case om en Arbejdsfamilie åbner det, igen, op for spørgsmål om hvis følelsesmæssige behov dækkes, hvordan, og hvilken forskel det gør i udfoldelsen af en sådan ledelsespraksis.

2. Kærlighed som ledelsespraksis

I stedet for at fastlåse betydningen eller bekræfte værdien af kærlighed som ledelsesmæssig fordring og drivkraft er vi interesserede i at udfordre denne tankegang i teori og, i særdeleshed, i

praksis. Som Tasseli (2019) påpeger, er der en tendens til, at organisationsteorien undgår at tale om kærlighed og dens betydning for livet i organisationer. Det ser han flere grunde til. Kærlighed forbindes med (potentielt ukontrollerbare) følelser og begær, mens organisationer fordrer at bygge på (kontrolleret) rationalitet og autoritet. Kærlighed bunder i noget dybt personligt og subjektivt, mens viden om ledelse fordrer at være offentlig og generaliserbar. At lede med kærlighed behøver ikke at involvere brugen af ordet "kærlighed". "Medfølelse", "respekt" og "venlighed" kan være gode substitutter (Coombe, 2016), men det ændrer ikke ved, som vi også kan se i vores case, at følelser og noget meget personligt grundlæggende er på spil i denne form for ledelse (Tasseli, 2019). Et væsentligt spørgsmål er så, om eller hvordan vi er nødt til at medtænke køn i vores forståelse af familiemetaforen og kærlighedsfordringen i en organisatorisk kontekst. Det vender vi tilbage til.

C. Postbureaukratisk organisering og postheroisk ledelse

Som nævnt er vores tilgang til familiemetaforen og den beslægtede kærlighedsfordring ikke normativ og handlingsanvisende, men kritisk, udfordrende og spørgende. Med dette for øje gør vi brug af to analytiske greb, der gør det muligt at se det familiære, personlige og følelsesorienterede i en større sammenhæng. Det ene greb drejer sig om postbureaukratisk organisering, det andet om postheroisk ledelse.

1. Postbureaukratisk ledelsestænkning

En central debat inden for ledelsesforskningen handler om, hvorvidt ledelse skal opfattes og begrebsliggøres som en aktivitet, der udføres af enkeltpersoner i kraft af de formelle positioner eller roller, de bestrider i organisationer, eller om ledelse snarere bør opfattes som en involverende og inkluderende proces, der inddrager (formelle) ledere såvel som (selvledende) medarbejdere (Yukl 1989; Rost, 1993). Postbureaukratisk organisering er én måde at rammesætte bevægelsen væk fra heroiske og individcentrerede ledelsesforestillinger hen imod mere fællesskabsorienterede forståelser (Adler, Kwon & Heckscher, 2008). Postbureaukratisk ledelsestænkning lægger vægt på organisationsmedlemmernes frisættelse og selvbestemmelse akkompagneret af en fælles og retningsgivende oplevelse af formål (purpose). Postbureaukratisk organisering kan samtidig være mere krævende og mere personligt indgribende end traditionelle bureaukratiske og/eller markedsbaserede organiseringsformer. Det skyldes, at den er i stand til at inddrage 'hele mennesket' i organisatoriske praksisser (Maravelias, 2003) og ofte gør brug af indirekte og internaliserede (kulturelle, ideologiske) former for kontrol (Hodgson, 2004). Postbureaukratisk organisering nøjes således ikke med at adressere folks faglighed og adfærd på arbejdspladsen. Den griber også ind i deres (indre) værdier, følelser og selvforhold (Deetz, 1995; Fleming & Spicer, 2003). Som Maravelias formulerer det, kan postbureaukratiet være mere totalitært end bureaukratiet "because it lacks clear boundaries, it is continually present and seeks to subordinate aspects of the personalities and social networks of individuals to the requirements of instrumental role playing" (2003, s. 562). I den

forhåndenværende case kan vi se, hvordan lederen taler om at "åbne medarbejderne op" med henblik på at etablere en personlig og familielignende relation til hver enkelt af dem. Med begrebet om en Arbejdsfamilie følger således forventninger (men ikke deciderede krav) om at den enkelte medarbejder skal turde vise og give mere af sig selv i relationer med andre.

2. Postheroisk ledelse

Postheroisk ledelse er beslægtet med postbureaukratisk organisationsudvikling og gør det muligt at komme tættere ind på livet af den type af ledelsespraksis, som begrebet om en Arbejdsfamilie er udtryk for. Postheroiske ledelsesmodeller fremhæver lederskabet som delt (shared) (Fletcher & Käufer, 2003; Hannah et al., 2014) eller fordelt (distributed) (Spillane, 2005). Ledelse er ikke begrænset til hierarkiske positioner eller roller, men betragtes som noget der finder sted gennem relationelle dynamikker overalt i en organisation (Uhl-Bien, 2006). Det postheroiske ideal er, ifølge Eicher (2006), den leder som 1) vil have andre til at tage ansvar og tilegne sig viden og ekspertise, 2) opfordrer til innovation og deltagelse; 3) søger andres input og efterstræber konsensus omkring beslutninger, og 4) i det hele taget vil have andre til at vokse og lære – selv hvis det indebærer, at lederen selv kan blive overflødig. Til forskel herfra er den heroiske orienterede ledelseslitteratur optaget af at fremme og favorisere individuelle præstationer (Pearce & Manz, 2005). Med postheroisk ledelse (til forskel fra heroiske ledelsesidealer) er der mere fokus på teamwork, kollektiv målopfyldelse, fælles præstationer og fællesskabsfølelse, som noget der kan styrke den enkeltes tilhørsforhold og den gensidige forpligtelse på hinanden og på det arbejde, som skal udføres (Kurikko & Tuominen, 2012; Ospina et al., 2020; Škerlavaj, 2022). Postheroisk ledelse bliver generelt forbundet med en mere ydmyg, mere inkluderende, mere servicerende og faciliterende og dermed mindre ego-centreret ledelsesstil (Škerlavaj, 2022 – se også Conger, 1989; Dutton, 1996; Hosking et al., 1995; Kelan & Wratil, 2018; Lipnack & Stamps, 2000; Rudolph et al., 2020; Schweiger et al., 2020).

3. Udøvelse af postheroisk ledelse

Et væsentligt spørgsmål, i lyset heraf er, om postheroisk ledelse skal betragtes som en kønnet forståelse af ledelse (Crevani, Lindgren & Packendorf, 2007). Ifølge Fletcher & Käufer (2003) er der en tendens til, at de kvaliteter og egenskaber, der forbindes med postheroisk ledelse, bliver betragtet som feminine (se også Fondas, 1997). Både mænd og kvinder kan udvise dem, "but the traits themselves – such as empathy, community, vulnerability, and skills of inquiry and collaboration – are socially ascribed to women in our culture and generally understood as feminine" (Fletcher & Käufer, 2003, s. 34). Postheroisk ledelse forbindes således ofte med kvaliteter og egenskaber, der betragtes som feminine eller socialt tilskrives kvinder, herunder sårbarhed, empati, omsorg, hjælpsomhed, følsomhed (i personlige relationer), opmærksomhed i forhold til andre og accept af andre, samarbejdsevne og orientering mod det fælles. Det står i kontrast til heroiske kvaliteter og egenskaber, der kulturelt bliver tilskrevet mænd eller betragtes som maskuline, herunder evne til at være upersonlig (undertrykke følelser), hårdhed, objektivitet, effektivitet, individualisme,

selvhævdelse, kontrol og dominans (Fletcher, 2004; Fondas, 1997). Ifølge Crevani, Lindgren & Packendorf (2007) er der en tendens til, at postheroisk ledelse, bevidst eller ubevidst, bliver forbundet med femininitet og magtesløshed (powerlessness) og derfor stort set bliver usynlig i organisationer. Og Fletcher & Käufer (2003) argumenterer for, at en postheroisk kvalitet som sårbarhed ofte bliver fremstillet i et patologisk lys – som et udtryk for svaghed, psykologisk defekt eller personlig utilstrækkelighed.

Der vil dog alt andet lige være kontekstuelle forskelle på, hvordan postheroisk ledelse bliver udøvet, og hvor synlig denne form for ledelse er i organisationer. I forhold til den konkrete case er to pointer væsentlige. For det første, at anvendelsen af begrebet Arbejdsfamilie kan betragtes som et synligt udtryk for postheroisk ledelse, og at den hjemlige udvikling på dette område (herunder udbredelsen af selvledelse i den offentlige sektor) generelt har været ret synlig og ikke kan reduceres – hverken i teori eller praksis – til socialt konstruerede kønsforskelle (Vallentin, 2023). For det andet, at køn kan siges at være en væsentlig parameter i den konkrete case, da der ikke blot er tale om en kvindelig leder, som i sin ledelsesmæssige selvfremsstilling i høj grad betoner postheroiske kvaliteter og egenskaber, men også om et traditionelt kvindefag (pleje og omsorg) og om en arbejdsplads med en meget stor overvægt af kvindelige ansatte. Det gør alt andet lige en forskel (og måske endda en stor forskel) i forhold til, hvordan det arbejdsfamiliære tænkes og praktiseres. Pointen er ikke, at vi bare skal sætte en generisk kønslabel på denne ledelsespraksis, men at litteraturen om postheroisk ledelse lægger op til en medløbende kritisk refleksion over, hvordan køn er på spil i udfoldelsen af en Arbejdsfamilie og af kærlighedslignende relationer i organisationer mere generelt.

I forlængelse heraf vil det være en tilsnigelse at kalde vores case en ekstrem case (Flyvbjerg, 2010), blot fordi der er en markant overvægt af kvinder blandt de ansatte. Det gælder for store dele af den offentlige sektor, ikke mindst inden for pleje- og omsorg. Overvægten af kvinder betyder dog, at det postheroiske ikke på samme måde som i andre organisationer, hvor der er en mere ligelig kønsfordeling eller som er mere mandsdominerede, har noget traditionelt heroisk (maskulint) at spille op imod eller opleve magtesløshed i forhold til. Det kan så lede til refleksioner over, hvordan der under sådanne betingelser kan udvikle sig ikke blot postheroiske, men også nye former for heroisk ledelse med et mere feminint eller mindre maskulint præg. Det ekstreme ved casen er snarere det gennemgribende fokus på det følelsesmæssige og dybt personlige i ledelse og organisatoriske relationer. Som det er fremgået, er sådanne mekanismer vel beskrevet i organisationsforskningen og ledelseslitteraturen. Meget tydelige empiriske cases er mere sjældne.

Postbureaukratisk organisering og postheroisk ledelse indebærer begge spændinger imellem autoritet og selvbestemmelse. Lederen skal kunne lede, give retning og være med til at skabe grundlag for psykologisk tryghed i organisationen (jf. Edmondson, 1999, 2018), men samtidig også kunne træde i baggrunden og give plads til andre i ledelsesprocessen. Problemstillingen kan

beskrives som en form for paradoks, som Vallentin (2023, s. 15) udfolder på følgende måde i forhold til tillidsbaseret ledelse:

... trust-based leadership can be seen both as an embodiment of heroic leadership (leading by example) and post-heroic leadership (taking a step back and motivating others to contribute). The paradox is that it may be considered a heroic act to be willing and able to step back and let others flourish and perhaps take credit for the collective outcome. It can be an act of heroism for managers to dare appear non-heroic to their surroundings.

Empson, Langley & Sergi (2022) beskæftiger sig tilsvarende med, hvordan ledere kan konstruere og hævde deres identitet som ledere inden for rammerne af et narrativ, der lægger vægt på kollektivt lederskab. I artiklen udfolder vi ved hjælp af vores case, hvordan denne spænding mellem det heroiske og det postheroiske ser ud i en konkret ledelsespraksis.

D. Metode

Jf. vores teoretiske rammesætning kan vi i vores dataindsamling ikke nøjes med at fokusere på den formelle leder og dennes formelle lederskab i tale og handling. Vi er også nødt til at inddrage de medarbejdere (medlemmer af arbejdsfamilien), som i henhold til dette ledelsesbegreb ikke bare bliver ledt, men selv er med til at lede gennem at være inkluderet i et familielignende fællesskab. Derfor har vi interviewet både lederen og fire medarbejdere. Vi har gennemført fem kvalitative interviews, som hver varede mellem en halv og en hel time. Medarbejderne var udvalgt af lederen efter kriterier som alder, funktion og anciennitet. At lade lederen stå for udvælgelsen af informanter kan indebære en risiko for overrepræsentation af medarbejdere, der er positivt indstillede over for arbejdspladsen. Imidlertid blev vi mødt af et "... vil I interviewe flere, så finder vi flere?", da vi kom, hvorfor vi vurderer, at de udvalgte informanter giver et nogenlunde dækkende billede af medarbejdernes oplevelser og erfaringer i forhold til at være på en arbejdsplads, hvor lederen har introduceret et begreb om en Arbejdsfamilie. To af forfatterne til artiklen var til stede under interviewene, og vi havde delt opgaven mellem os, så den ene interviewede og den anden observerede og tog notater. Observationen havde fokus på de interviewedes kropssprog og reaktioner på spørgsmålene. Vi havde udarbejdet en semistruktureret interviewguide, hvor vi på forhånd havde udpeget temaer med afsæt i vores ønske om at udforske arbejdsfamiliebegrebet og den ledelsespraksis, som udøves, men hvor vi samtidig åbnede op for, at interviewdeltagerne kunne komme med andre input, som vi dernæst kunne forfølge og stille opfølgende spørgsmål til. Vi spurgte ind til, hvad henholdsvis lederen og de interviewede medarbejdere forbandt med begrebet "Arbejdsfamilie", og vi bad om konkrete eksempler på, hvordan begrebet kommer i spil og finder udtryk i dagligdagen. Et gennemgående tema var desuden en interesse for at få viden om, hvordan der bliver arbejdet med de postheroiske værdier som f.eks. inddragelse, interpersonel accept og

psykologisk tryghed. Vi var her særligt optaget af at få viden omkring lederens rolle. Alle interviews blev optaget og transskriberet efterfølgende.

I kodningsprocessen blev interviewene gennemlæst og kodet af de to forfattere, der gennemførte interviewene. Med ønsket om at undersøge Arbejdsfamilien teoretiske og praktiske implikationer udførte vi en fokuseret kodning (Charmaz, 2006), centreret omkring Arbejdsfamilien som ledelsesbegreb. Samtidig vi forsøgte vi også at imødekomme ønsket om en åben udforskning ved hjælp af induktiv kodning (Boyatzis, 1998). Denne induktive kodning dannede afsæt til at udvikle en række underkategorier ud fra informanternes egne ord og begreber, som dernæst blev samlet og grupperet tematisk ud fra et ønske om at kategorisere henholdsvis 1) lederens indholdsudfyldning af begrebet om en Arbejdsfamilie; 2) medarbejdernes oplevelser af begrebet samt 3) generelle indsigter om offentlig ledelse og offentlig organisering fra casen.

E. Analyse

Den følgende analyse gør brug af fire sigtepunkter. Først optegner vi baggrunden for lederens anvendelse af begrebet om en Arbejdsfamilie. Derefter adresserer vi temaet om synliggørelse og dermed spørgsmål om tale og handling, og hvordan Arbejdsfamilien italesættes og praktiseres. Som det næste ser vi på det postbureaukratiske tema om personliggørelse og dermed, hvordan ledelse indenfor Arbejdsfamiliens rammer bliver til mere end et spørgsmål om de ansattes adfærd og arbejdsrelaterede forventninger og krav. Endelig belyser vi spændingen mellem heroisk og postheroisk ledelse i casen.

1. Baggrunden for Arbejdsfamilien

Lederen er oprindelig uddannet som social - og sundhedsassistent. Hun har desuden taget Merkonom og Diplom i ledelse og været leder i 18 år, herunder 8 år som leder af hjemmeplejen for et stort område i en kommune, hvor hun havde 180 ansatte under sig. For 10 år siden, da hun havde brug for et arbejdsmæssigt skifte, kom hun til plejecentret. Her har hun 48 ansatte, inklusive elever. Spørger man til baggrunden for begrebet om en Arbejdsfamilie, er det i meget høj grad knyttet til lederens personlige historie, opvækst og livserfaringer. Da hun var 11 år gammel, måtte hun flytte fra sit hjemland til Danmark. Hun mistede kontakt med en stor del af sin familie og oplevede nogle svære og utrygge år. Hun besluttede sig for at ville "bekæmpe krig med kærlighed." Og kærligheden forbandt hun først og fremmest med familien og dens trygge rammer.

Til at supplere sin uddannelse som social og sundhedsassistent tog hun dernæst flere sundhedsfaglige uddannelser samt ledelsesuddannelser, og hun fik en lederstilling, hvor hun fik mulighed for at begynde at føre sine tanker ud i praksis. I hjemmeplejen oplevede hun en verden med en masse personligheder og en masse politik og bureaukrati, der ofte stod i vejen for, at der

kunne træffes hurtige og effektive beslutninger. Så hun tænkte, at det må kunne gøres anderledes. Hvis man nu forsøger at lade, som om at de mennesker, man er sammen med på arbejde, er parate til at give lige så meget af sig selv, som det man oplever i sin familie, "Så kan det være, at man kan hvile lidt i selv" og opnå mere ro og tryghed. Hun begyndte at interessere sig meget for medarbejderne ("hvad skal du i weekenden?") og kunne mærke, at det gjorde en forskel; at de åbnede sig mere op og også begyndte at spørge ind til hende, og hvem hun var. Stille og roligt hen ad vejen blev relationerne tættere, og så tænkte hun:

Det er jo ligesom en familie ja. Det er bare på arbejde. Ja, dér kom arbejdsfamilien til det her. Det er ligesom familien på arbejde, så det må være en arbejdsfamilie, uden at sige, at det er en familie, for det er det jo ikke. Det er min arbejdsfamilie. Jeg har det godt der, hvor jeg er tryk. Det er dér, hvor jeg interesserer mig for mere end at få penge for det, altså jeg interesserer mig for, hvem du er også selv fra klokken fem, hvor du har fri.

Lederen introducerer således begrebet om en Arbejdsfamilie som svar på et ønske om at skabe tryghed samt som selvhjælp til at kunne bedrive menneskelig og nærværende ledelse. Som lederen siger om sine tanker i forbindelse med indførelse af begrebet: "Der må være noget, der binder tryghed og familier sammen, som man må kunne bruge. Man må kunne bruge sig selv som menneske noget mere." Efter at have tænkt over begrebet, begynder hun langsomt at introducere det på plejecentret. Som nævnt indledningsvist arbejder hun med begrebet ud fra devisen: "show me, don't tell me". I stedet for at have fokus på at beskrive Arbejdsfamilien og fælles værdier med ord, praktiserer hun, hvad det vil sige at være en Arbejdsfamilie. Samtidig begynder hun løbende at italesætte begrebet på personalemøder, og når hun taler med medarbejderne.

2. Synlighed vs. usynlighed: Begreb og praksis

Begrebet om en Arbejdsfamilie er på den ene side udtryk for en særlig måde at praktisere ledelse på og en særlig tilgang til at skabe organisatorisk sammenhængskraft. På den anden side er det også eksplicit artikuleret på forskellige måder, blandt andet i et kort internt oplæg, lige så vel som det har fået opmærksomhed i ekstern mediedækning. Begrebet står imidlertid tydeligere for lederen end for de ansatte på plejecentret. For de ansatte er handling, særligt lederens handlinger, det afgørende - sammen med oplevelsen af at være en del af et velfungerende fællesskab - "en gruppe, som man vælger, og som gensidigt vælger én" (jf. det interne oplæg). Arbejdsfamilien er ikke noget, man eksplicit sætter ord på i det daglige.

I det interne oplæg beskrives Arbejdsfamilien som en "ledelsesstil", der er beslægtet med transformativ ledelse. Det vil sige, at der lægges vægt på, at lederen skal være en rollemodel, der på en omsorgsfuld måde kan inspirere, motivere og stimulere medarbejderne, skabe positiv energi, understøtte nye og kreative løsninger, sikre et højt fagligt niveau og løbende faglig udvikling og

læring, samt et lavt sygefravær (som indikator på et godt psykisk arbejdsmiljø). Andre nøgleord er tillid, tryghed og åben og respektfuld dialog med udgangspunkt i fælles mål. Lederen i Arbejdsfamilien skal både have øje for den individuelle omsorg og varetage "hele medarbejdergruppens omsorg - på samme måde, som man i en familie har brug for at understøtte den enkelte og samtidig familiens trivsel." Som nævnt indledningsvis beskrives Arbejdsfamilien - som ledelsesstil - desuden som de "mennesker, som jeg kan åbne op for og få støtte og et kærligt skub af." Det formuleres også sådan, at "Min arbejdsfamilie er en gruppe mennesker, der løfter hinanden og holder sammen." Og at "Min arbejdsfamilie er mennesker, som er ligeværdige med hinanden. Ingen over og ingen under." Oplevelsen af ligeværdighed skal give psykologisk tryghed, således at alle familiemedlemmer tør udtrykke deres ærlige mening og bede om hjælp og støtte, når de har brug for det. Samtidig betones det dog også, at ledelsen - også indenfor Arbejdsfamiliens rammer - er lige og ulige på samme tid. Lige på et menneskeligt plan, men ulige, når det kommer til ansvar, da ledelsen har bestemte opgaver og det overordnede ansvar.

Selv om Arbejdsfamiliens rammer er artikuleret på denne måde, er begrebet ikke formuleret som en formel værdi (plejecentrets kerneværdier er Nærvær og Tryghed). Det indgår ikke i formelle politikker eller dokumenter, og det er ikke sat på punktform. Det medvirker til, at der fortsat er en vis åbenhed og et vist fortolkningsrum omkring begrebet. Adspurgt om, hvorvidt Arbejdsfamilien måske mere er et slags fælles sprog, svarer lederen "måske", og at åbenheden om begrebets betydning er med til at gøre det spændende - også for hende. Arbejdsfamilien er ikke en del af værdigrundlaget, det er ikke noget man har "stemt om", men den bliver løbende italesat, og når man har elever, får de at vide, hvad en Arbejdsfamilie betyder: "Det betyder, at vi er oprigtige, og vi vil det her. Vi vil hinanden. Det er okay at sige fra, det er okay ikke at sige noget, du skal bare give tegn til, at du ikke siger noget. Det er okay at være sig selv. Det er okay at have op-dage og ned-dage." Direkte adspurgt insisterer lederen på, at det er muligt at holde sit privatliv for sig selv og sige fra i forhold til den meget personlige åbenhed i sociale relationer, som Arbejdsfamilien bygger på. Det bliver eksplicit italesat i dagligdagen, at det er i orden, hvis man ikke vil svare på personlige spørgsmål og tage del i meget personlige udvekslinger. Man må respektere, at mennesker er forskellige, og at det ikke er lige naturligt for alle at åbne op og lade andre - herunder lederen - komme tæt på. Nogle er mere introverte eller mindre trygge ved at dele deres privatliv end andre. Adspurgt om, hvorvidt man som medarbejder kan sige, at man ikke vil være en del af familien, svarer lederen: "Det kan man jo godt, men du er jo en del af familien. Du kan sige: jeg er ikke en del af at være så privat. Det er helt okay. Det er der nogen, der ikke er. Men de er stadig en del af fællesskabet, ja, det er to forskellige ting." Du kan med andre ord ikke stå uden for familien, men du kan være en del af og bidrage til familien - og dermed det organisatoriske fællesskab - på forskellige måder.

Selv om både de adspurgte medarbejdere og lederen understreger, at det er muligt at vælge arbejdsfamilien fra, så er det tydeligt, at etableringen af det stærke fællesskab forudsætter opbakning blandt medarbejderne. Også for flere af medarbejderne er begrebet om en Arbejdsfamilie vigtigt, selv om de som nævnt ikke tillægger det samme betydning som lederen. "Altså vi kender jo hinanden. Det er jo det, der er familien i det. At vi interesserer os for hinanden", siger én, mens en anden giver følgende svar på spørgsmålet om, hvordan man ser arbejdsfamiliebegrebet udmønte sig i dagligdagen: "Vi er meget opmærksomme på hinanden, og hvis der er en, der lige ser lidt træt ud, så hiver man vedkommende til side og spørger: 'Er du ok?' og 'har du sovet godt?' og fortæller selv, hvis man ikke har. Drager omsorg for hinanden. Vi kender hinandens spidskompetencer. Ja, og vi hjælper også hinanden med at løfte." En tredje medarbejder reflekterer over arbejdsfamiliens betydning for hende på denne måde: "Vi kommer ikke bare på arbejde og passer dem ... vi har en interesse i hinanden og arbejdet." På spørgsmålet om, hvad der sker, hvis der kommer én ind, der ikke passer ind i familien, svarer en medarbejder: "Jeg tror hurtigt, de får et andet sted at være. De bryder sig ikke om at være her, tror jeg." En anden medarbejder udtrykker noget tilsvarende: "Der skal kun én forkert kollega ind, som kan ødelægge hele det gode arbejdsmiljø. Det er så skrøbeligt at have et godt samarbejde eller et godt arbejdsmiljø. Der skal kun én person ind, der kan smadre det hele, hvis ikke det bliver stoppet." Begrebet Arbejdsfamilie viser sig her at indebære potentielle spændinger imellem kravet om at være en del familien (der er ikke noget 'udenfor') og ønsket om rummelighed og accept af den enkeltes ønske om at stå uden for familien.

3. Arbejdsfamilien som postbureaukratisk personliggørelse

Personliggørelsen af sociale relationer udgør kernen i Arbejdsfamiliens funktionsmåde. Dette udtrykkes meget klart både af lederen og medarbejderne. For lederen er udvikling af personalet et vigtigt fokusområde, som hun kobler sammen med sit menneskesyn og sine værdier og det at kunne etablere en tillidsfuld relation. For hende handler det om ordentlighed og om tale ordentligt til det andet menneske, at tro på det gode i det enkelte menneske, vise interesse og prøve at komme ind under huden på den anden og åbne relationen op. Målet er "at finde frem til mennesket, ikke social- og sundhedshjælperen" og om "at være lidt mere menneske end offentligt styret." Det handler om bevidst at arbejde med relationer og gøre det klart, at lederen vil den enkelte medarbejder "med vilje", ikke kun fordi vedkommende er ansat til at udføre et job, "men fordi jeg virkelig vil dig." Det handler om at lægge fagligheden lidt til side og se på medarbejderen som menneske. Som hun også formulerer det: "Man må kunne bruge sig selv som menneske noget mere." Når hun bliver bedt om at karakterisere sin ledelsesstil, beskriver hun den som nærværende med fokus på omsorg for og kendskab til medarbejderne og deres følelser. Det handler om at ville hinanden med vilje og med hjertet og om at udbrede den ånd i hele organisationen.

Hos medarbejderne er det tydeligt, at de bemærker lederens opmærksomhed på at sørge for dem, drage omsorg for dem og se dem: "Altså jeg føler, at der bliver lagt mærke til mig og hvordan jeg

har det", siger én. En anden fremhæver tilsvarende: "Hun er god til at se i sine medarbejdere, hvor de kan udvikle sig, og hun tror på sine medarbejdere." Det har været en proces at nå dertil. En praktisk udfordring har bestået i at skabe tillid og få medarbejderne til at tro på, at lederen er genuint interesseret, når hun spørger ind til deres private forhold og hvordan de har det med deres børn, familie etc. Et eksempel på, at hendes intention i starten blev misforstået, er medarbejderen som, da hun bliver spurgt om, hvad hun skal i weekenden, svarer: "Jeg kan ikke tage en ekstra vagt." Det har krævet vedholdenhed, tålmodighed, synlig ledelse, nærvær og det lange, seje træk at afstedkomme den kulturændring, der skal til, for at denne ledelsesform kan virke efter hensigten.

Nogle medarbejdere lader sig ikke 'åbne op', med andre har det taget mere end 10 år at etablere en tættere relation. Det er en proces, som kan være forskellig fra menneske til menneske. Når lederen skal prøve at beskrive, hvordan Arbejdsfamilien som begreb er forskellig fra arbejdsfællesskabet som begreb, beskriver hun det i termer af mod og tryghed. Hendes fornemmelse er, at Arbejdsfamilien gør medarbejderne mere modige og ærlige, ikke så meget i forhold til hende som i forhold til hinanden. Interne konflikter løses nu ved, at medarbejderne går direkte til hinanden, de behøver ikke at gå via lederen eller en anden instans. Man går direkte til den relevante kollega og siger: "Vi har besvær med det her. Er det noget vi kan hjælpe hinanden med, så det ikke breder sig?" For medarbejderne knyttes begrebet tilsvarende sammen med en forpligtelse over for det kollegiale fællesskab, hvilket kommer til udtryk i denne udtalelse: "En Arbejdsfamilie for mig det er, at jeg ved, jeg har mine kollegaer 100 procent. Jeg er ikke i tvivl om nogle af dem, og vi er der bare for hinanden." Selv om det ikke er alle medarbejdere, der har tænkt over begrebet Arbejdsfamilie, er der stor anerkendelse af lederens bestræbelser på at fremelske en kultur, hvor man drager omsorg for hinanden og interesserer sig for hinanden. En medarbejder siger f.eks.: "Jeg har aldrig tænkt over, at det skulle være et sådant begreb, så alt kommer jo naturligt. Så ja, vi har en Arbejdsfamilie, men det burde man have andre steder også. Man burde interessere sig for hinanden, og man burde jo spørge ind til hinanden."

I det hele taget viser interviewene med medarbejderne, hvordan lederens menneskesyn og ønsket om at se personen bag den professionelle rolle har smittet af på medarbejderne og præger deres indbyrdes forhold. En medarbejder omtaler sit forhold til sine kollegaer på en måde, som umiskendeligt minder om lederens italesættelse af relationen til medarbejderne.

Det jeg synes er spændende i arbejdet både med mine kollegaer og de ældre det er at finde ud af, hvem er du egentlig derinde bagved? Det bruger jeg meget energi på at få frem og tale om. Hvad har de lavet i deres liv, hvem kan de lide, hvem er de, og hvordan kan du være sammen med andre? Kan vi lave noget, så du føler dig inkluderet?

Denne medarbejder, som er én af de senest ankomne, havde eksplicit til jobsamtalen omtalt sig selv som følemenneske og sagt direkte: "hvis I skal bruge én, der er hurtig her, så skal I ikke ansætte mig. Jeg er ikke hurtig." Til dette havde lederen svaret, at hun ikke skulle bruge medarbejdere, der arbejdede hurtigt, men medarbejdere, der gerne vil de ældre og vil jobbet. Den pågældende medarbejder udbryder i samme sætning, at hun tror, at lederen har udvalgt sit personale med omhu.

4. Arbejdsfamilien – Heroiske og postheroiske aspekter

Arbejdsfamilien er, som det er fremgået, i høj grad udtryk for postheroiske ledelseskvaliteter, men samtidig fremgår det meget klart af vores interviews, at den stærke leder og betydningen af den stærke leders handlinger står meget centralt i forståelsen af, hvad Arbejdsfamilien er og gør. Som en medarbejder formulerer det: "Det starter helt klart hos ledelsen. Hvordan hun formår at få nogle ting og budskaber ud til os. Den tillid, vi har til hende og omvendt. Og den tryghed vi har. Det, at vi altid kan gå ind og snakke med hende, det gør jo også, at vi bliver meget mere modige, vi bliver meget mere åbne, vi bliver meget mere trygge i det. Og jeg synes også, det gør, at vi bare er gode til at omfavne hinanden, og gode til at bakke os op, når vi har brug for det." Hun uddyber: "Hun er virkelig god til at udvikle os og kaste os ud i nogle ting, der styrker os og måske også giver os selvtillid og selvværd." Samtidig er det et gennemgående mønster, at medarbejderne er glade for lederens evne til at træffe beslutninger, når der er brug for det. En medarbejder nævner: "Vi kan altid gå ind til hende. Hun italesætter ting, som vi alle skal have fokus på." Det er tydeligt, at medarbejderne vægter lederens åbenhed og fokus på at skabe tryghed højt.

Det ser vi også i denne udtalelse, hvor lederen fortæller om, hvordan medarbejderne er blevet mere aktive på personalemøder: "... de bidrager mere. Vi er fælles om det. Det er nok det, som har ændret sig mest. I forhold til, at de er kommet mere på. De fortæller mere. De er mere synlige og bidrager meget mere til fællesskabet synligt på møderne." Et andet eksempel på lederens afgørende rolle for at skabe tryghed og ansvarliggøre dem for deres egen udvikling, ser vi, når arbejdsmiljørepræsentanten fortæller om lederens aktive andel i oplæringen, som har medvirket til, at medarbejderen føler sig støttet: "Gradvist har hun skubbet det ud til mig." Samtidig bliver det netop i dette interview klart, hvordan arbejdet med medarbejderinddragelse også er blevet en del af arbejdsmiljørepræsentantens praksis. Dels ser vi det, når hun anerkender sin afhængighed af kollegaernes opbakning: "Jeg kan heller ikke som AMR [arbejds miljørepræsentant] få andre ting implementeret, hvis de andre medarbejdere ikke er med på den. Så jo mere du får dem med i tingene, jo mere opnår vi jo også." Derudover ser vi, hvordan hun bevidst har fokus på at få kollegaerne til selv at komme med forslag til løsninger. Et andet eksempel på arbejdet med at skabe betingelser for at kunne tage ansvar, ser vi i den måde, som lederen møder forslag på. I det næste citat fortæller arbejdsmiljørepræsentanten om et kursus, hun deltog i sammen med tillidsrepræsentanten, og hvor hun tænkte over, hvordan hun kunne få medarbejderne inddraget: "Straks ringede vi til [lederen]. Vi har en masse gode idéer til, hvordan vi skal implementere nogle af de der ting, som man kan

arbejde ud fra? Fint siger hun [lederen]. Lad os holde et lille møde." En anden medarbejder beskriver lederens åbenhed over for forslag på denne måde: "Hvis man ringer eller skriver til [lederen] og siger: jeg har en idé, så siger hun aldrig nej, og det kan slet ikke lade sig gøre. Hun siger: Ok, det lyder spændende; kan vi lige prøve det af." Tilsvarende omtaler en tredje medarbejder, hvordan denne åbenhed hjælper både hende og kollegaerne til at turde komme ind, når tingene er svære. "Altså de [kollegerne] kunne mærke, at hun ville dem. De kunne også mærke, at hun lyttede til dem, og at det ikke var farligt at spørge om fri for eksempel. Eller at det ikke var farligt at gå til hende med de problemer, de havde, eller de ting, de så. De blev ikke bare fejlet af."

Vi ser samtidig, at det er centralt for medarbejderne, at lederen fremstår som en stærk frontfigur, der tør udfordre status quo, vise integritet i konfliktsituationer, tage risici og vise mod til at stå op over for autoriteter (systemet). Dette er alle heroiske egenskaber. Samtidig ser vi en leder, der træder i baggrunden og uddelegerer ansvar og drager omsorg for medarbejderne, hvilket er postheroiske karakteristika. Paradoxsalt nok er det, som om visheden hos medarbejderne, om at der er en stærk (heroisk) leder figur til at støtte dem, nærmest er forudsætning for, at der kan ske uddelegering, og at de tør tage ansvaret for fællesskabet på sig. Vi hæfter os ved, at det er lederen som person, der tilskrives, at det er lykkedes at skabe et stærkt fællesskab, og det er lederen som person, man gerne vil arbejde for. En medarbejder siger om bevæggrundene for, at hun søgte stillingen, at hun havde hørt godt om lederen: "Jeg har hørt rygter om, at [arbejdspladsen] eller nok mest ledelsen herover var bare nogle, man skulle... der skulle man bare tage og søge hen. Og det fandt jeg så ud af, og det er egentlig rygter, jeg sådan har hørt flere steder her i [kommunen], at [lederen] var en god chef." Og hun supplerer: "Jeg havde hørt, at [lederen] betragtede sit personale som sin Arbejdsfamilie, altså, og at de betragtede hinanden her som værende en familie." Her ser vi samtidig, hvordan begrebet om en arbejdsfamilie spiller en positiv rolle for medarbejderen.

I vores case ser vi således en potentiel spænding mellem, at lederen udviser handlekraft i forhold til opbakning og tilkendegiver, at hun tager forslag fra medarbejdere seriøst og handler på dem. Samtidig ser vi også, at lederen udviser en afventende indstilling, som skal hjælpe medarbejderne til at udvikle sig og tænke videre på forslag. Spændingen manifesterer sig ved, at vi ser, hvordan lederen udviser styrke og handlekraft og derigennem giver medarbejderne mod til at turde tænke – men at dette igen forudsætter, at lederen kan være afventende og give medarbejderne tid og ro til at gennemtænke egne forslag.

Vores case viser således en leder, som udviser en kombination af heroiske og postheroiske egenskaber, og at denne blanding er afgørende for at kunne skabe de trygge rammer, som er nødvendige, for at myndig- og ansvarliggøre medarbejderne. Som fremhævet indledningsvis og med henvisning til Vallentin (2023), er der tale om dels en spænding mellem at kunne gå forrest og samtidig være villig til at træde tilbage og lade medarbejderne tage æren, hvorfor det af Vallentin

også fremlægges som en "heroisk handling", der kræver mod – at give den plads til medarbejderne. Vores case har vist, at denne spænding viser familiebegrebets funktion for lederen, fordi det hjælper lederen til at navigere i spændingen. Ikke mindst fordi familiebegrebet giver hende det mod, der skal til at kunne være i spændingen ved, at hun altid vælger familien først. Det er muligt at argumentere for, at familiebegrebet nærmest ophæver spændingen mellem at lede opad og at lede nedad, som ellers er en kendt ledelsesspænding,

F. Diskussion

Vi har i denne artikel ønsket at udforske, hvordan begrebet om en Arbejdsfamilie er blevet anvendt som ledelsesredskab i en konkret case. Et gennemgående tema for artiklen har været at anvende en leders arbejde med begrebet Arbejdsfamilie til at blive klogere på, hvordan en postbureaukratisk organisering og den medfølgende – postheroiske – adressering af medarbejdernes (indre) værdier, følelser og selvforhold kan se ud i praksis.

Vi vil nu hæve blikket og diskutere muligheder, men også mulige faldgruber i forhold til at udbrede arbejdet med postheroiske værdier og opfordringen til personliggørelsen af ledelse. Her vil vi bl.a. inddrage Amy Edmondsons begreb om psykologisk tryghed. Til at rammesætte vores diskussion, vil vi tage afsæt i et citat fra et interview med en afdelingssygeplejerske gennemført i et andet forskningsprojekt, som bidrager til at understrege vigtigheden af at tage højde for lederes behov.

Jeg fortæller, at jeg synes de gør et godt arbejde – men jeg tænker, at anerkendelse må gå begge veje, både medarbejdere og ledere har brug for anerkendelse. Skal ledere rumme alt?

Citatet vedrører to problematikker, som er begyndt at dukke op i kølvandet på postbureaukratisk organisering, postheroisk ledelse og hertil hørende idealer og praksisser. Den ene problematik vedrører lederes eget behov for anerkendelse ("Jeg tænker, at anerkendelse må gå begge veje"), og den anden problematik vedrører, hvor meget ledere kan forventes at rumme, når de skal inddrage og drage omsorg for medarbejdernes følelsesliv ("Skal ledere rumme alt?"). Lad os belyse disse problematikker med afsæt i de forudgående analyser. Hvor Kouzes & Posner (2017), som tidligere nævnt argumenterer for vigtigheden af lederes kærlighed til ledergerningen m.m., er det særligt kærligheden til medarbejderne, som bliver fremtrædende i den aktuelle case, som udfolder sig i en kvindedomineret ledelseskontekst. Her ser vi desuden, at forudsætningen for at kunne lede, give retning og være med til at skabe grundlag for psykologisk tryghed for medarbejderne (jf. Edmondson, 2018) er, at lederen selv oplever psykologisk tryghed og tilhørsforhold til gruppen. Vores case er et eksempel på, hvordan en nærværende, omsorgsfuld, nysgerrig og tålmodig ledelsesstil har skabt en arbejdsplads kendetegnet af psykologisk tryghed. Som en medarbejder

siger: "Jeg tror, vi er meget bedre til at gå direkte til hinanden, fordi vi netop er mere trygge". Som understreget af Wilson & Ferch (2005) er et centralt ledelsesanliggende for ledere, der ønsker at praktisere postheroisk ledelse, at skabe et arbejdsmiljø, hvor medarbejderne føler sig accepteret som de er, og hvor de tør begå fejl uden frygt for at blive afvist af kollegaerne. Edmondson (1999) definerer psykologisk tryghed som "a shared belief held by members of a team that the team is safe for interpersonal risk taking" (s. 354). Som egenskab ved en gruppe viser psykologisk tryghed sig ved, at medarbejdere tør fremsætte nye idéer, dele bekymringer, give udtryk for bekymring og indrømme fejl (Edmondson, 2018). Et gennemgående tema i interviewene med medarbejderne er netop, at det er oplevelsen af tryghed, som gør, at de tør fortælle lederen om fejl og bekymringer, samt lederens imødekommenhed overfor nye idéer: "Bare det, at man ikke forventer på forhånd, at der bliver sagt blankt nej til noget, det er altid noget, der får lov til at blive prøvet af." Vores case viser en vigtig betingelse for lederes arbejde med psykologisk tryghed, som ikke har fået opmærksomhed i litteraturen om dette emne, nemlig at vellykkede bestræbelser på at understøtte psykologisk tryghed kan hvile på, at lederen oplever et stærkt tilhørsforhold til medarbejderne. Med arbejdsfamiliebegrebet opnår hun sådan et tilhørsforhold, idet hun får vished for, at medarbejderne også bakker hende op, og denne vished giver hende styrke og tryghed til at lede opad, det vil sige fremsætte nye idéer og bekymringer opadtil i systemet. Vores case udfordrer således den stereotype og skarpe adskillelse mellem på den ene side heroiske egenskaber som autoritet og styrke og på den anden postheroiske værdier med fokus på sårbarhed, empati, omsorg, hjælpsomhed og orientering mod det fælles. Postheroisk ledelse kræver med andre ord en stærk lederfigur, der netop ikke træder tilbage.

Vi ser heroiske elementer i den måde, som lederen er til stede på i medarbejdernes bevidsthed, hvor hun omtales som den stærke (moder)figur, der ser dem og gør dem trygge. Vi ser også heroiske elementer i lederens beskrivelse af egen styrke: "Jeg vil dig med vilje". At ville sine medarbejdere med vilje synes at være centralt for denne ledelsespraksis og for den tryghed, hun formår at skabe for både sig selv og for medarbejderne. På den måde bliver (vilje)styrke og sårbarhed ikke modsætninger, men snarere hinandens forudsætninger, idet det kræver mod, styrke og autoritet at gøre medarbejdernes følelser og individuelle forskelle til genstand for ledelse. Casen gør med andre ord op med billedet af postheroisk ledelse som usynlig, magtesløs og sårbar i betydningen svag (Crevani, Lindgren & Packendorf, 2007; Fletcher & Käufer (2003). Tværtimod ser vi i vores case en stærk og meget synlig leder, som anerkender sin egen afhængighed af medarbejderne og derfor også kan rumme medarbejdernes forskellige behov. I vores case siger lederen f.eks.: "Jeg interesserer mig for, at det er et menneske, der har det svært. At finde ud af, hvem de er, før at du kan kræve eller give dem opgaver." Denne interesse og nysgerrighed er imidlertid krævende, og vi ser i casen, hvordan lederen stiller krav til sig selv om at stå mere eller mindre ubegrænset til rådighed. Samtidig er der heller ingen begrænsninger i forhold til, hvad medarbejderne kan komme med. Tværtimod opfordres de netop til at dele alle deres bekymringer. På den ene side bidrager

begrebet om en Arbejdsfamilie og dertilhørende forpligtelser om at stå til rådighed positivt til at give lederen mod og tryghed til at kunne være i og håndtere spændingen mellem det heroiske og det postheroiske. "Det er min arbejdsfamilie. Jeg har det godt, der hvor jeg er tryk. Det er der, hvor jeg interesserer mig for mere end at få penge for det, altså jeg interesserer mig for, hvem du er, også selv fra klokken fem, hvor du har fri", siger hun. På den anden side indebærer opfordringen til en ubegrænset deling af personlige ting, at lederen får en viden, som forpligter. Selv om en sådan (personlig) viden kan opleves som en forudsætning for at kunne være nærværende og empatisk, kan selvsamme viden om en medarbejder ikke afvikles. Det kan være en stressfaktor for ledere. Og dermed bliver det centrale spørgsmål ikke, hvorvidt ledere skal rumme alt, men snarere: Kan ledere rumme alt? Et vigtigt område for fremtidig forskning er at se på forholdet mellem lederens langtidsholdbarhed og medarbejderens langtidsholdbarhed under en ledelsespraksis, hvor lederen skal tage højde for både egne og medarbejderens følelsesmæssige reaktioner.

Vi mener, at Edmondsons arbejde og hendes understregning af lederens centrale rolle i forhold til at forme psykologisk tryghed i sammenhæng med vores case tilføjer et vigtigt perspektiv i forhold til vores ønske om at belyse spændinger imellem heroisk og postheroisk ledelse med henblik på en nuancering og udvidelse af, hvad det indebærer at bedrive postheroisk ledelse i praksis. Der er naturligvis brug for mere empirisk forskning, herunder inddragelse af cases, som repræsenterer en mere kønsdiverse gruppe af medarbejdere til at udforske denne udvidelse yderligere.

G. Konklusion

Vi har i denne artikel undersøgt en leders arbejde med begrebet Arbejdsfamilie som et eksempel på udøvelse af postheroisk ledelse. Vores afsæt har været en nysgerrighed på hvordan praktisering af postheroiske værdier kan se ud. Vores case befinder sig indenfor et traditionelt kvindefag (pleje og omsorg), som har en stor overvægt af kvindelige ansatte. Uagtet at det kunne have været interessant at undersøge, komparativt, hvordan ledere fra andre og mindre kvindedominerede sektorer eller organisationer gør brug af et begreb om en Arbejdsfamilie eller på anden vis tænker og praktiserer 'organisation som familie', finder vi casen oplysende i forhold til at kunne bidrage med vigtig viden om de ledelsesmæssige spændinger, der er forbundet med at give retning og være med til at skabe grundlag for psykologisk tryghed i organisationen.

Store dele af ledelsesforskningen skelner mellem på den ene side tilgange, der har fokus på de individuelle karakteristika ved den "heroiske" leder eller den kollektive ledelsespraksis, som et centralt tema i postheroisk ledelse. Disse to ledelsestilgange ses ofte som modsætninger, og postheroisk leder bliver ofte fremstillet som mere eller mindre usynlig i praksis. Vi ser tværtimod i vores case en leder, der på den ene side praktiserer mange af de principper, som er forbundet med postheroisk ledelse, men samtidig ser vi en meget synlig leder.

Vi har i artiklen vist, hvordan der i vores case er brug for en ledelsespraksis, der kombinerer elementer fra begge tilgange. Med afsæt i vores case synes det, som om postheroisk ledelse i praksis forudsætter en væsentligt mere synlig leder, end dele af ledelseslitteraturen lægger op til. Casen har bidraget til at belyse, hvordan udførelsen af en postheroisk ledelsespraksis kunne se ud, samt hvordan arbejdet med at skabe tryghed hos medarbejderne er afhængig af at lederens behov for tryghed og føle sig som del af et fællesskab er dækket. Spørgsmålet er så, om en udbredelse af et arbejdsfamiliebegreb risikerer at bidrage til at skabe nye problemer i forhold til, hvor meget en leder skal rumme. Vi ser et stort behov for, at fremtidig forskning undersøger de mulige spændinger for særligt lederens egne følelser og håndtering af såvel egne som medarbejdernes følelser i en organisatorisk kontekst, med krav om blandt andet effektivitet, produktivitet og lavt sygefravær. Følelser som implementeringen af de postheroiske værdier og disses fokus på personliggørelse af ledelse er med til at fremme.

Referencer

- Adler, P. S., Kwon, S. & Heckscher, C. (2008). Professional work: The emergence of collaborative community. *Organization Science*, 19, 359-376. <https://doi.org/10.1287/orsc.1070.0293>
- Albæk, M. (2019). *Èt liv, én tid, et menneske. Hvordan vi glemte at leve et meningsfuldt liv*. København: Gyldendal.
- Andersen, N. Å. & Born, A. (2001). *Kærlighed og omstilling. Italesættelsen af den offentlige ansatte*. København: Nyt fra Samfundsvidenskaberne.
- Bolman, L. G. & Deal, T. E. (2017). *Reframing organizations: Artistry, choice, and leadership*, sixth edition. Hoboken, NJ: Wiley. <https://doi.org/10.1002/9781119281856>
- Boyatzis, R. E. (1998). *Transforming qualitative information - thematic analysis and code development*. London: Sage.
- Charmaz, K. (2006). *Constructing grounded theory: a practical guide through qualitative analysis*. London: Sage.
- Conger, J. A. (1989). Leadership: The art of empowering others. *Academy of Management Perspectives*, 3(1), 17-24. <https://doi.org/10.5465/ame.1989.4277145>
- Coombe, D. (2016). Can you really power an organization with love? *Harvard Business Review*, August 1. Downloaded fra: <https://hbr.org/2016/08/can-you-really-power-an-organization-with-love>
- Crevani, L., Lindgren, M. & Packendorff, J. (2007). Shared leadership: A postheroic perspective on leadership as a collective construction. *International Journal of Leadership Studies*, 3(1), 40-67.

- Deetz, S. (1995). Transforming communication, transforming business: Building responsive and responsible workplaces. Cresskill, NJ: Hampton Press. <https://doi.org/10.1007/BF00942839>
- Eicher, J. P. (2006). Post-heroic leadership: Managing the virtual organization. Downloaded fra <http://www.pignc-ispi.com/articles/management/post-heroic.htm>
- Empson, L., Langley, A. & Sergi, V. (2022). When everyone and no one is a leader: Constructing individual leadership identities while sustaining an organizational narrative of collective leadership. *Organization Studies*, onlinefirst, 1-27. <https://doi.org/10.1177/01708406221135225>
- Dutton, G. (1996). Leadership in a post-heroic age. *Management Review*, 85(10), 7-8.
- Edmondson, A. (1999). Psychological safety and learning behavior in work teams. *Administrative Science Quarterly*, 44(2), 350-383. <https://doi.org/10.2307/2666999>
- Edmondson, A. (2018). *The fearless organization - Creating psychological safety in the workplace for learning, innovation, and growth*. New York, NY: John Wiley & Sons.
- Fleming, P. & Spicer, A. (2003). Working at a cynical distance: Implications for power, subjectivity and resistance. *Organization*, 10(1), 157-179. <https://doi.org/10.1177/1350508403010001376>
- Fletcher, J. K. (2004). The paradox of postheroic leadership: An essay on gender, power, and transformational change. *The Leadership Quarterly*, 15(5), 647-661. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2004.07.004>
- Fletcher, J. & Käufer, K. (2003). Shared leadership: Paradox and possibility. Ch. 2 in C. L. Pearce & J. A. Conger (Eds.). *Shared leadership: Reframing the hows and whys of leadership* (21-47). Thousand Oaks, CA: Sage. <https://doi.org/10.4135/9781452229539.n2>
- Flyvbjerg, B. (2010). Fem misforståelser om casestudiet. Kapitel 22 i: S. Brinkman & L. Tanggaard (Red.). *Kvalitative metoder* (463-487), København: Hans Reitzels Forlag.
- Fondas, N. (1997). Feminization unveiled: Management qualities in contemporary writing. *Academy of Management Review*, 22(1), 257-282. <https://doi.org/10.2307/259231>
- Grey, C. & Garsten, C. (2001). Trust, control and post-bureaucracy. *Organization Studies*, 22(2), 229-250. <https://doi.org/10.1177/0170840601222003>
- Heckscher, C. (1994). Defining the post-bureaucratic type. In C. Heckscher & A. Donnellon (Eds.). *The Post-bureaucratic organization: New perspectives on organizational change* (14-62). Thousand Oaks, CA: Sage.
- Hodgson, D. E. (2004). Project work: The legacy of bureaucratic control in the postbureaucratic organization. *Organization*, 11(1), 81-100. <https://doi.org/10.1177/1350508404039659>
- Hosking D. M. (1995) Constructing power: Entitative and relational approaches. In: D. M. Hosking, H. P. Dachler & K. J. Gergen (Eds.). *Management and Organization: Relational Alternatives to Individualism* (51-71). Aldershot: Avebury Press.

Kelan, E. K. & Wratil, P. (2018). Post-heroic leadership, tempered radicalism and senior leaders as change agents for gender equality. *European Management Review*, 15(1), 5-18.
<https://doi.org/10.1111/emre.12117>

Kouzes, J. M. & Posner, B. Z. (2007). *The leadership challenge*, fourth edition. USA: Jossey-Bass.

Kristensen, A. R. (2011). *Det grænseløse arbejdsliv. Om at lede de selvledende medarbejdere*. Denmark: Gyldendal Business.

Kristensen, A. R. & Pedersen, M. (2013). *Strategisk selvledelse. Ledelse mellem frihed og forretning*. Latvia: Gyldendal Business.

Lipnack, J., & Stamps, J. (2000). *Virtual teams: People working across boundaries with technology*. New York, NY: John Wiley & Sons.

Maravelias, C. (2003). Post-bureaucracy - Control through professional freedom. *Journal of Organizational Change Management*, 16(5), 547-566.
<https://doi.org/10.1108/09534810310494937>

Michael-Tsabari, N. & Tan, W. L. (2013). Exploring Family Features in Non-family Organizations: The Family Metaphor and Its Behavioral Manifestations. *Entrepreneurship Research Journal*, 3(3), 391-424. <https://doi.org/10.1515/erj-2012-0018>

Newman, A., Donohue, R. & Eva, N. (2017). Psychological safety: A systematic review of the literature. *Human Resource Management Review*, 27(3), 521-535.
<https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2017.01.001>

Ospina, S. M., Foldy, E. G., Fairhurst, G. T. & Jackson, B. (2020). Collective dimensions of leadership: Connecting theory and method. *Human Relations*, 73, 441-463.
<https://doi.org/10.1177/0018726719899714>

Ouchi, W. G. (1980). Markets, Bureaucracies, and Clans. *Administrative Science Quarterly*, 25, 29-41. <https://doi.org/10.2307/2392231>

Pfeffer, J. (1995). Producing sustainable competitive advantage through the successful management of people. *Academy of Management Perspectives*, 9(1), 55-69.
<https://doi.org/10.5465/ame.1995.9503133495>

Rost, J. C. (1993). *Leadership for the Twenty-First century*. Westport. CT: Praeger

Rudolph, C. W., Murphy, L. D., & Zacher, H. (2020). A systematic review and critique of research on "healthy leadership". *The Leadership Quarterly*, 31(1), 101335.
<https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2019.101335>

Schweiger, S., Müller, B. & Güttel, W. H. (2020). Barriers to leadership development: Why is it so difficult to abandon the hero? *Leadership*, 16(4), 411-433.
<https://doi.org/10.1177/1742715020935742>

Škerlavaj M. (2022). *Post-heroic leadership*. Palgrave Macmillan. <https://doi.org/10.1007/978-3-030-90820-1>

Spillane, J. P. (2005). Distributed leadership. *The Educational Forum*, 69(2), 143-150.

<https://doi.org/10.1080/00131720508984678>

Svenningsson, S., Alvehus, J. & Alvesson, M. (2012) *Managerial leadership: Identities, Processes and Interactions* kapitel 4 i: S. Tengblad *The Work of Managers: Towards a Practice Theory of Management* (69-86), Oxford University Press.

<https://doi.org/10.1093/acprof:oso/9780199639724.003.0004>

Tasselli, S. (2019). Love and organization studies: Moving beyond the perspective of avoidance.

Organization Studies, 40(7), 1073-1088. <https://doi.org/10.1177/0170840617747924>

Thygesen, N. T., Vallentin, S. & Raffnsøe, S. (2008). *Tilliden & magten - Om at lede og skabe værdi gennem tillid*. Århus: Børsens Forlag.

Vallentin, S. (2023). *Trust, power and public sector leadership. A relational approach*. Oxon:

Routledge. <https://doi.org/10.4324/9780429431104>

Uhl-Bien, M. (2006). Relational Leadership Theory: Exploring the social processes of leadership and organizing. *The Leadership Quarterly*, 17 654-676.

<https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2006.10.007>

Yukl, G. (1989). Managerial Leadership: A review of theory and research. *Journal of Management*, 15, (2) 215-89. <https://doi.org/10.1177/014920638901500207>