

Relationsorienteret ledelse i praksis

- empiriske indsigter i fem dimensioner og tre former for nærhed

Publiceret: 22. marts 2026

Af: Sara Ravnkilde Nielsen

Abstract

Relationsorienteret ledelse rummer et betydeligt potentiale for at styrke sociale relationer og understøtte samarbejde i organisationer. Men hvordan ser denne ledelsesform ud i praksis? Med afsæt i en nyere teoretisk ramme og kvalitative interviews med ti ledere fra en dansk kommune præsenterer artiklen fem centrale dimensioner af relationsorienteret ledelse og omsætter dem til konkrete ledelseshandlinger med illustrative praksiseksempler. Artiklen diskuterer desuden udfordringer og muligheder i relationsorienteret ledelsespraksis og introducerer nærhed som analytisk perspektiv ved at skelne mellem fysisk tilstedeværelse, digital tilgængelighed og mentalt nærvær. For at understøtte lederes udvikling af relationsorienteret ledelse formuleres desuden en række refleksionsspørgsmål og en praksisnær inspirationsliste.

Indledning

En velfungerende offentlig sektor forudsætter ledere, der formår at motivere og fastholde engagerede medarbejdere, som trives i deres arbejde (Ledelseskommisionen, 2018). Samtidig står offentlige organisationer over for udfordringer som rekruttering (Keppeler et al., 2023), fastholdelse (Lemb, 2024) og sygefravær (Pihl-Thingvad et al., 2024). I denne sammenhæng kan sociale relationer udgøre en central ressource. Forskning viser, at stærke relationer øger medarbejdernes commitment (Caillier, 2017) og jobtilfredshed (Framke et al., 2019; Lauritzen et al., 2022) og reducerer stress (Caillier, 2017), sygefravær (Pihl-Thingvad et al., 2024) og fratrædelsesintentioner (Lauritzen et al., 2022). Det gør det til en væsentlig ledelsesopgave at understøtte sociale relationer – og en vigtig forskningsopgave at undersøge, hvordan ledere konkret kan gøre dette.

Ledelse af relationer behandles i flere forskningsfelter. Eksempelvis handler leader–member exchange (LMX) teorien om kvaliteten i leder–medarbejder-relationen (Graen & Uhl-Bien, 1995; Ospina, 2017), social kapital-litteraturen diskuterer relationers kvalitet og betydning (Borg & Andersen, 2017; Kroll et al., 2019; Meng et al., 2018; Nahapiet & Ghoshal, 1998; Pihl-Thingvad et al., 2024), og teorien om relationel koordinering har en organisatorisk tilgang til koordinering og kommunikationsprocesser (Bolton et al., 2021; Gittel, 2002). Disse perspektiver bidrager med værdifuld viden, men når det handler om den konkrete ledelsesadfærd, der styrker relationer i organisationen, er forståelserne ofte fragmenterede i de forskellige perspektiver (Nielsen, 2024).



Relationsorienteret ledelse tilbyder et samlet begreb for ledelsesadfærd med det formål at styrke sociale relationer i organisationen (Behrendt et al., 2017; Yukl, 2012; Yukl & Gardner, 2020). Et nyere konceptuelt litteraturreview identificerer fem centrale dimensioner (Nielsen, 2024):

De fem dimensioner

1. Udvide individuelle hensyn
2. Udvikle medarbejdernes kompetencer
3. Understøtte sociale interaktioner
4. Fremme opgavekoordinering
5. Kommunikere en fælles vision

Dimensionerne giver et overblik over, hvilke former for ledelsesadfærd der er særligt betydningsfulde for relationer. Nyere empiriske studier viser, at de fem dimensioner styrker relationer både internt i medarbejdergrupper og på tværs af dem (Nielsen, 2024).

Selvom litteraturen tilbyder et solidt teoretisk fundament, mangler der fortsat praksisnær viden om, hvordan ledere konkret arbejder med at styrke relationer i hverdagen (Meng et al., 2019; Nielsen, 2024, 2025; Pihl-Thingvad et al., 2020). Traditionelt har forskningen haft fokus på brede ledelseskategorier (fx relationsorienteret vs. opgaveorienteret ledelse) frem for specifik adfærd, selvom netop konkrete beskrivelser er nødvendige for både forskning og ledelsesudvikling (Jensen et al., 2018; Nielsen, 2024; Yukl, 2012; Yukl et al., 2019). Praksisnære indsigter kan styrke lederes refleksion og understøtte oversættelsen fra teori til handling (Holten et al., 2015; Møller & Grøn, 2024).

Formålet med artiklen er derfor at undersøge og illustrere, hvordan relationsorienteret ledelse udspiller sig i praksis. Med afsæt i kvalitative interviews fra en mellemstor dansk kommune præsenteres konkrete ledelseshandlinger, der styrker sociale relationer, understøttet af praksiseksempler og refleksionsspørgsmål. Artiklen bidrager dermed til en praksisnær værktøjskasse, som ledere kan anvende til at arbejde mere bevidst og systematisk med relationsorienteret ledelse.

Undersøgelsens metodiske grundlag

Artiklen bygger på en tematisk analyse af kvalitative interviews med ti ledere fra en mellemstor dansk kommune. Interviewene giver indblik i ledernes egne beskrivelser af, hvordan de udøver relationsorienteret ledelse i praksis (Tanggaard & Brinkmann, 2010). Artiklen undersøger frontlinjelederes praksis, da et relationelt fokus er særligt vigtigt i en frontlinjekontekst (Keulemans & Groeneveld, 2020; Møller & Grøn, 2021), og frontlinjelederen her kan spille en stor rolle i medarbejdernes socialiseringsprocesser (Vandenabeele, 2014).

Analysen tager afsæt i en teoretisk ramme for relationsorienteret ledelse (Nielsen, 2024) og undersøger, hvordan de fem dimensioner kommer til udtryk i ledernes daglige arbejde (Boyatzis, 1998). Først gennemføres en tematisk meningskondensering af ledernes beskrivelser inden for hver dimension; dernæst identificeres mønstre på tværs (Miles et al., 2020).

Interviewene blev gennemført i 2022 i to afdelinger i forskellige forvaltninger. Afdelingerne havde høje målinger af social kapital, men adskilte sig i graden af borgerkontakt og arbejdede henholdsvis med administration og beskæftigelse. I hver afdeling blev der udvalgt ledere med forskelligt

ledelsesspænd, erfaring, alder og køn for at reducere bias knyttet til arbejdskultur og lederkarakteristika.

Lederne blev bedt om at give konkrete eksempler fra deres praksis, hvilket giver et kontekstrigt indblik i ledelsespraksis samt udfordringer og muligheder i relationsorienteret ledelse. Da interviewene bygger på ledernes egne udsagn, kan datamaterialet være påvirket af social ønskværdighed og en potentiel diskrepans mellem udsagn og adfærd (Jerolmack & Khan, 2014). For at reducere denne risiko blev lederne bedt om at beskrive specifikke situationer, og opfølgende spørgsmål blev brugt til at udfolde deres udsagn (Miles et al., 2020; Zahle, 2025). Analysen bygger således på ledernes perspektiver og bidrager med empiriske illustrationer af relationsorienteret ledelse set fra et ledelsesperspektiv.

Casestudiets afgrænsning til ti ledere i én kommune begrænser den statistiske generaliserbarhed, da organisatoriske og kulturelle forhold kan påvirke ledelsespraksis (Backhaus & Vogel, 2022). Til gengæld muliggør den dybdegående tilgang en analytisk generalisering, som kan inspirere ledelsesudvikling i lignende kontekster (Kvale & Brinkmann, 2009). Yderligere metodiske detaljer findes i bilaget.

Relationsorienteret ledelse: dimensioner og praksis

Relationsorienteret ledelse har til formål at styrke sociale relationer i organisationen. Et nyere konceptuelt litteraturreview identificerer fem centrale dimensioner, som systematiserer de former for ledelsesadfærd, der understøtter relationer (Nielsen, 2024): *at udvise individuelle hensyn, udvikle medarbejdernes kompetencer, understøtte sociale interaktioner, fremme opgavekoordinering og kommunikere en fælles vision*. Hver dimension repræsenterer specifik ledelsesadfærd, der bidrager til at styrke relationer i organisationen. For eksempel handler det at udvise individuelle hensyn om at imødekomme medarbejderes psykologiske behov, mens kommunikationen af en fælles vision kan skabe retning og identifikation. Tabel 1 giver et samlet overblik over dimensionerne (se Nielsen, 2024, for en gennemgang og diskussion af det teoretiske grundlag).

Empirisk forskning viser, at disse dimensioner styrker relationer både internt i medarbejdergrupper og på tværs af dem (Nielsen, 2024). Ledere, der ønsker at styrke sociale relationer, opfordres derfor til bevidst at arbejde med alle fem dimensioner som en integreret del af deres ledelsespraksis.

Tabel 1. Fem centrale dimensioner i relationsorienteret ledelse

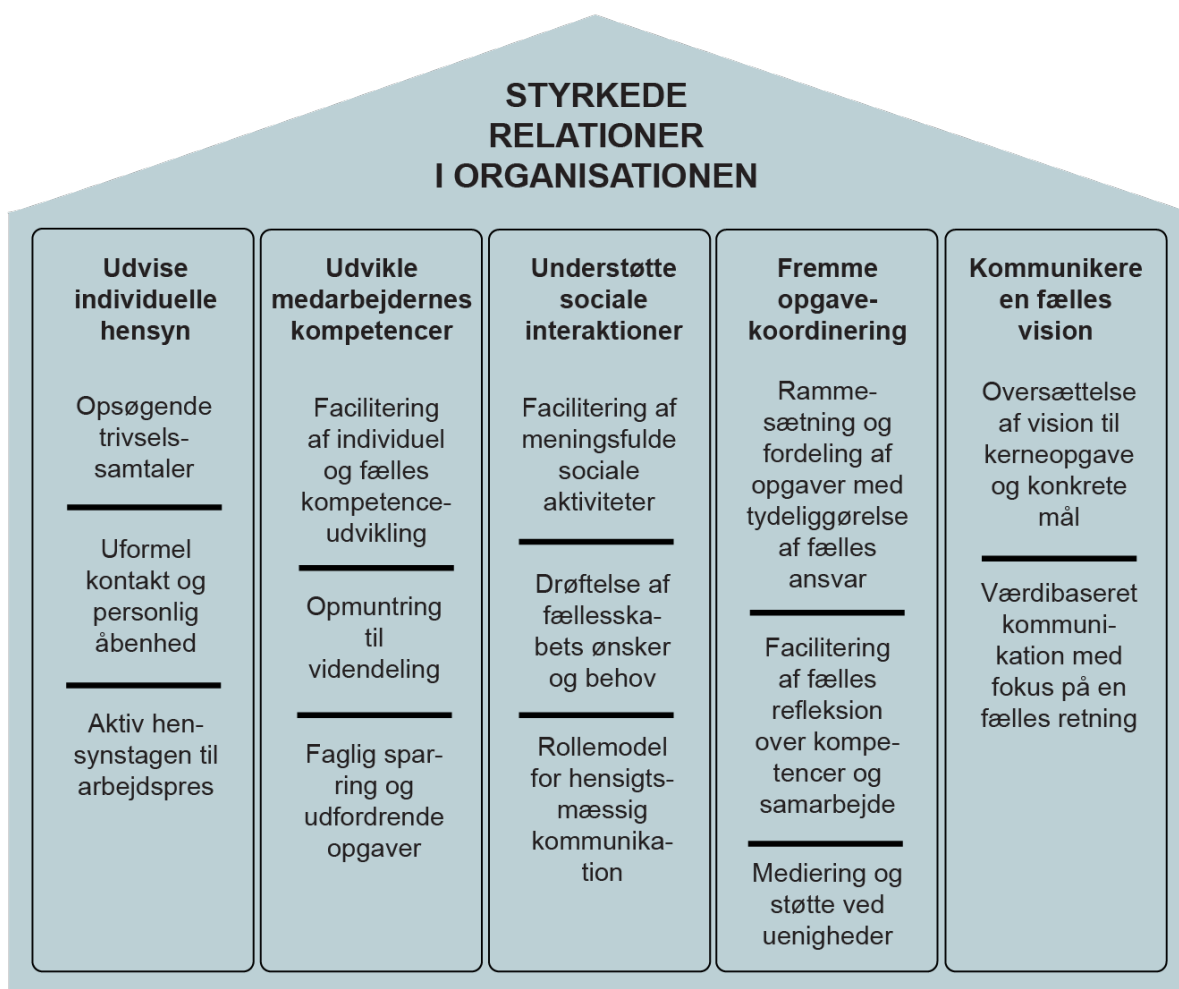
Dimension	Fokus
At udvise individuelle hensyn	Fokuserer på den enkelte medarbejders psykologiske behov og trivsel
At udvikle medarbejdernes kompetencer	Fokuserer på at udvikle den enkelte medarbejders færdigheder og kompetencer
At understøtte sociale interaktioner	Fokuserer på at facilitere et positivt socialt klima blandt medarbejderne
At fremme opgavekoordinering	Fokuserer på at koordinere arbejdsopgaver og kollektive indsatser mellem medarbejderne
At kommunikere en fælles vision	Fokuserer på at formulere fælles mål for medarbejdernes interaktioner

Note: Tabellen bygger på et litteraturstudie i relationsorienteret ledelse (Nielsen, 2024).

Den tematiske analyse af interviewdata har identificeret konkrete ledelseshandlinger knyttet til hver dimension. Figur 1 præsenterer et samlet overblik over disse handlinger i form af kondenseret kerneadfærd baseret på ledernes beskrivelser.

I de følgende afsnit uddybes hver dimension med praksiseksempler og refleksionsspørgsmål, som ledere kan anvende til individuel refleksion, medarbejderdialog eller kollegial sparring.

Figur 1. Relationsorienteret ledelse i praksis



Note: Figuren bygger på et litteraturstudie i relationsorienteret ledelse (Nielsen, 2024) og findes også i en tilpasset engelsk version (Nielsen, 2025).

At udvide individuelle hensyn i praksis

Denne dimension omfatter emotionelt støttende ledelsesadfærd, hvor lederen viser interesse og respekt for den enkelte medarbejders trivsel og psykologiske behov (Nielsen, 2024). Interviewene viser, at lederne arbejder aktivt med individuelle hensyn gennem tre centrale indsatser.

For det første prioriterer lederne opsøgende dialog om trivsel. Mange arbejder med en 'åben dør' som passiv invitation, men understreger samtidig betydningen af selv at tage initiativ i hverdagen. En leder beskriver, hvordan hun italesætter bekymringer over for en medarbejder: *"Du kan jo vælge*

at tale åbent og ærligt omkring det, og du kan også vælge at sige til mig, at det har jeg ikke brug for at tale om lige nu. Jeg har bare et opmærksomhedspunkt, for jeg kan se, at du ikke trives" (L3). Som en anden leder formulerer det: *"Vi kan ikke gøre noget ved det usagte"* (L2). Invitationen til dialog er central, men interviewene indikerer også, at lederne i mindre grad reflekterer aktivt over, hvordan de skaber psykologisk tryghed, hvilket er en forudsætning for, at medarbejderne faktisk henvender sig (Edmondson, 2022). Et relevant opmærksomhedspunkt er derfor, hvordan ledere skaber både invitation og tryghed.

For det andet arbejder lederne med at opbygge kendskab til medarbejderne gennem uformel kontakt og personlig åbenhed. En leder beskriver, hvordan hun er særligt opmærksom på medarbejdere, der ikke spontant deler udfordringer: *"Så dem skal jeg jo egentlig være endnu mere opmærksom på og lige nå ind og sige 'Hej, hvordan er det at være dig?'"* (L4). Flere ledere har indført faste, uformelle en-til-en samtaler uden dagsorden, hvor medarbejderen selv bestemmer indholdet. En leder oplever disse samtaler som en investering: *"Det har bare givet mig meget mere tid. På den lange bane"* (L5). Personlig åbenhed bruges også strategisk, fx i nyhedsbreve, for at fremstå mere menneskelig og invitere til gensidighed. Dette er i tråd med LMX teorien, hvor gensidighed og tillid fremmes gennem åbenhed (Graen & Uhl-Bien, 1995). Herved kan det blive nemmere for medarbejderen at give lederne den nødvendige indsigt i sine udfordringer.

For det tredje tager lederne aktivt hensyn ved at reagere på tegn på usunde arbejdsmønstre, fx overarbejde eller manglende ferie. Sådanne indsatser forudsætter dog ofte et solidt kendskab til den enkelte medarbejder.

Som en del af en relationsorienteret ledelsespraksis kan lederen overveje:

- *Hvordan viser jeg interesse for den enkelte medarbejders trivsel?*
- *Hvornår lykkes jeg med at skabe tryghed, så medarbejdere deler udfordringer?*
- *Hvornår er det vanskeligt at have fokus på individuelle behov, og hvorfor?*
- *Giver jeg uforvarende mere opmærksomhed til nogle medarbejdere end andre?*

At udvikle medarbejdernes kompetencer i praksis

Denne dimension omfatter udviklingsorienteret ledelsesadfærd, hvor lederen coacher, udfordrer og understøtter medarbejdernes kompetenceudvikling (Nielsen, 2024). Interviewene fremhæver tre centrale indsatser.

Først faciliterer lederne kompetenceudvikling gennem kurser og læringsforløb. De understreger, at kendskab til medarbejdernes styrker og behov er afgørende for at kunne guide hensigtsmæssigt. Flere ledere fremhæver, at kompetenceudvikling ikke kun styrker den enkelte, men også kan skabe fælles sprog og styrke relationerne i gruppen. En leder beskriver, hvordan fælles kurser har skabt både læring og socialt samvær: *"Så er vi jo også nødt til at spise lidt sammen. Og vi er jo også nødt til lige pludselig at pjatte omkring der, hvor vi fejler"* (L2). Han fortsætter: *"Så går man rundt og siger blå på gangen, og så ved alle, hvad det er, og så smiler man til hinanden"* (L2). Dette understøtter forskning, der viser, at fælles mentale modeller styrker samarbejde (Marks et al., 2000; Morgeson et al., 2010).

Dernæst opmuntrer lederne medarbejdere til at dele ny viden med kolleger. Flere ledere oplever, at individuel kompetenceudvikling ikke automatisk gavner samarbejdet, og de ser derfor sig selv som katalysatorer for videndeling, fx ved at give plads til erfaringsudveksling på personalemøder. Dette er centralt for at omsætte individuel læring til kollektiv kapacitet.

Endelig arbejder lederne med kompetenceudvikling gennem faglig sparring og tildeling af udfordrende opgaver. En leder beskriver, hvordan han tildeler en opgave, der ligger lige uden for medarbejderens komfortzone, men samtidig understøtter med sparring og kollegial backup: *"Du vil skulle gøre det sammen med den og den, som har et stort kendskab til det, som du vil trække på i forbindelse med det her. Og du har jo også taget den her projektlederuddannelse eller det her kursus. Så kan du også prøve at omsætte noget af det i praksis fra det"* (L6). Dette kan styrke medarbejderens tro på egne evner (Bandura, 1997).

Som en del af en relationsorienteret ledelsespraksis kan lederen overveje:

- *Hvordan bidrager jeg til medarbejdernes faglige udvikling?*
- *Hvordan balancerer jeg individuel og fælles kompetenceudvikling?*
- *Hvordan understøtter jeg videndeling i medarbejdergruppen?*
- *Hvordan tilrettelægger jeg sparring, så den matcher forskellige behov?*

At understøtte sociale interaktioner i praksis

Denne dimension omfatter socialt støttende ledelsesadfærd med fokus på gruppens sociale klima, kollektive behov og interaktioner (Nielsen, 2024). Interviewene viser at lederne har stor opmærksomhed på social støtte og fællesskab i hverdagen. Tre centrale indsatser fremhæves.

For det første skaber lederne rammer for meningsfulde sociale aktiviteter, fx fælles frokost, skemalagte kaffepauser og sociale arrangementer. De opmuntrer også til fysisk tilstedeværelse, når det styrker fællesskabet. Som en leder siger: *"De skal komme, fordi det er vigtigt, at de mødes på tværs. At det giver noget. At der er et potentiale for dem i at være klogere på hinanden. De skal komme, fordi det er sjovt og hyggeligt. Og fordi det giver noget mere end bare at være derhjemme"* (L6). Samtidig understreges behovet for at tilpasse aktiviteter til forskellige sociale behov, så de opleves som relevante og meningsfulde.

For det andet afsætter lederne tid på fællesmøder til at drøfte gruppens trivsel og behov. Det kræver både invitation til dialog og aktiv understøttelse af psykologisk tryghed, fx ved at reagere anerkendende, når medarbejderne ytrer sig i plenum (Edmondson, 2022).

For det tredje fungerer lederne som rollemodeller for hensigtsmæssig kommunikation. En leder giver et eksempel på, hvad han siger til medarbejderne for at hjælpe dem med at sætte sig i hinandens sted og undgå negativ omtale af hinanden: *"Det kan jo faktisk være, at de bliver målt på noget andet eller har noget andet, der er vigtigt eller bare har en dårlig dag"* (L6). Interviewene viser, at lederne er opmærksomme på både mundtlig og skriftlig kommunikation, hvilket er et område, der traditionelt har været underbelyst i litteraturen om relationsorienteret ledelse (se fx Yukl m.fl., 2002; Yukl og Gardner, 2020). Relevansen af skriftlig kommunikation fremhæves således af en leder: *"Hvis man kan skrive det pænt (...) så kan man også undgå nogle konflikter og bevare de gode relationer"* (L7).

Som en del af en relationsorienteret ledelsespraksis kan lederen overveje:

- *Hvordan understøtter jeg formelle og uformelle sociale interaktioner?*
- *Hvordan tager jeg højde for forskellige sociale behov?*
- *Hvad gør jeg for at skabe opmærksomhed omkring gruppens trivsel?*
- *Hvordan agerer jeg som rollemodel for social adfærd?*

At fremme opgavekoordinering i praksis

Denne dimension handler om at prioritere, uddelegere og koordinere kollektive indsatser, kommunikere beslutninger og procedurer for kollektiv opgaveløsning samt understøtte refleksion over samarbejde og indbyrdes afhængigheder (Nielsen, 2024). Også her er tre indsatser centrale.

For det første rammesætter lederne opgaver og ansvar med fokus på fælles forpligtelse. De tegner den overordnede ramme og giver teams frihed til selv at koordinere: *"Så lægger vi en kerneopgave ind i deres team. Hvordan de løser opgaven, det må de selv om"* (L3). Der er generelt fokus på tillid og inddragelse: *"Hvis man skal vedligeholde relationer, så skal der ikke være så meget af det der 'Nu skal du'. Det er ikke laissez faire, men vi prøver at inddrage, så de selv træffer beslutninger"* (L1). Det fælles ansvar fremhæves som afgørende for at styrke gensidig støtte i teamet: *"Så kan de jo godt se fidusen i, at hvis man er fire i et team, og der er én af dem, der vælter, så står der faktisk tre og griber"* (L3).

For det andet skaber lederne rum for refleksion over samarbejde, fx gennem statusrunder, makkerteams eller skemalagt faglig sparring. En leder beskriver, hvordan hvert team i plenum deler udfordringer og erfaringer for at styrke både koordinering og fælles læring: *"Hvert team er forpligtet til i plenum at sige: 'Hvordan har vi det? Er der noget, vi er udfordret på? Er der noget, vi har brug for hjælp med? Eller er der noget, vi kan lykkes med, som andre kunne drage erfaring med?'"* (L3). Nogle ledere arbejder også med kompetenceprofiler for at styrke bevidstheden om hinandens styrker og skabe et fælles sprog for samarbejdet.

For det tredje fungerer lederne som mediatorer ved faglige uenigheder. De vurderer situationen og tilpasser deres støtte, fx ved at tilbyde sparring eller facilitere dialog i teamet eller på tværs af teams. Interviewene indikerer dog, at effektiv koordinering af opgaver og prioritering af ressourcer – særligt på tværs af medarbejdergrupper – forudsætter et stærkt ledernetværk, som især mindre erfarne ledere kan mangle.

Som en del af en relationsorienteret ledelsespraksis kan lederen overveje:

- *Hvordan understøtter jeg koordinering af opgaver og ressourcer?*
- *Hvornår har jeg bedst overblik over kompetencer og samarbejdsmuligheder?*
- *Hvordan hjælper jeg medarbejdere med at se hinandens styrker?*
- *Hvornår har medarbejderne svært ved at bidrage til fælles beslutninger, og hvorfor?*

At kommunikere en fælles vision i praksis

Denne dimension handler om at formulere fælles mål og kommunikere og opmuntre til engagement i en fælles vision, der kan skabe retning og mening for medarbejderne (Nielsen, 2024). Interviewene viser, at lederne sjældent bruger ordet 'vision', men arbejder med mere konkrete og kontekstnære udtryk. To centrale ledelsesindsatser fremhæves.

For det første oversætter og nedbryder lederne visioner til kerneopgave og konkrete mål. Flere oplever, at abstrakte visioner virker fjerne for medarbejdere – især for dem uden akademisk baggrund og med tæt borgerkontakt: *"Det er simpelthen for fluffy, når vi er så fyldt op i vores hverdag (...) at gå ud og sige, nu skal I høre her, hvad vi har af visioner. Altså de vil sidde og kigge på mig, som om der var et eller andet galt med mig"* (L3). I stedet taler de om lovgivning, måltal og kerneopgaver, som opleves mere relevant: *"Jeg bruger ikke ordet vision. Altså, de falder ned af stolen med det samme, man gør det. Men vi kan tale om 'hvad er det, vi er sat i verden til?' Og det gør jeg jævnligt, og det gør jeg lidt ud fra deres tal"* (L5). Lederne hjælper således med at folde politiske og organisatoriske intentioner ud, så de bliver relevante og forståelige for medarbejderne. En afdelingschef påpeger dog, at fokus på kerneopgaven ikke kan stå alene, men må ledsages af en tydelig retning. Dette er i tråd med litteraturen om visionsledelse (Fan et al., 2022; Jensen et al., 2019).

For det andet arbejder lederne med værdier som en måde at skabe fælles retning. En leder beskriver, hvordan værdier bliver en del af den daglige opgaveløsning: *"Så på den måde, så er det jo også at leve vores vision"* (L4). Forskning viser, at visioner skaber større meningsfuldhed, når de kobles til medarbejdernes egne værdier (Fan et al., 2022). Ved at inddrage værdier kan lederen således opmuntre medarbejderne til at identificere sig med og engagere sig i noget fælles. Et opmærksomhedspunkt er dog, at arbejdet med vision og værdier kræver indsigt i medarbejdernes konkrete arbejde og værdisæt.

Det er bemærkelsesværdigt, at lederne ikke forbinder visionskommunikation med relationsorienteret ledelse. De nævner ikke på eget initiativ visioner i forbindelse med deres relationelle arbejde, og når de spørges direkte til deres arbejde med visioner, kobler de det ikke til relationer. De fremhæver til gengæld, hvad de gør i stedet for at kommunikere visioner direkte. Det kan være et udtryk for, at lederne ikke betragter visionskommunikation som del af deres relationelle ledelsesarbejde. Dette peger på et overset potentiale, som diskuteres senere i artiklen.

Udfordringer og muligheder i relationsorienteret ledelse

Dette kapitel diskuterer centrale udfordringer i arbejdet med relationsorienteret ledelse i praksis, og belyser i forlængelse heraf muligheder for at videreudvikle relationsorienteret ledelse i forskellige organisatoriske kontekster.

Prioritering mellem kollektive og individuelle ledelsesindsatser

Et gennemgående spændingsfelt handler om balancen mellem hensynet til den enkelte og hensynet til fællesskabet. Spændingen opstår fx ved tildeling af kompetenceudvikling eller koordinering af fælles opgaver. En leder udtrykker bekymring for, at individuel hensyntagen kan skabe oplevelsen af en privilegeret inderkreds omkring lederen, hvilket er en problematik, der også kendes fra LMX teorien (Graen & Uhl-Bien, 1995). Risikoen er, at uretfærdighedsfølelser underminerer tillid og samarbejdsvilje i gruppen (Hasle et al., 2019). I servant leadership-litteraturen understreges vigtigheden af, at alle føler sig set og hørt (Eva et al., 2019). Prioriteringen kalder derfor på gennemsigtighed om, hvorfor og hvordan lederen tager forskellige hensyn.

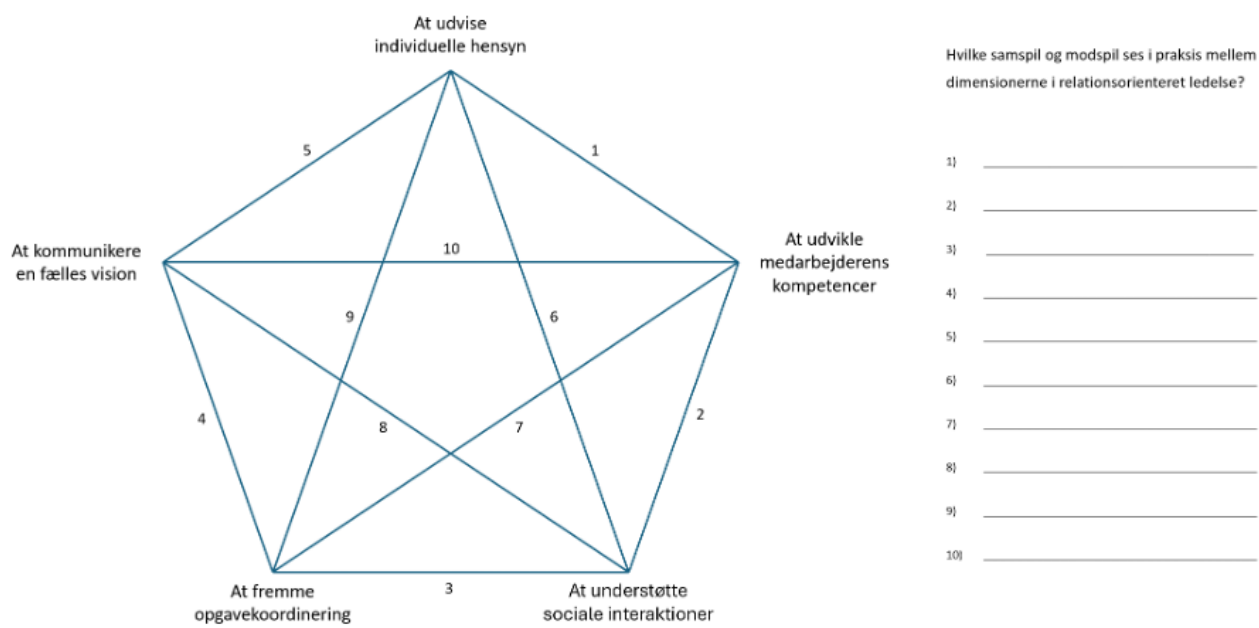
Samtidig viser analysen, at dimensionerne kan understøtte hinanden. Sociale interaktioner kan skabe trygge rammer for refleksion over samarbejde, hvilket igen styrker opgavekoordineringen – velkendt i litteraturen om relationel koordinering (Bolton et al., 2021; Gittell, 2002). Dermed kan individuelle og kollektive indsatser både skabe synergi og spændinger.



**"DERMED KAN INDIVIDUELLE OG
KOLLEKTIVE INDSATSER BÅDE SKABE
SYNERGI OG SPÆNDINGER."**

Det understreger behovet for, at ledere reflekterer over, hvordan dimensionerne spiller sammen i deres egen praksis. Figur 2 kan anvendes som refleksionsredskab til at identificere samspil og modspil.

Figur 2. Samspil og modspil mellem dimensionerne i relationsorienteret ledelse



Note: Figuren findes også i en tilpasset engelsk version (Nielsen, 2025)

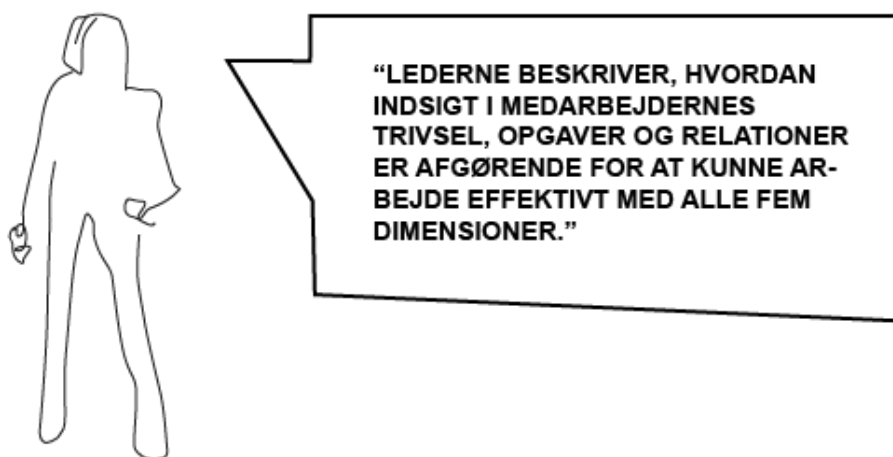
Nyere empirisk forskning viser, at de kollektive dimensioner har størst betydning for medarbejderrelationer – både internt i grupper og på tværs (Nielsen, 2024). *At fremme opgavekoordinering* og *at kommunikere en fælles vision* har størst effekt, efterfulgt af *at understøtte sociale interaktioner*, mens de individuelt orienterede dimensioner har relativt mindre betydning (Nielsen, 2024). På den baggrund opfordres ledere til at prioritere kollektive indsatser, når målet er at styrke medarbejderrelationer: indsatser, der fremmer opgavekoordination, tydeliggør fælles retning og skaber et positivt socialt klima. Nedenstående refleksionsspørgsmål kan hjælpe ledere med at navigere i spændingsfeltet mellem forskellige behov.

Som en del af en relationsorienteret ledelsespraksis kan lederen overveje:

- *Hvordan håndterer jeg forskellige forventninger til mig som leder?*
- *Hvordan balancerer jeg hensynet til den enkelte og fællesskabet?*
- *Hvornår er det særligt vigtigt at fokusere på gruppen som helhed?*
- *Hvornår er det vanskeligt at prioritere et kollektivt fokus, og hvorfor?*
- *Hvordan skaber jeg gennemsigtighed, når jeg tager individuelle hensyn?*

Nærhed i relationsorienteret ledelse

Et gennemgående tema på tværs af interviewene er betydningen af nærhed. Lederne beskriver, hvordan indsigt i medarbejdernes trivsel, opgaver og relationer er afgørende for at kunne arbejde effektivt med alle fem dimensioner. Nærhed handler både om kontakt med den enkelte og om indsigt i gruppens dynamikker.



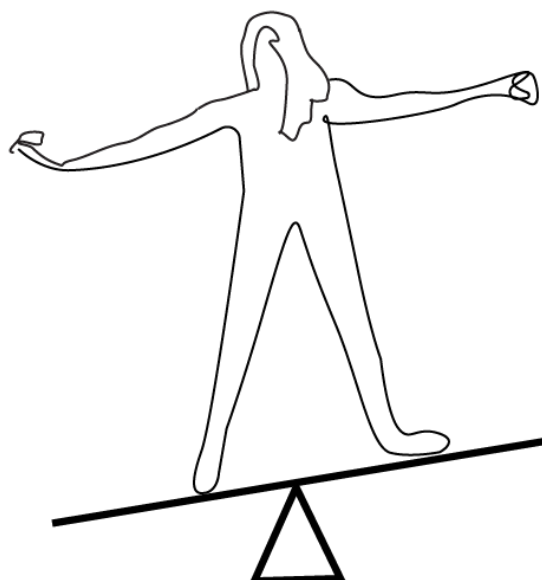
Nærhed til den enkelte omfatter opsøgende dialog, faglig sparring og opmærksomhed på individuelle behov. Denne nærhed gør det muligt tidligt at identificere udfordringer og tilpasse støtte (jf. dimensionen *at udvise individuelle hensyn*) samt målrette kompetenceudvikling (jf. *at udvikle medarbejderens kompetencer*).

Nærhed til gruppen handler om at være tæt på indbyrdes relationer, opgaver og samarbejdsprocesser. Det indebærer opmærksomhed på det sociale klima (jf. *at understøtte sociale interaktioner*), overblik over ressourcer og kompetencer (jf. *at fremme opgavekoordinering*) og indsigt i gruppens perspektiver på retning og mål (jf. *at kommunikere en fælles vision*). Denne nærhed muliggør strukturer, der understøtter både faglige og sociale fællesskaber.

Balancen mellem nærhed og distance

Selvom nærhed er vigtig, beskriver flere ledere også behovet for at bevare en vis professionel distance. En leder beskriver, hvordan stor intimitet og 'øjnehøjde' kan skabe uro og vanskeliggøre svære beslutninger: *"Der ikke er nogen, der må tro, at de er bedste venner med mig. Eller nogen der går og tror, at en eller to er bedste venner med mig. Fordi det vil også kunne give noget uro i medarbejdergruppen"* (L2). Han tilføjer: *"Så kan det også være svært, hvis der har været for meget humor ind over, lige pludselig at hoppe over i den anden grøft og være sådan meget bestemt"* (L2).

Dette afspejler et klassisk ledelsesdilemma: at være tæt nok på til at forstå udfordringer og opbygge relationer, og samtidig tilstrækkelig på afstand til at bevare overblik og træffe svære beslutninger (Binney et al., 2009; Elmholdt et al., 2019). Litteraturen peger på, at dette paradoks kræver fleksibilitet og evnen til at navigere dynamisk mellem nærhed og distance afhængigt af situation og medarbejder (Binney et al., 2009; Elmholdt et al., 2019; Yukl & Mahsud, 2010). Et centralt opmærksomhedspunkt er derfor, hvordan man fleksibelt skaber tilstrækkelig nærhed til at realisere de fem dimensioner, samtidig med at distance fastholdes, når det er nødvendigt. Denne fleksibilitet kan trænes gennem bevidste refleksioner, og artiklen præsenterer derfor senere refleksionsspørgsmål med nærhed som omdrejningspunkt.



Tre former for nærhed

Interviewene viser, at organisatoriske vilkår, fx stort ledesspænd, geografisk afstand eller meget hjemmearbejde, kan begrænse lederens muligheder for nærhed til både den enkelte og gruppen. Betydningen af organisatoriske vilkår for nærhed i leder-medarbejder-relationen bekræftes i ny kvantitativ forskning, der bl.a. viser, at lederen opleves som mindre nærværende ved større ledesspænd (Tangsgaard & Grøn, 2026). Lederens arbejdsbetingelser kan således udgøre en barriere for at etablere nærhed og dermed for at arbejde effektivt med relationsorienteret ledelse. De forskellige lokale vilkår for at praktisere relationsorienteret ledelse understreger behovet for at kunne etablere nærhed på flere måder – tilpasset forskellige organisatoriske kontekster. I

distanceledelseslitteraturen identificerer Antonakis og Atwater (2002) tre centrale aspekter, der påvirker medarbejdernes oplevelse af ledelsesmæssige nærhed: graden af fysisk distance mellem leder og medarbejdere, graden af psykologisk distance og graden af interaktion. Dette begrebsapparat adresserer dog ikke specifikt relationsorienteret ledelse og forholder sig kun i begrænset omfang til digitale teknologiers rolle.

For at forstå lederens handlemuligheder i forskellige kontekster er det derfor relevant at kombinere distinktionen fra distanceledelseslitteraturen med et digitalt perspektiv (Winsløw & Grøn, 2022) samt begrebsrammen for relationsorienteret ledelse (Nielsen, 2024) og indsigter fra lederinterviewene. På dette grundlag identificerer artiklen tre former for nærhed i relationsorienteret ledelse (se også Nielsen 2024, 2025):



Fysisk tilstedeværelse handler om lederens synlige tilstedeværelse i hverdagen, fx gennem åben-dør-politik, uformelle runder eller skemalagte mødefri tidsrum, hvor lederen er tilgængelig på kontoret. Fysisk nærhed øger mulighederne for at observere interaktioner og deltage i det sociale liv. Det kan styrke relationer og ledelsesmæssig indflydelse, fx mere meningsfuld kommunikation af visioner (Jensen et al., 2018; Nielsen, 2024).



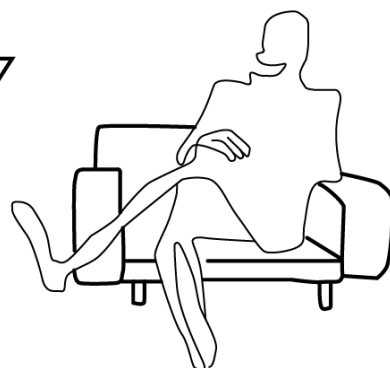
Digital tilgængelighed er en anden måde at være synlig og tilgængelig på. Lederen kan bruge digitale kanaler som nyhedsbreve og onlinemøder til at koordinere opgaver, tydeliggøre mål og understøtte relationer. Hurtige og imødekommende svar, fx via e-mails, kan signalere tilgængelighed og støtte. Denne form for virtuel nærhed gør det muligt at opretholde relationer og interaktion på tværs af geografisk afstand (Antonakis & Atwater, 2002; Avolio et al., 2014; Roman et al., 2019; Van Wart et al., 2019; Winsløw & Grøn, 2022).



Mentalt nærvær handler om kvaliteten af lederens opmærksomhed og kontakt. Det udtrykkes blandt andet gennem aktiv lytning, nysgerrige spørgsmål, empatisk og inkluderende sprog samt opmærksomhed på magtasymmetrier og gruppedynamikker. Mentalt nærvær kan styrke lederens evne til at forstå og reagere hensigtsmæssigt på medarbejdernes behov (Antonakis & Atwater, 2002; Winsløw & Grøn, 2022) og dermed fremme stærke relationer (Nielsen, 2024).

Distinktionen mellem tre former for nærhed bidrager med et nyt analytisk perspektiv på relationsorienteret ledelse, som kan bruges til at afdække handlemuligheder i forskellige organisatoriske kontekster og dermed muliggøre lokal tilpasning.

“DISTINKTIONEN MELLEM TRE FORMER FOR NÆRHED BIDRAGER MED ET NYT ANALYTISK PERSPEKTIV PÅ RELATIONS-ORIENTERET LEDELSE, SOM KAN BRUGES TIL AT AFDÆKKE HANDLEMULIGHEDER I FORSKELLIGE ORGANISATORISKE KONTEKSTER.”



Artiklen opfordrer ledere til at arbejde bevidst med de tre former for nærhed for at tilpasse deres relationsorienterede ledelsespraksis til deres specifikke organisatoriske kontekst. Til det formål præsenterer tabel 2 refleksionsspørgsmål, som kan anvendes individuelt, i dialog med medarbejdere eller som led i sparring med lederkollegaer.

Samtidig peger analysen på behovet for mere forskning i, hvordan magtspil, konflikter og organisatoriske strukturer påvirker lederens muligheder for at navigere mellem nærhed og distance. Her vil medarbejderinterviews og etnografiske observationer kunne tilføre dybdegående indblik i adfærd, spændingsfelter og sociale dynamikker (Gilad, 2021; Miles et al., 2020; Silverman, 2014).

Tabel 2. Refleksionsspørgsmål til tre former for ledelsesmæssig nærhed

Nærhedsform	Refleksionsspørgsmål
Fysisk tilstedeværelse	• Hvornår prioriterer jeg at være fysisk til stede blandt medarbejderne, og hvordan viser jeg det? • Hvornår er det vigtigt, at jeg er synligt til stede? • Hvornår oplever medarbejderne, at jeg er svær at få fat i?
Digital tilgængelighed	• Hvordan og hvornår er jeg digitalt tilgængelig, og hvordan understøtter det relationer og opgaveløsning? • Hvilke digitale kanaler bruger jeg, og hvorfor? • Er der forskel på min digitale kontakt med forskellige medarbejdere?
Mentalt nærvær	• Hvornår er jeg mentalt nærværende, og hvornår er det vanskeligt? • Hvordan viser jeg mentalt nærvær over for enkeltpersoner og gruppen? • Hvilke relationer og dynamikker er jeg særligt opmærksom på, og hvad overser jeg? • Har jeg medarbejdere, hvor nærvær er særligt udfordrende?

Vision som relationsskabende praksis – et overset potentiale?

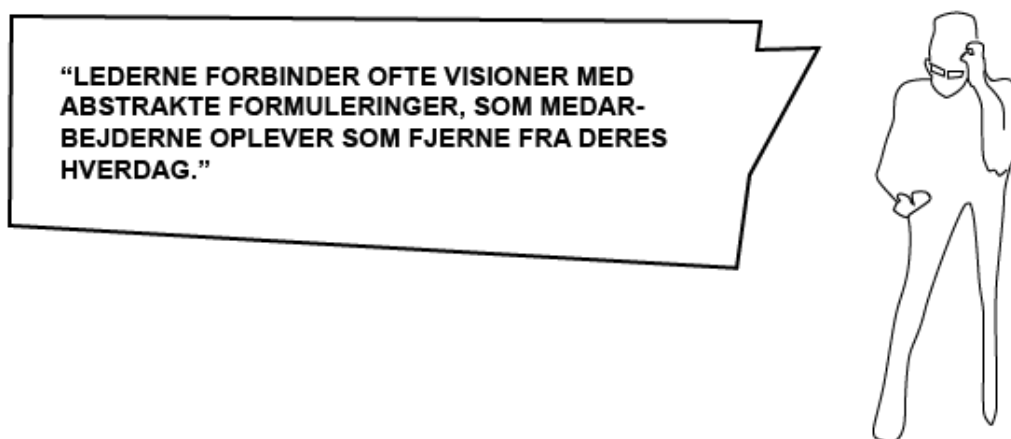
Analysen viser, at lederne ikke betragter kommunikation af en fælles vision som del af deres relationsorienterede praksis. Det er bemærkelsesværdigt, da forskning viser, at kommunikation af fælles vision er blandt de mest betydningsfulde dimensioner for relationer mellem medarbejdere (Nielsen, 2024).

Lederes manglende opmærksomhed på visionskommunikation som del af relationsorienteret ledelse afspejler traditionelle forståelser i ledelseslitteraturen, hvor visionsarbejde typisk

kategoriseres som forandringsorienteret ledelse eller transformationsledelse frem for som relationsorienteret (Bass & Stogdill, 1990; Yukl & Gardner, 2020). Selvom betydningen af en fælles vision for sociale relationer er fremhævet i litteratur om transformationsledelse (DeRue et al., 2011; Lee & Carpenter, 2018), har visionskommunikation som relationsskabende praksis generelt været underbelyst i ledelseslitteraturen og oftest fraværende i diskussioner om relationsorienteret ledelse (Nielsen 2024). Dermed bliver visionsarbejdet relationelle potentiale overset. Ledernes manglende omtale af visionskommunikation i beskrivelserne af deres relationelle arbejde kan ses som et udtryk for netop denne tendens.

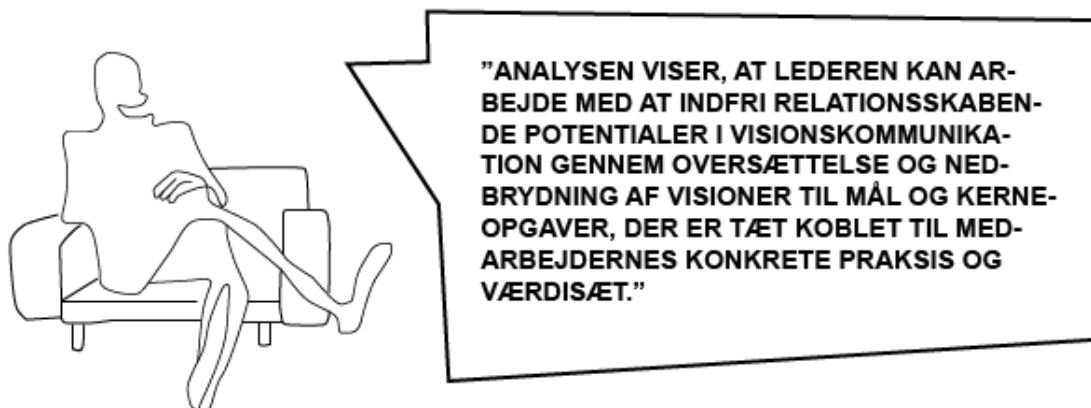
Artiklen argumenterer således for et uudnyttet potentiale i at bruge visionskommunikation som en relationsskabende praksis. For at indfri dette potentiale er der behov for større fokus på, hvordan visionskommunikation kan indgå som en integreret del af relationsorienteret ledelsespraksis.

Analysen identificerer i ledernes praksisbeskrivelser en ledelsesmæssig optagethed af *ikke* at kommunikere visioner direkte. Lederne forbinder ofte visioner med abstrakte formuleringer, som medarbejderne oplever som fjerne fra deres hverdag. Et opmærksomhedspunkt er derfor, hvordan der kan arbejdes med visioner på en relationsskabende måde uden uhensigtsmæssig distancering.

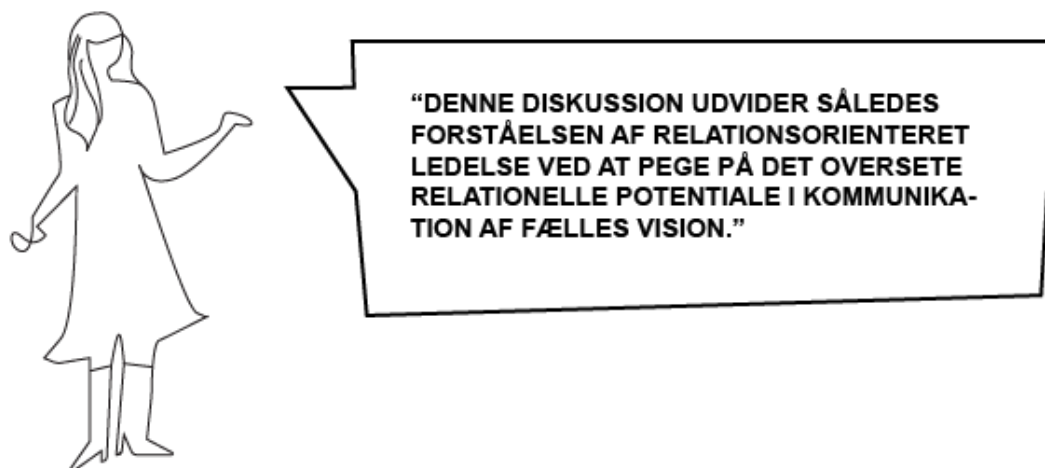


Analysen viser, at lederen kan arbejde med at indfri relationsskabende potentialer i visionskommunikation gennem oversættelse og nedbrydning af visioner til mål og kerneopgaver, der er tæt koblet til medarbejdernes konkrete praksis og værdisæt. Dette mindsker risikoen for fremmedgørelse og modstand (Møller & Grøn, 2021; Tummers, 2013; Tummers et al., 2009). Samtidig dokumenterer forskning, at ansigt-til-ansigt dialog, hvor der er mulighed for intimitet og feedback, er den mest effektive måde at kommunikere visioner på (Jensen et al., 2018). Fysisk

tilstedeværelse og mentalt nærvær i visionsarbejdet muliggør netop dialogbaseret kommunikation og meningsfuld oversættelse, og foreslås derfor her som en mulig tilgang til at indfri det relationsskabende potentiale.



Denne diskussion udvider således forståelsen af relationsorienteret ledelse ved at pege på det oversete relationelle potentiale i kommunikation af fælles vision samt vise, hvordan kommunikation af vision kan ændre udtryk, når den møder praksis. Artiklen bidrager derved også med et nyt praksisperspektiv til diskussioner om visionsledelse ved at fremhæve visioner som en relationel ressource, når de oversættes tæt på medarbejdernes praksis, og ved samtidig at understrege risikoen for distancering og meningstab, når en praksisnær oversættelse ikke lykkes.



Artiklen opfordrer derfor til, at der udvikles mere praksisnære forståelser af visionskommunikation i en frontlinjekontekst – defineret og operationaliseret tæt på medarbejdernes konkrete opgaver og værdier.

Afrunding

Denne artikel har undersøgt, hvordan relationsorienteret ledelse udspiller sig i praksis, og hvordan ledere konkret kan styrke sociale relationer i organisationen. Med afsæt i en nyere teoretisk ramme og kvalitative interviews med kommunale ledere er fem centrale dimensioner af relationsorienteret ledelse omsat til praksisnære eksempler og refleksionsspørgsmål, der kan anvendes direkte i lederes hverdag. Hvor relationsorienteret ledelse ofte behandles abstrakt i litteraturen, viser artiklen, hvordan ledere i praksis kan udvise individuelle hensyn, udvikle medarbejdernes kompetencer, understøtte sociale interaktioner, fremme opgavekoordinering og kommunikere en fælles vision for at styrke relationer. De empiriske eksempler giver et indblik i den daglige ledelsesopgave og styrker forståelsen af, hvordan relationer skabes og vedligeholdes i organisatoriske kontekster.

Artiklen bidrager også med et nyt perspektiv på handlemulighederne i relationsorienteret ledelse med introduktionen af nærhed som analytisk linse. Ved at skelne mellem fysisk tilstedeværelse, digital tilgængelighed og mentalt nærvær udvides forståelsen af, hvordan ledere kan styrke relationer under forskellige organisatoriske vilkår. Dette perspektiv åbner for videre forskning og praksisafprøvninger i, hvordan ledere navigerer mellem nærhed og distance, og hvordan organisatoriske rammer påvirker mulighederne for relationsorienteret ledelse.



Endelig peger artiklen på et overset potentiale i visionskommunikation som relationsskabende praksis. Her argumenteres for at integrere visionskommunikation mere bevidst i relationsorienteret ledelse – ikke som abstrakte udsagn, men som meningsfulde oversættelser tæt på medarbejdernes opgaver og værdier.

Samlet set tilbyder artiklen et praksisrettet og empirisk forankret bidrag til forståelsen af relationsorienteret ledelse. De præsenterede refleksionsspørgsmål og inspirationslisten kan understøtte ledere i at udvikle en mere bevidst, balanceret og konteksttilpasset relationsorienteret ledelsespraksis.

Inspirationsliste til relationsorienteret ledelsespraksis

- **Engagér dig i alle fem dimensioner**

Arbejd aktivt med at udvise individuelle hensyn, udvikle medarbejdernes kompetencer, understøtte sociale interaktioner, fremme opgavekoordinering og kommunikere en fælles vision.

- **Priorité kollektive indsatser**

Skab strukturer, der styrker fælles indsatser og det sociale klima. Vær samtidig transparent om individuelle hensyn.

- **Dyrk forskellige former for nærhed**

Vær fysisk til stede, digitalt tilgængelig og mentalt nærværende. Balancér nærhed og professionel distance afhængigt af situation og medarbejder.

- **Brug refleksion som ledelsesværktøj**

Inkorporér refleksionsspørgsmål i egen praksis, i dialog med medarbejdere og i sparring med lederkollegaer.

Noter

En tidligere version af denne artikel indgår som del af ph.d.-afhandlingen *Relations-Oriented Leadership in Public Organizations* (Nielsen, 2024). Endvidere er en engelsksproget version af en tidligere udgave af artiklen publiceret i *Public Management and Governance Review* (Nielsen, 2025). Forskningen er støttet af Arbejdsmiljøforskningsfonden, Esbjerg Kommune og Institut for Statskundskab, Syddansk Universitet (SDU).

Forfatteren ønsker at takke de ledere i Esbjerg Kommune, som generøst har delt deres tid og erfaringer gennem interviews og workshops, samt studerende på Fleksibel Master i Offentlig Ledelse (SDU) og Diplom i Ledelse (UCL), hvis praksisnære refleksioner har bidraget til at kvalificere analyserne. Tak også til Signe Pihl-Thingvad, Niels Opstrup, Mathilde Cecchini, Morten Kallestrup, Jurgen Willems, den anonyme reviewer samt kollegaer i forskningsprogrammet Ledelse og Velfærdspraksis ved UCL for værdifulde kommentarer til en tidligere version af artiklen.

Referencer

- Antonakis, J., & Atwater, L. (2002). Leader distance: A review and a proposed theory. *The Leadership Quarterly*, 13(6), 673–704. [https://doi.org/10.1016/S1048-9843\(02\)00155-8](https://doi.org/10.1016/S1048-9843(02)00155-8)
- Avolio, B. J., Sosik, J. J., Kahai, S. S., & Baker, B. (2014). E-leadership: Re-examining transformations in leadership source and transmission. *The Leadership Quarterly*, 25(1), 105–131. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2013.11.003>
- Backhaus, L., & Vogel, R. (2022). Leadership in the public sector: A meta-analysis of styles, outcomes, contexts, and methods. *Public Administration Review*, 82(6), 986–1003. <https://doi.org/10.1111/puar.13516>
- Bandura, A. (1997). *Self efficacy: The exercise of control*. W. H. Freeman.
- Bass, B. M., & Stogdill, R. M. (1990). *Bass & Stogdill's handbook of leadership: Theory, research, and managerial applications* (3. ed). Free Pr.
- Behrendt, P., Matz, S., & Göritz, A. S. (2017). An integrative model of leadership behavior. *The Leadership Quarterly*, 28(1), 229–244. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2016.08.002>
- Binney, G., Wilke, G., & Williams, C. (2009). *Living leadership: A practical guide for ordinary heroes* (2nd ed). Financial Times/Prentice Hall.
- Bolton, R., Logan, C., & Gittel, J. H. (2021). Revisiting Relational Coordination: A Systematic Review. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 57(3), 290–322. <https://doi.org/10.1177/0021886321991597>
- Borg, V., & Andersen, M. F. (2017). *Social kapital på arbejdspladsen. Rapport nr. 1. En syntese af begrebet social kapital på arbejdspladsen* [NFA-rapport].
- Boyatzis, R. E. (1998). *Transforming qualitative information: Thematic analysis and code development*. Sage Publications.

- Caillier, J. G. (2017). The impact of high-quality workplace relationships in public organizations. *Public Administration*, 95(3), 638–653. <https://doi.org/10.1111/padm.12328>
- DeRue, D. S., Nahrgang, J. D., Wellman, N., & Humphrey, S. E. (2011). Trait and Behavioral Theories of Leadership: An Integration and Meta-Analytic Test of Their Relative Validity. *Personnel Psychology*, 64(1), 7–52. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.2010.01201.x>
- Edmondson, A. C. (with Christian Ørsted). (2022). *Den frygtløse organisation: Skab psykologisk tryghed på arbejdspladsen og styrk læring, innovation og vækst* (Annemette Goldberg, Overs.; 1. udgave). Djøf.
- Elmholt, C., Dauer Keller, H., & Tanggaard, L. (2019). *Ledelsesspsykologi* (2. udgave). Samfundslitteratur.
- Eva, N., Robin, M., Sendjaya, S., Van Dierendonck, D., & Liden, R. C. (2019). Servant Leadership: A systematic review and call for future research. *The Leadership Quarterly*, 30(1), 111–132. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2018.07.004>
- Fan, X.-L., Van Knippenberg, D., & Wang, X.-H. (Frank). (2022). Vision–value match: Leader communication of visions, follower values, meaningfulness, and creativity. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 31(4), 550–566. <https://doi.org/10.1080/1359432X.2021.2013202>
- Framke, E., Sørensen, O. H., Pedersen, J., Clausen, T., Borg, V., & Rugulies, R. (2019). The association of vertical and horizontal workplace social capital with employees' job satisfaction, exhaustion and sleep disturbances: A prospective study. *International Archives of Occupational and Environmental Health*, 92(6), 883–890. <https://doi.org/10.1007/s00420-019-01432-5>
- Gilad, S. (2021). Mixing Qualitative and Quantitative Methods in Pursuit of Richer Answers to Real-World Questions. *Public Performance & Management Review*, 44(5), 1075–1099. <https://doi.org/10.1080/15309576.2019.1694546>
- Gittell, J. H. (2002). Coordinating Mechanisms in Care Provider Groups: Relational Coordination as a Mediator and Input Uncertainty as a Moderator of Performance Effects. *Management Science*, 48(11), 1408–1426. <https://doi.org/10.1287/mnsc.48.11.1408.268>
- Graen, G. B., & Uhl-Bien, M. (1995). Relationship-based approach to leadership: Development of leader-member exchange (LMX) theory of leadership over 25 years: Applying a multi-level multi-

domain perspective. *The Leadership Quarterly*, 6(2), 219–247. [https://doi.org/10.1016/1048-9843\(95\)90036-5](https://doi.org/10.1016/1048-9843(95)90036-5)

Hasle, P., Thoft, E., & Gylling Olesen, K. (2019). *Ledelse med social kapital i den offentlige sektor* (1. udgave). Akademisk Forlag.

Holten, A.-L., Bøllingtoft, A., & Wilms, I. (2015). Leadership in a changing world: Developing managers through a teaching and learning programme. *Management Decision*, 53(5), 1107–1124. <https://doi.org/10.1108/MD-10-2014-0617>

Jensen, U. T., Andersen, L. B., Bro, L. L., Bøllingtoft, A., Eriksen, T. L. M., Holten, A.-L., Jacobsen, C. B., Ladenburg, J., Nielsen, P. A., Salomonsen, H. H., Westergård-Nielsen, N., & Würtz, A. (2019). Conceptualizing and Measuring Transformational and Transactional Leadership. *Administration & Society*, 51(1), 3–33. <https://doi.org/10.1177/0095399716667157>

Jensen, U. T., Moynihan, D. P., & Salomonsen, H. H. (2018). Communicating the Vision: How Face-to-Face Dialogue Facilitates Transformational Leadership. *Public Administration Review*, 78(3), 350–361. <https://doi.org/10.1111/puar.12922>

Jerolmack, C., & Khan, S. (2014). Talk Is Cheap: Ethnography and the Attitudinal Fallacy. *Sociological Methods & Research*, 43(2), 178–209. <https://doi.org/10.1177/0049124114523396>

Keppeler, F., Højberg, N., Jacobsen, C. B., & Pedersen, A. T. (with Center for Open Science). (2023). *Det ved vi om rekruttering*. OSF. <https://doi.org/10.17605/OSF.IO/J7G9S>

Keulemans, S., & Groeneveld, S. (2020). Supervisory Leadership at the Frontlines: Street-Level Discretion, Supervisor Influence, and Street-Level Bureaucrats' Attitude Towards Clients. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 30(2), 307–323. <https://doi.org/10.1093/jopart/muz019>

Kroll, A., DeHart-Davis, L., & Vogel, D. (2019). Mechanisms of Social Capital in Organizations: How Team Cognition Influences Employee Commitment and Engagement. *The American Review of Public Administration*, 49(7), 777–791. <https://doi.org/10.1177/0275074019851894>

Kvale, S., & Brinkmann, S. (2009). *InterViews: Learning the craft of qualitative research interviewing* (2. ed). Sage.

Lauritzen, H. H., Grøn, C. H., & Kjeldsen, A. M. (2022). Leadership Matters, But So Do Co-Workers: A Study of the Relative Importance of Transformational Leadership and Team Relations for Employee

Outcomes and User Satisfaction. *Review of Public Personnel Administration*, 42(4), 614–640. <https://doi.org/10.1177/0734371X211011618>

Ledelseskommissionen. (2018). *Sæt borgerne først. Ledelse i den offentlige sektor med fokus på udvikling af driften. Ledelseskommissionens rapport*. <https://ledelseskom.dk/publikationer>

Lee, A., & Carpenter, N. C. (2018). Seeing eye to eye: A meta-analysis of self-other agreement of leadership. *The Leadership Quarterly*, 29(2), 253–275. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2017.06.002>

Lemb, J. (2024). *Recruitment and Turnover in Public Organizations* [Syddansk Universitet. Det Samfundsvidenskabelige Fakultet]. <https://doi.org/10.21996/VD6X-ZW61>

Marks, M. A., Zaccaro, S. J., & Mathieu, J. E. (2000). Performance implications of leader briefings and team-interaction training for team adaptation to novel environments. *Journal of Applied Psychology*, 85(6), 971–986. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.85.6.971>

Meng, A., Borg, V., & Clausen, T. (2019). Enhancing the social capital in industrial workplaces: Developing workplace interventions using intervention mapping. *Evaluation and Program Planning*, 72, 227–236. <https://doi.org/10.1016/j.evalprogplan.2018.11.007>

Meng, A., Clausen, T., & Borg, V. (2018). The association between team-level social capital and individual-level work engagement: Differences between subtypes of social capital and the impact of intra-team agreement. *Scandinavian Journal of Psychology*, 59(2), 198–205. <https://doi.org/10.1111/sjop.12435>

Miles, M. B., Huberman, A. M., & Saldaña, J. (2020). *Qualitative data analysis: A methods sourcebook* (Fourth edition, International student edition). SAGE.

Morgeson, F. P., DeRue, D. S., & Karam, E. P. (2010). Leadership in Teams: A Functional Approach to Understanding Leadership Structures and Processes. *Journal of Management*, 36(1), 5–39. <https://doi.org/10.1177/0149206309347376>

Møller, A. M., & Grøn, C. H. (2021). Faglig ledelse: At lede faglighed og fællesskab for at sikre faglige skøn, begrundede prioriteringer og håndtering af følelsesmæssigt pres. *Lederliv*.

Møller, A. M., & Grøn, C. H. (2024). Street-Level Leadership: Re-conceptualizing the Role of the Manager. *Review of Public Personnel Administration*, 44(3), 544–565. <https://doi.org/10.1177/0734371X231155357>

- Nahapiet, J., & Ghoshal, S. (1998). Social Capital, Intellectual Capital, and the Organizational Advantage. *The Academy of Management Review*, 23(2), 242. <https://doi.org/10.2307/259373>
- Nielsen, S. R. (2024). *Relations-Oriented Leadership in Public Organizations* [University of Southern Denmark]. <https://doi.org/10.21996/NEX5-CV77>
- Nielsen, S. R. (2025). Relations-oriented leadership in practice: Empirical insights from Danish public managers. *Public Management and Governance Review*, 2(1). <https://doi.org/10.60733/PMGR.2025.02>
- Ospina, S. M. (2017). Collective Leadership and Context in Public Administration: Bridging Public Leadership Research and Leadership Studies. *Public Administration Review*, 77(2), 275–287. <https://doi.org/10.1111/puar.12706>
- Pihl-Thingvad, S., Hansen, S. W., Winter, V., Hansen, M. S., & Willems, J. (2020). Public managers' role in creating workplace social capital (WSC) and its effect on employees' well-being and health: A protocol of a longitudinal cohort study (PUMA-WSC). *BMJ Open*, 10(10), e039027. <https://doi.org/10.1136/bmjopen-2020-039027>
- Pihl-Thingvad, S., Winter, V., Schelde Hansen, M., & Willems, J. (2024). Relationships matter: How workplace social capital affects absenteeism of public sector employees. *Public Management Review*, 26(4), 1033–1060. <https://doi.org/10.1080/14719037.2022.2142652>
- Roman, A. V., Van Wart, M., Wang, X., Liu, C., Kim, S., & McCarthy, A. (2019). Defining E-leadership as Competence in ICT-Mediated Communications: An Exploratory Assessment. *Public Administration Review*, 79(6), 853–866. <https://doi.org/10.1111/puar.12980>
- Silverman, D. (2014). *Interpreting qualitative data* (5E udg.). SAGE.
- Tanggaard, L., & Brinkmann, S. (2010). *Kvalitative metoder: En grundbog* (1. udgave, 1. oplag). Hans Reitzel.
- Tangsgaard, E. R., & Grøn, C. H. (2026). Leader Accessibility as a Precondition for Relational Leadership Approaches to Work: Concept and Antecedents. *Public Performance & Management Review*, 1–28. <https://doi.org/10.1080/15309576.2026.2619461>
- Tummers, L. (2013). *Policy Alienation and the Power of Professionals: Confronting New Policies*. Edward Elgar Publishing. <https://doi.org/10.4337/9781781954034>

- Tummers, L., Bekkers, V., & Steijn, B. (2009). Policy Alienation of Public Professionals: Application in a New Public Management context. *Public Management Review*, 11(5), 685–706. <https://doi.org/10.1080/14719030902798230>
- Van Wart, M., Roman, A., Wang, X., & Liu, C. (2019). Operationalizing the definition of e-leadership: Identifying the elements of e-leadership. *International Review of Administrative Sciences*, 85(1), 80–97. <https://doi.org/10.1177/0020852316681446>
- Vandenabeele, W. (2014). Explaining Public Service Motivation: The Role of Leadership and Basic Needs Satisfaction. *Review of Public Personnel Administration*, 34(2), 153–173. <https://doi.org/10.1177/0734371X14521458>
- Winsløw, M., & Grøn, C. H. (2022). Digital distanceledelse – det kræver mere end strøm at holde forbindelsen. *Public Governance Research*, 8, 1–20. <https://doi.org/10.22439/pgr.v8i0.6491>
- Yukl, G. (2012). Effective Leadership Behavior: What We Know and What Questions Need More Attention. *Academy of Management Perspectives*, 26(4), 66–85. <https://doi.org/10.5465/amp.2012.0088>
- Yukl, G., & Gardner, W. L. (2020). *Leadership in organizations* (Ninth edition, global edition). Pearson.
- Yukl, G., Gordon, A., & Taber, T. (2002). A Hierarchical Taxonomy of Leadership Behavior: Integrating a Half Century of Behavior Research. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 9(1), 15–32. <https://doi.org/10.1177/107179190200900102>
- Yukl, G., & Mahsud, R. (2010). Why flexible and adaptive leadership is essential. *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*, 62(2), 81–93. <https://doi.org/10.1037/a0019835>
- Yukl, G., Mahsud, R., Prussia, G., & Hassan, S. (2019). Effectiveness of broad and specific leadership behaviors. *Personnel Review*, 48(3), 774–783. <https://doi.org/10.1108/PR-03-2018-0100>
- Zahle, J. (2025). Bias and Debiasing Strategies in Qualitative Data Collection. *Philosophy of Science*, 92(3), 606–623. <https://doi.org/10.1017/psa.2024.70>

Bilag: Interviewundersøgelsen

Interviewundersøgelsen er foretaget blandt ledere i Esbjerg Kommune i 2022. For at beskrive, hvordan relationsorienteret ledelse kan se ud i praksis, tager interviewguidens temaer og den efterfølgende tematiske analyse udgangspunkt i begrebsrammen for relationsorienteret ledelse, som er opsummeret i tabel 1 (jf. Boyatzis 1998).

Den primært deduktive analysestrategi består af to faser (jf. Miles m.fl. 2020). Først gennemføres en tematisk meningskondensering, hvor ledernes adfærdsbeskrivelser kategoriseres inden for de fem dimensioner af relationsorienteret ledelse for at illustrere, hvordan dimensionerne kommer til udtryk i praksis. Her kondenseres centrale eksempler på, hvad ledere kan gøre, når de udøver relationsorienteret ledelse i praksis. Der identificeres også vigtige opmærksomhedspunkter for den relationsorienterede på baggrund af de udfordringer, lederne beskriver i relation til de forskellige dimensioner. Dernæst identificeres mønstre på tværs af dimensionerne for at opnå større forståelse af udfordringer og muligheder i relationsorienteret ledelse.

For at styrke analysens transparens og pålidelighed blev kodningsvalg og tematiske analyser løbende drøftet med to forskerkolleger på Institut for Statskundskab, Syddansk Universitet. En foreløbig analyse blev desuden diskuteret med en gruppe ledere fra Esbjerg Kommune i oktober 2023.

Se Nielsen (2024) for en mere detaljeret beskrivelse af interviewundersøgelsens metode.

Interviewpersonerne er to kvindelige afdelingschefer samt fem kvindelige og tre mandlige kontorchefer/sektionsledere (de otte sidstnævnte benævnes i artiklen alle 'leder'). Lederne har forskellige grader af ledelseserfaring og ledelsesspænd og er således formålsudvalgt til at bidrage med empiriske eksempler på relationsorienteret ledelse. Tabellen nedenfor giver en oversigt over interviewpersonerne.

Tabel. Oversigt over interviewpersoner

#	Stilling	Køn	Forvaltning	Ledelsesspænd
L1	Sektionsleder	Mand	Borger & Arbejdsmarked	< 20
L2	Sektionsleder	Mand	Borger & Arbejdsmarked	> 35

L3	Sektionsleder	Kvinde	Borger & Arbejdsmarked	> 35
L4	Sektionsleder	Kvinde	Borger & Arbejdsmarked	20–35
L5	Sektionsleder	Kvinde	Borger & Arbejdsmarked	20–35
L6	Sektionsleder	Mand	Politik & Personale	< 20
L7	Sektionsleder	Kvinde	Politik & Personale	< 20
L8	Sektionsleder	Mand	Politik & Personale	20–35
C1	Afdelingschef	Kvinde	Borger & Arbejdsmarked	–
C2	Afdelingschef	Kvinde	Politik & Personale	–