

# System i kaos

## - essayistisk anmeldelse af bogen "Hvad er ledelse?"

Publiceret: 2. maj 2026

Af: Betina W. Rennison

Mellon, Karsten & Frimann, Søren (2025): *Hvad er ledelse? Før, Nu og i Fremtiden*; Dansk Psykologisk Forlag. 256 sider. ISBN:978-87-7185-886-0.

Anmeldt af Betina W. Rennison, Ph.d., Forsker, forfatter & foredragsholder samt Integrativ Coach & Terapeut. Indehaver af Livsledelse & Ledelsesliv. Tidl. Docent og centerleder på VIA University College, samt lektor på hhv. AAU og CBS.

### At bære det, der flyder

*"Kort sagt: ledelsesdisciplinen er en normal rodet disciplin med system i noget og med kaos i andet. Derved er ledelsesdisciplinen det perfekte spejlbillede af det menneske og den virksomhed, som den har sat sig for at hjælpe med at leve (godt) i sit eget roderi, og stundom blive brugt til aktivt at flytte det i ønsket retning på ønsket vis." (Johnsen 1998:7)*

Sådan formulerede den nu afdøde CBS-professor Erik Johnsen det i sin afskedsforelæsning i slutningen af 1990'erne. Dengang tog han sine sidste skridt hen ad gangen på Institut for Ledelse, Politik & Filosofi, mens jeg som nytiltrådt ph.d.-stipendiat tog mine første. Denne "grand old" ledelsesforsker var værd at lytte til — og som årene er gået, står hans pointe stadig skarpt: *Ledelse er et felt, der uundgåeligt rummer både det, der kan beskrives, systematiseres og gøres til genstand for metoder og modeller — og det, der undslipper, forskyder sig, skaber tvetydighed og insisterer på*

*kaos*. Netop derfor bliver ledelsesfaget et spejl af det, det beskæftiger sig med: ikke en disciplin, der fjerner rodet, men en disciplin, der hjælper mennesker og organisationer med at leve (godt) i kompleksiteten — og at bevæge dem i ønsket retning på legitim og meningsfuld vis.

Med den erkendelse som bagtæppe er det også værd at bemærke, at nogle bøger om ledelse selv bærer rodet i sproget, strukturen og ambitionsniveauet. "Hvad er ledelse?" er netop sådan en bog: Den vil give et samlet svar på et spørgsmål, der kun kan besvares i flere lag og fra flere vinkler — og den gør det på en måde, der til tider fremstår lige så "normalt rodet" som den disciplin, den forsøger at indkredse. Bogen rummer mange spor, spring og perspektivskift, og de centrale pointer kan let drukne i mængden.

Som anmelder er min løsning at gøre det, ledelse ofte selv kræver i praksis: *at skabe overblik i kompleksiteten*. Jeg har derfor i denne anmeldelse samlet trådene, suppleret begreberne og tydeliggjort de gennemgående argumenter, så forfatterens hovedpointer træder klarere frem. Med andre ord har jeg — så loyalt som muligt — bragt orden i bogens 'roderi' for at give læseren et mere sammenhængende greb om, hvad forfatterne egentlig svarer, når de spørger: Hvad er ledelse? Anmeldelsen fungerer dermed også som en læsevejledning, der gør bogens argumentation og bidrag lettere at overskue og vurdere. Og måske er det i grunden også dét, ledelse i sin enkleste form er: *at finde en form, der kan bære det, der ellers flyder*.

## **Et begreb, der glider**

Når vi — som Johnsen — tager alvorligt, at ledelse altid rummer både system og kaos, bliver det tydeligt, hvor svært det er at stille det store spørgsmål: *Hvad er ledelse?* Bogens titelspørgsmål er på én gang relevant og lidt drilsk. Ikke fordi det er uinteressant at søge afklaring, men fordi "hvad"-formen let lokker os til at lede efter en fast kerne, der kan defineres én gang for alle. Og netop her ligger en afgørende forskel i måden, vi kan spørge på: Når vi spørger *hvad* noget er, leder vi typisk efter en definition — en form for "X = sådan-og-sådan". Vi kunne i stedet spørge *hvordan* noget er, hvorved vi så undersøger, hvordan det viser sig og virker: i erfaring, i brug, i relationer, over tid og i den betydning, det får i en konkret sammenhæng. I ledelsespraksis mødes ledelse typisk på den måde: som løbende afvejning og situeret dømmekraft — fra retning og rammer til tvetydighed og det uforudsigelige; fra omsorg og legitimitet til modstand, krydspres og magt. Det betyder også, at "hvad"-spørgsmålet næsten altid må ende med mere end ét svar.

Det ved forfatterne naturligvis godt — de er kyndige ledelsesundervisere – og de skriver det faktisk selv: Man kan ikke formulere en universel definition af ledelse; der findes ikke et præcist og udtømmende svar; begrebet er omstridt; og ledelse fungerer som en ”flydende betegner”, der skifter betydning alt efter konteksten. Det viser bogen også gennem sin brede vifte af perspektiver og definitioner, som demonstrerer ledelsesfænomenets alsidighed. Forfatterne foreslår endda, at man snarere burde spørge, hvad ledelse *kan være*. Alligevel fastholder bogen ”hvad”-spørgsmålet som sin hovedakse: den vil ikke undlade at tale om, hvad ledelse er. Det er her, bogens indre spænding opstår: Mangfoldigheden anerkendes, men der er samtidig en vedvarende ambition om at samle, definere og skabe overblik.

Udfordringen er ikke, om bogen viser mangfoldigheden — det gør den — men at ”hvad”-rammen let kommer til at signalere, at feltet kan afgrænses og samles, selv om materialet netop peger på det modsatte. Man får derfor et udmærket overblik over, hvordan ledelse kan forstås i litteraturen, uden nødvendigvis at få et klart greb om, hvad man stiller op med begrebet. Når man prøver at få et levende *hvordan* til at stå stille som et *hvad*, glider det let ud mellem fingrene.



**“NÅR MAN PRØVER AT FÅ ET LEVENDE HVORDAN TIL AT STÅ STILLE SOM ET HVAD, GLIDER DET LET UD MELLEM FINGRENE.”**

Måske er det også derfor, bogens egen form til tider bliver rodet: Noget af rodet spejler et ledelsesbegreb, der skifter betydning alt efter, hvor og hvordan man griber det; noget forstærkes af formmæssige valg, hvor struktur og komposition kunne være strammere og mere konsekvent, så overgange og rød tråd stod tydeligere, og læseren lettere kunne holde retningen gennem de mange spor. Bogens form og fremstilling bærer præg af en ambition om at få så meget som muligt med. Det giver bredde, men dybden bliver til tider prisen: flere teorier behandles kort og stedmoderligt, ikke alle argumenter følges helt til dørs, og diskussioner bliver kun antydte, før teksten bevæger sig videre. Resultatet er en bog, der indimellem fremstår fragmenteret og skitsepræget — bredt anlagt, men tyndt udfoldet — med overgange, der ikke altid får samlet trådene.

I denne, hvad vi kan kalde en udvidet eller essayistisk anmeldelse, er mit sigte at samle trådene ved at *opsummere bogens indhold og tydeliggøre de centrale læringspointer*, den rummer, men som læseren ofte selv må udlede. Det følgende er således både en sammenfatning, en fortolkning og en uddybning af bogens vigtigste pointer.

## **Del 1: "Hvorfor ledelse er så bøvlet?" [s. 17-65]**

Bogens første del (ud af i alt fem) er et begrebsligt og kritisk afsæt, hvor ambitionen ikke er at vise, hvordan man leder, men at afklare, hvad det vil sige at tale om ledelse – og hvilke problemer, 'blind spots' og illusioner der knytter sig til feltet. Hvis vi hæver os op over teksten, reorganiserer indholdet og supplerer enkelte steder, kan vi få øje på følgende ti læringspointer (jeg advarer på forhånd om, at der ingen rød tråd er mellem de ti, og at de således skal læses som selvstændige pointer).

### **Læringspointe 1: Ledelse er et omstridt og flertydigt begreb**

Som allerede antydnet ovenfor: Ledelse kan ikke indkapsles i én entydig definition eller én universel model. Tværtimod er ledelse et felt, hvor mange forståelser lever side om side – ofte i direkte spænd med hinanden. Derfor bør udsagn om "den rigtige ledelse" altid læses som situationsbundne og værdiladede: De bygger på bestemte idealer og kan altid diskuteres. Ledelse fungerer som et *elastisk begreb*, der hele tiden får nyt indhold afhængigt af kontekst, interesser og tidsånd. Det er en styrke, fordi det gør det muligt at begribe den kompleksitet, ledelse rummer i praksis. Men det er også forklaringen på, at ledelse kan opleves som, hvad Mellon og Frimann (herefter blot M & F) kalder "bøvlet": Begrebet er både overfyldt med forklaringer, modeord og idealer – og svært at gøre præcist uden at forenkle for meget.

### **Læringspointe 2: Ledelse kan ikke forstås uden kontekst**

Ledelse er altid kontekstuel: Hvad der er relevant og virkningsfuld ledelse, *afhænger af tid, sted, situation og person*. Denne velkendte pointe bruges i bogen til at udfordre forestillingen om universelle lederkompetencer og standardiserede lederudviklingsprogrammer, der lover 'one size fits all'. Et centralt greb er skellet mellem "at træne ledere" og "at træne ledelse". Træning af ledere retter sig typisk mod den enkelte leders personlige kompetencer og adfærd, mens træning af ledelse retter blikket mod relationer, samarbejde, organisering og de rammer, der former hverdagspraksis.

Når udviklingsindsatsen primært koncentrerer sig om den enkelte leder, bliver ledelse, ifølge M & F, let gjort til et individuelt anliggende, selv om en stor del af ledelseskvaliteten skabes i samspillet mellem mennesker – og i de organisatoriske betingelser, de arbejder under. Lad mig blot lige her tilføje: Pointen er ikke et enten–eller. Ledelse kan ikke reduceres til individuelle egenskaber, men det betyder ikke, at arbejdet med *det personlige lederskab* er uden betydning. Tværtimod viser erfaringen, at når ledere arbejder med sig selv, kan det få mærkbare konsekvenser for samspil, kultur og praksis langt ud over den enkelte leder.



“LEDELSE KAN IKKE REDUCERES TIL UNIVERSELLE OPSKRIFTER, MEN MÅ FORSTÅS SOM NOGET, DER FORMES AF OMSTÆNDIGHEDERNE - DET KONTINGENTE, DET BETINGEDE OG DET KONTEKSTUELLE SNARERE END DET ALMENGYLDEGE.”

### Læringspointe 3: Ledelse gør en forskel – men aldrig alene og aldrig entydigt

M & F vil undgå to klassiske overdrivelser: 1) at ledelse forklarer alt, og 2) at ledelse er irrelevant. På den ene side understreges det, hvor metodisk vanskeligt det er at isolere “ledelse” som kausal variabel og måle entydige effekter. På den anden side fastholdes, at ledelse *kan* gøre en forskel – især når den er visionær, meningsskabende og etisk forankret. Men “gør en forskel” betyder her: aldrig alene og aldrig entydigt. *Ledelse virker altid gennem samspil med medarbejdere, strukturer, kultur og situation – og kan slå ud både positivt og negativt.*

### Læringspointe 4: Fascinationen af ledelse producerer ledercentrisme

M & F bemærker hvordan ledelse er blevet et kulturelt og psykologisk forklaringspunkt: Når organisationer er komplekse, og årsager er uklare, søger vi simple forklaringer – og de lander ofte på personen. Lederen bliver gjort til årsag eller løsning, *helt eller skurk*, frelser eller syndebuk. Denne fetichering forstærkes, ifølge M & F, af konsulentindustri, medier og populær ledelseslitteratur, der gennem tiden og til stadighed løfter lederrollen til noget nær en mytisk nøglefigur. Resultatet er *ledercentrisme*: hvor lederen tillægges en betydning, der ofte overstiger både evidens og faktisk

handlekraft. Der sker her en systematisk overvurdering af lederens ledelse og en tilsvarende undervurdering af medarbejderes medskabelse, strukturer, kultur, kontekst og tilfældigheder – der også alt sammen leder i hverdagen.

### **Læringspointe 5: "Zombie-idéer" – sejlivede antagelser præger ledelsesfeltet**

Med begrebet "aksiomer" og de såkaldte zombie-idéer beder M & F os om at blive bevidste om de usande grundantagelser, der hersker på ledelsesfeltet og som gentages så ofte, at de kommer til at fremstå som sandheder – selvom der ikke umiddelbart er noget belæg herfor. De dør ikke, selv når de modsiges af forskning eller erfaring. De lever videre og former både praksis og ledelseslitteratur. Vi må således være på vagt overfor sejlivede forestillinger og gængse aksiomer som fx:

- "Ledelse er forbeholdt dem med en formel lederrolle og kan forstås ved at se på dem." Nej: Ledelse afhænger også af følgeskab og af at forstå følgerne.
- "Store ledere besidder særlige kvaliteter (fx intelligens eller karisma)." Nej: Det afgørende er, om følgerne tilskriver lederen disse kvaliteter.
- "Lederen gør hele forskellen." Nej: Ledelse kan sjældent isoleres som én enkelt årsag; mennesker påvirker hinanden på kryds og tværs, og meget andet end lederen leder.
- "Ledelse er noget universelt godt og gavner alle." Nej: Ledelse kan også skabe ulighed, frygt og i værste fald tyranni.

Sådanne "zombie-ideer" og bevidstløse antagelser er ikke bare upræcise og ude af trit med virkeligheden – de kan, ifølge M & F, være potentielt skadelige, fordi de skaber urealistiske forventninger, skjuler medansvar og forstærker ledercentrisme. Og, kan vi tilføje, de gør det vanskeligt at stille det grundlæggende spørgsmål: *Hvornår, hvorfor, hvordan og for hvem er ledelse relevant og nødvendig?*

## Læringspointe 6: Forenklinger og dikotomier frister – men risikerer at forfladige

Klassiske skel i ledelsestænkningen – som *management vs. leadership* og *hård vs. blød ledelse* – kan fungere som nyttige analytiske pejlemærker. Samtidig rummer de en risiko for at forenkle og værdilade forståelsen af ledelse. I praksis udøves ledelse sjældent som rene idealtyper; fx må stabilitet og fornyelse, struktur og processer, fasthed og følsomhed ofte sameksistere og afbalanceres situationelt.

**“I PRAKSIS UDØVES LEDELSE SJÆLDENT SOM RENE IDEALTYPER; FX MÅ STABILITET OG FORNYELSE, STRUKTUR OG PROCESSER, FASTHED OG FØLSOMHED OFTE SAMEKSI- STERE OG AFBALANCERES SITUATIONELT.”**



Forenklinger kan give et tilsyneladende overblik, men risikerer at forfladige ledelse, hvis de bruges som faste kategorier frem for midlertidige hjælperedskaber. Særligt skellet mellem “hård” og “blød” ledelse kalder, ifølge forfatterne, på opmærksomhed: Idealiserede “bløde” begreber som sårbarhed, ydmyghed og psykologisk tryghed er ikke neutrale og kan i sig selv blive styrende eller moraliserende. Læringen er, at distinktioner ikke er forkerte – men heller ikke uskyldige. De former, hvad der opfattes som legitim og ønskværdig ledelse, og hvad der ikke gør. Derfor bør forenklinger bruges med sund dømmekraft. En pointe, der er velkendt, men stadig værd at holde fast i.

## Læringspointe 7: Metaforer former, hvordan vi forstår og vurderer ledelse

M & F berører (ganske godt), hvordan ledelse ofte beskrives gennem metaforer, fordi fænomenet er tvetydigt og “bøvlet”. Metaforer kan gøre det abstrakte håndgribeligt, men de kan også forføre: De fremhæver bestemte sider af ledelse og skjuler andre – og bærer derfor altid normative forestillinger om værdier, idealer og “rigtig” adfærd. Metaforer er altså *ikke sproglig pynt*, men former forventninger til ledere og de handlemuligheder, der fremstår legitime. Som Alvesson og Spicer (2011) peger på, synliggør metaforer ofte skjulte forestillinger om ledelse: Forstås lederen som fx helgen, gartner, kommandør, cyborg eller bølle, bliver nogle handlinger naturlige, mens andre bliver

svære at forestille sig. M & F advarer med rette mod udvandede og klichéfyldte metaforer, især dyremetaforer. Samtidig forbliver forfatterens behandling overvejende antydende: Metaforernes betydning nævnes, men uden at det udfoldes, hvilke metaforer der præger ledelsesfeltet, eller hvordan man arbejder refleksivt med dem i praksis. Afsnittet ender endda med "dyrefælden": "Hvilket dyr er du som leder?" Læringspointen står dog klart: *Det giver mening at blive bevidst om egne og organisationens metaforer, fordi de påvirker etik, forventningspres og handlemuligheder – og kræver dømmekraft frem for hurtig accept af klichéer.*

### **Læringspointe 8: Mind-the-gap mellem lederintenderet og oplevet ledelse**

Med henvisning til undersøgelser peger M & F på et typisk gab mellem, hvordan ledere opfatter deres egen ledelse, og hvordan den opleves af medarbejdere. Mange ledere gør sig umage hver eneste dag og ser sig selv som engagerede, visionære og nærværende. Men intention og effekt er ikke det samme. Derfor også M & F's konstatering: *"Ledere mangler realistisk indsigt i egen virkning."* Lad os her huske på, at det ikke nødvendigvis er et udtryk for uvilje eller inkompetence, men et grundvilkår ved at være menneske – og leder – i komplekse relationer. I en kompleks virkelighed kan vores gøre-og-laden – og ledelse, ikke reduceres til simple årsag-virknings-modeller. Man kan selv sagt have de bedste intentioner uden at vide, hvordan de faktisk virker – eller om de virker, som man håbede.

Men pointen med at ledere mangler indsigt i egen virkning er væsentlig, fordi den punkterer forestillingen om, at lederrollen automatisk skaber refleksion og selvindsigt. Det gør den typisk ikke. I hverdagen leder ledere bare – og der reflekteres ikke nødvendigvis løbende over, hvorfra der ledes, hvorfor og hvordan ledelsen faktisk modtages og virker. Hertil kommer, at ledelse, som al anden menneskelig adfærd, har blinde pletter, hvor lederen ikke selv kan se sin egen virkning, sine mønstre eller begrænsninger – selv om omgivelserne tydeligt oplever dem.

Det udfoldes ikke i bogen, men de blinde pletter kan antageligt vise sig som fx:

- *Blindhed for egen effekt:* Lederen oplever sig selv som tydelig og støttende, mens medarbejdere oplever uklarhed eller fravær. Eller lederen ser sig selv som ambitiøs og passioneret, mens medarbejdere oplever pres og utryghed.
- *Selektiv perception:* Lederen lægger primært mærke til information, der bekræfter eget selvbillede eller perspektiv (bekræftelsesbias), og overser kritik eller advarselssignaler.

- *Magtens asymmetri*: M & F nævner, at jo højere man sidder i hierarkiet, desto mindre ærlig feedback får man typisk. Dermed mister man som leder adgang til korrektion – og blinde pletter bliver strukturelt skabt.
- *Normalisering af egen adfærd*: Arbejdsmonstre som højt tempo, konfrontationsstil eller tavshed om følelser kan opleves som “professionelle” af lederen, men som stressende eller ekskluderende af andre.
- *Moralsk selvforståelse*: Et stærkt billede af sig selv som en retfærdig og værdibåren leder kan gøre det vanskeligt at se, når egne handlinger skaber ulighed, frygt eller tavshed.

Det centrale er, at blinde pletter ofte opstår gennem position, magt, selvfortælling og manglende korrigerende feedback – ikke af ond vilje. I det lys peger også M & F på behovet for mere ærlig feedback, lederens øgede selvindsigt og refleksion samt en vedvarende opmærksomhed på ledelsens faktiske virkning frem for på dens intentioner.

### **Læringspointe 9: Destruktiv ledelse – et giftigt samspil**

Som flere konkrete virksomhedsskandaler viser (M & F nævner nogle eksempler), er der ikke kun tale om *dårlig* ledelse, der har fejlet, men om *destruktiv* ledelse, der forvolder skade. Destruktiv ledelse forstås som lederadfærd, der undergraver organisationens formål, opgaver og effektivitet – og saboterer medarbejdernes motivation og trivsel. Vi lærer af bogen, at destruktiv ledelse er en reel og alvorlig risiko. Netop derfor er det ærgerligt, at M & F ikke går i dybden med begrebet (de noterer, at forskningen på området fortsat er begrænset).

Vi kan tage tråden op og præcisere, at destruktivitet kan komme til udtryk i det åbenlyse: magtmisbrug, manipulation, ondskabsfuld, psykopatisk eller empatiforladt adfærd. Men den kan også antage mere subtile former: *vendekåbelederen*, der konstant ændrer retning, så medarbejdere mister overblik; *den hykleriske leder*, der siger ét og gør noget andet; *den tilsyneladende dialog søgende leder*, der inviterer til dialog, men reelt træffer beslutningerne alene; *den verdensfjerne leder*, der taler om høje ambitioner uden at sikre realistiske rammer og viser manglende forståelse for, hvordan arbejdet faktisk udføres i praksis.

M & F bemærker i øvrigt, at jo højere oppe i hierarkiet den destruktive ledelse udøves, desto vanskeligere er den ofte at kritisere. Magtens asymmetri reducerer ærlig og korrigerende feedback – og ledercentrismen beskytter netop den leder, der burde udfordres.

M & F minder os om, at destruktiv ledelse ikke kun handler om lederens person og adfærd – den er *“et giftigt samspil” mellem destruktive ledere, medsamsvorne eller påvirkelige følgere og et understøttende usundt miljø* (fx ustabilitet eller tavhedskultur). Hvis man vil forebygge destruktiv ledelse, kræver det derfor både personlig lederrefleksion og organisatoriske modmekanismer: legitim feedback, gennemsigtighed og mulighed for reel modsigelse.

### Læringspointe 10: Ledelse kræver livslang læring

Leder er ikke blot noget man 'er', det er noget man 'bliver' og som man kontinuerligt kvalificeres til. Ledelse er ikke en kompetence, man bliver 'færdig' med, men en disciplin, der kræver vedvarende dannelse og uddannelse; refleksion, kritisk sans og villighed til at lade sig forstyrre. M & F advarer mod den lidt selvfede position, hvor man føler sig *“færdigudlært”* som leder. Og de, der proklamerer, at de har fundet sandheden og selv ved bedst, opfordres til at udvise større ydmyghed i forståelsen af ledelse – både af dens muligheder og dens begrænsninger. Der er til evig tid brug for at lære mere om ledelsens kunst. Selv den klogeste kan altid blive mere vis.

**“LEDELSE ER IKKE EN KOMPETENCE, MAN BLIVER 'FÆRDIG' MED, MEN EN DISCIPLIN, DER KRÆVER VEDVARENDE DANDELSE OG UDDANNELSE; REFLEKSION, KRITISK SANS OG VILLIGHED TIL AT LADE SIG FORSTYRRE.”**



Alt i alt og på baggrund af disse ti pointer: M & F ønsker med bogens første del at *“af-romantisere”* ledelse: Begrebet er flertydigt, effekter er betingede, og vi forføres let af forenklinger og ledermyter. Derfor kræver ledelse nøgternhed, dømmekraft, feedback og vedvarende læring.

## En underliggende ledelseslede – når ledelse bliver “bøvlet”

Der er i Del 1 en gennemgående *kritisk tone over for selve idéen om ledelse*. Tonen er allerede slået an i titelvalget: “Hvorfor ledelse er så bøvlet?” Ordet bøvlet er i sig selv sigende. Det indikerer ikke blot kompleksitet, men signalerer også besvær, irritation og modvilje – noget, der kræver mere, end det giver, og som man helst ville være foruden. Som hverdagsord med tydelig affektiv ladning former det læserens relation til ledelse allerede før argumenterne folder sig ud. Resultatet er *en stemning præget af distance* snarere end nysgerrighed, engagement – og dermed en dæmpning af den normative tiltrækning, som ellers kan knytte sig til ledelse.

Kritikken af ledercentrisme og fetichering af ledelse er analytisk velbegrunderet og fagligt stærk. Men undervejs opstår en fornemmelse af, at ledelsesfeltet næsten er blevet et sted, man som forsker eller forfatter er varsom med at ville stå inde for. Det er, som om ledelseskritikken har fået så meget vægt, at der kun efterlades begrænset plads til en positiv, normativ ambition for ledelse. *Når fænomenet igen og igen beskrives som bøvlet, overvurderet, romantiseret, effektusikkert og problemfyldt, melder et grundlæggende spørgsmål sig: Hvad er der så tilbage at ville – og hvorfor overhovedet påtage sig ansvaret?* Hvor skal lederlysten, engagementet og det normative komme fra? Og hvordan undgår vi, at kritikken ender med at skræmme netop de ledelseslystne sjæle væk, som faktisk ønsker at tage ledelsesansvar med alvor, etik og passion? Det er ikke et krav om, at ledelse skal gøres let eller heroisk. Det er et spørgsmål om, hvorvidt kritikken efterlader plads til tiltrækning.

Del 1 synes til tider mere optaget af at advare mod ledelse end af at genfinde en passion for den. Dermed opstår en underliggende ledelseslede, hvor akademisk forsigtighed og afstandtagen overtager den normative energi. *Læseren kan sidde tilbage med en oplevelse af, at ledelse først og fremmest er et problem, der skal afmonteres, snarere end en praksis, der – trods alle forbehold – fortsat er værd at engagere sig i.* Der er bestemt behov for ledelseskritik, da ledelse jo ofte overidealiseres og gøres til svar på næsten alt. Men fokus må fastholdes på, hvordan man realistisk og kritisk kan tale om ledelse uden samtidig at tømme den for tiltrækningskraft, retning og legitimitet. *Kritisk ledelsesforskning har også et ansvar for at holde liv i det, den kritiserer.* Med akademiske termer kunne man sige, at den må forpligte sig på en andenordenskritik – en kritik af kritikens egne konsekvenser.

## **Del 2: "Ledelse historisk set" [s. 67-99]**

Bogens anden del tegner et omrids af ledelsesbegrebets historiske oprindelse og udvikling – en, som forfatterne selv siger, "tæt på umulig" opgave. De støtter sig derfor særligt til to centrale kilder; henholdsvis Simon Westerns forskning i ledelsesdiskurser i bogen "Leadership – A Critical Text" (2019) og Steen Hildebrandt m.fl. store værk: "Ledelse – hele historien" (2015). Ved at læne sig op ad disse kilder kommer M & F på tilforladelig vis igennem opgaven, men hvis man vil have mere dybde og indsigt i ledelseshistorien, bør man gå til de nævnte kilder. Og er man særligt interesseret i ledelsesbegrebets historie i en offentlig kontekst kan man fx besøge min bog *Ledelsens Genealogi* (2011).

For at du, kære læser, ikke skal gå tomhændet fra denne anmeldelse, har jeg i det nedenstående lavet et resumé af ledelsens historie, som den præsenteres hos M & F.

### **Ledelsens historie – et hurtigt rid**

Ledelse er i tidernes morgen sandsynligvis opstået ud fra et behov for at koordinere opgaver, fordele ressourcer og organisere samarbejde mellem mennesker, hvorved nogen – permanent eller 'on-and-off' – tildeltes den fornødne magt og autoritet til at træffe de nødvendige beslutninger for den enkelte og for fællesskabet. Oldtidens ledere blev (muligvis) dem, der havde særlige lederlignende personlige egenskaber, udviste en særlig ledelsesadfærd og så "lederagtige" ud; dvs. et markant maskulint udseende, der udtrykte kontrol og dominans i tider med konflikt, og i fredstid en mere blød-blid feminin fremtræden for at signalere tryghed og troværdighed.

Op igennem historien, blev ledelse, som bekendt, mere og mere associeret med "manden på toppen", "manageren", der tog styringen og handlede når det gjaldt. I tillæg til denne "styrmandsfigur" kom "frelserfiguren", hvorved vi fik etikken med; lederen bør besidde særlige moralske dyder og stræbe efter 'det gode'; han er som hyrden, der vogter sin flok og anviser den rette veje at gå. Lederen må have indsigt i det sande og det gode, sigte mod idealerne, men også bevæge sig ud af Platons "idealernes hule" (eller himmel) og iværksætte dem i praksis. Selvbehersket, modigt og med sit iboende fornuftsvæsen, sin viden og visdom, sin retfærdighedssans og kompetencer af enhver art må ledelsen – som en "filosof-konge" eller en kristen Messias – lede for 'det gode', der sikrer balance og gavner helheden.

I deres forvredne versioner udviklede styrmanden og frelseren sig videre frem i historien til mere Machiavelliske 'del-og hersk' magtdiscipliner; med bestemte hierarkiske ordner, idealer og praksisser, hvormed nogle havde monopol på at bestemme over andre; det være sig i form af kongefyrstemand, gejstlig-kirkemagt, feudal-herremandsmagt.

Med industrialiseringen (fra ca. 1900) træder ledelsen i forretningshabitten og bliver primært til "Scientific Management"; et redskab til at sikre kontrol, effektivisering og rationalisering i produktionen. Denne "kontroldiskurs" eller hvad M & F foretrækker at kalde "*Kontrollant-bølge*", følges af den såkaldte "*Terapeut-bølge*" (1940-), hvor en mere empatisk ledelse også må have blik for "Human Relations"; medarbejdernes tanker, følelser, behov, motivation og sociale relationer.

Herefter følger, hvad der betegnes som "*Messiasbølgen*" (1980-), der tager et kritisk opgør med både management-bølgens dehumanisering og terapeut-bølgens manipulering og personfiksering. Ledelsen bør nu vende opmærksomheden på det større VI i organisationen; på den fælles kultur, de forenende værdier, de engagerende visioner, det samarbejdende team og individet i læringsfællesskabet. Lederen træder her ind som den frelsende messias, der giver medarbejderne en fælles grund at stå på; en større helhed at være en del af. Termen "Leadership" kommer på banen som det blødere, mere udviklingsorienterede og empowermentfokuserede alternativ til den hårdere, systemfikserede og kontrollerende "Management". I tråd hermed får transaktionsledelsens performancefokus med sine noget-for-noget bidrag-belønningsstrømme selskab af transformationsledelsens betoning af meningsskabelse og commitment for det fælles. Under den fælles hat "New Leadership" samles således koncepter som "visionær ledelse", "værdibaseret ledelse" og "transformativ ledelse", alle med fokus på etik og moral, fælles værdier og visioner samt medarbejdernes følelser, læring og udvikling af personligt potentiale - for derved at transformere individer, teams og organisationer i bedre retning til gavn for organisationen.

Fra årtusindskiftet har ledelsesudviklingen bevæget sig ind i "*Bæredygtighedsbølgen*", hvor ledelse er optaget af at se organisationen som et samlet økosystem; som netværk, forbindelser, gensidighed og sammenhæng. Og hvor ledelsen gentænker værdier, vækst og formål, ud fra et stærkt etisk fundament. Organisationer indskriver sig i CSR/ESG, "ordentlighed" bliver fx et bærende lederrekrutteringsprincip; "Stewardship" og "Regenerative Leadership" ledelsesidealet. Ledelse er fortsat et magtfuldt forehavende, nu blot initieret af et "socialiseret magtbehov"; hvor den konstruktive ledelsesmagt bruges til andres bedste; det fælles bedste.

Samlet set kan ledelsens historie læses som en historie om skiftende former for magt, moral, mening og menneskesyn, hvor ledelse igen og igen omformes i lyset af tidens værdier, samfundsformer og forestillinger om ansvar, autoritet og fællesskab. Sådan går ledelsen sin gang: nye bølger skyller ind, mens tidligere rulles tilbage eller figurerer som understrømme i det mangfoldige ledelseshav. Som M & F med rette påpeger, afløser én ledelsesbølge nemlig ikke blot en anden; bølgerne eksisterer sideløbende, og netop denne sameksistens er med til at gøre nutidens ledelse så sammensat og kompleks.



**"SAMLET SET KAN LEDELSENS HISTORIE LÆSES SOM EN HISTORIE OM SKIFTENDE FORMER FOR MAGT, MORAL, MENING OG MENNESKESYN, HVOR LEDELSE IGEN OG IGEN OMFORMES I LYSET AF TIDENS VÆRDIER, SAMFUNDSFORMER OG FORESTILLINGER OM ANSVAR, AUTORITET OG FÆLLESSKAB. SÅDAN GÅR LEDELSEN SIN GANG: NYE BØLGER SKYLLER IND, MENS TIDLIGERE RULLES TILBAGE ELLER FIGURERER SOM UNDERSTRØMME I DET MANGFOLDIGE LEDELSESHAV."**

### **Del 3: "Ledelse tematisk set" [s.101-197]**

Omtrent hundrede sider inde i bogen når vi frem til det, der fremstår som bogens egentlige omdrejningspunkt. Det er den del, de fleste ledere formentlig vil finde mest relevant at fordybe sig i. Bogen kunne med fordel have koncentreret sig om netop denne del; det ville sandsynligvis have givet den mere dybde, klarere fokus og større stringens.

I bogens tredje del får vi gennem syv *temaer* – og henover næsten hundrede sider – indsigt i forskellige perspektiver på, hvad ledelse kan handle om. M & F støtter sig her til Keith Grint (fx 2022) samt Brad Jackson og Ken Parrys arbejde (2018) – og organiserer ledelse omkring disse temaer: *Ledelse gennem: 1. Lederen, 2. Følgeren, 3. Proces, 4. Resultater, 5. Situation og sted, 6. Formål – og 7. Ledelse (næsten) uden ledelse.*

I det følgende sammenfatter jeg temaerne og uddyber pointerne, så den indsigt og de læringsmæssige bidrag som M & F lægger op til, træder klarere frem.[\[i\]](#)

## 1: Ledelse gennem lederen

Et klassisk perspektiv på ledelse er personperspektivet, hvor ledelse er forbundet med personen 'lederen', der ud fra et særligt lederpotentiale (karaktertræk/faglighed/erfaring/kontekstmatch) besidder en formel ledelsesstilling med særlig magt og autoritet. Afhængigt af om man er top-mellem-eller frontlinjeleder har lederen i forskellig grad ansvaret for fire hovedopgaver; strategisk ledelse, driftsledelse, faglig ledelse og personaleledelse, herunder "at planlægge, organisere, koordinere, befale og kontrollere", som ledelseskonceptets navngiver Henri Fayol definerede (1917) – eller med "ledelsesguruen" Peter Druckers ord; "at sætte mål, organisere, motivere, kommunikere, måle – og udvikle mennesker og sig selv" (1973).

Dette personfokuserede og ledercentrerede perspektiv har domineret ledelsesfeltet i årtier. Det har givet sig udslag i en kontinuerlig jagt på et bestemt "leder-DNA", der, som M & F nævner (s.112), ofte er skåret over den såkaldte *femfaktormodel*, hvor gængse ledertræk er de såkaldte Big Five Traits; *ekstroversion, neuroticisme (følelsesmæssig selvkontrol), venlighed, pligtopfyldelse og åbenhed*.

Også optagetheden af lederens *karisma* har været massiv, og mangen en gang er karisma fremhævet som forskelsgørende ledertræk. En karismatisk leder er kendetegnet ved en særlig udstråling og en stærk evne til at overbevise, øve indflydelse og mobilisere følgeskab. Med afsæt i Max Weber, som M & F nævner (s. 113), kan *karisma forstås som en form for autoritet, der hviler på tilhængernes tro på lederens ekstraordinære kvaliteter*. Karisma er dermed ikke blot en personlig egenskab, men en relationel anerkendelse, som består, så længe denne tro opretholdes. Denne autoritetsform kan være stærkt mobiliserende – især i tider præget af usikkerhed og behov for retning – men den rummer også en risiko. Hvis karismaen løsriver sig fra fælles normer og institutionelle rammer og bliver ensidigt personorienteret, kan den udvikle sig til heltedyrkelse og antage en autoritær karakter. Komplekse problemer reduceres da til spørgsmål om 'den rette person', og følgerne kan gradvist afgive ansvar og dømmekraft, hvilket skaber afhængighed og svækket selvstændighed. Mere produktivt bliver følgeskabet med en *socialt orienteret karismatisk leder*, der agerer ud fra fælles mål og værdier, og ikke blot formidler håb og retning, men samtidig styrker medarbejdernes selvstændige engagement og medansvar i det fælles projekt.

I forlængelse af denne variant af karismatisk ledelse inddrager M & F *transformativ ledelse*, hvor lederen løfter medarbejdernes motivation og engagement ved at samle dem om et større fælles

formål (Bass, 1990; Bass & Avolio, 1994, 2004). Lad mig, inspireret af M & F, udfolde dette ledelsesbegreb. Transformativ ledelse forstås som en relationel proces, hvor leder og følgere gensidigt former hinanden og sammen søger at virkeliggøre fælles værdier og ambitioner – i modsætning til transaktionel ledelse, der bygger på udveksling mellem indsats og belønning. Tilgangen konkretiseres ofte i fire praksisser – de såkaldte 4 I'er: 1) *Idealiseret indflydelse* (at være en troværdig rollemodel), 2) *Inspirerende motivation* (at formulere en meningskabende vision), 3) *Intellektuel stimulering* (at fremme refleksion, læring og nytænkning) samt 4) *Individuel hensyntagen* (at støtte den enkeltes udvikling). Transformativ ledelse søger dermed at skabe retning, mening og forandring ved at engagere mennesker i noget, der rækker ud over dem selv - og på én gang at styrke både fællesskabet og den enkeltes vækst.

**“TRANSFORMATIV LEDELSE FORSTÅS SOM EN RELATIONEL PROCES, HVOR LEDER OG FØLGERE GENSIDIGT FORMER HINANDEN OG SAMMEN SØGER AT VIRKELIGGØRE FÆLLES VÆRDIER OG AMBITIONER – I MODSÆTNING TIL TRANSAKTIONEL LEDELSE, DER BYGGER PÅ UDVEKSLING MELLEML INDSATS OG BELØNNING.”**



Teorien har haft stor gennemslagskraft, men den rejser også nogle vigtige spørgsmål. Den overlapper i betydelig grad med karismatisk ledelse, hvilket kan betyde, at fokus flyttes fra fælles processer til lederen som person. Når ledelse bygger på stærk vision og værdipåvirkning, arbejder lederen tæt på medarbejdernes følelser og overbevisninger. Hvis der ikke er rum for kritik og modspil, kan inspiration glide over i manipulation og gøre organisationen afhængig af lederen. Samtidig kritiseres teorien for at være for enkel i sin logik. Det kan komme til at lyde som en universel opskrift: Brug de fire I'er, og resultaterne følger. I praksis afhænger effekten imidlertid af opgaven, kulturen, magtforholdene og medarbejdernes egen dømmekraft. M & F har ikke disse betragtninger med, men jeg er sikker på, at de ville være enige.

## 2: Ledelse gennem følgeren

M & F minder os om, at i et såkaldt post-karismatisk og post-transformativt perspektiv flyttes opmærksomheden fra lederen som figur til ledelse som et dynamisk samspil mellem ledere og følgere i en konkret kontekst. Ledelse forstås her ikke som noget, lederen har, men som noget, der opstår i relationen. Følgernes egenskaber, adfærd og fortolkninger er afgørende, fordi ledelse kun eksisterer i kraft af deres anerkendelse og autorisation.



**"LEDELSE FORSTÅS HER IKKE SOM NOGET, LEDEREN HAR, MEN SOM NOGET, DER OPSTÅR I RELATIONEN. FØLGERNES EGENSKABER, ADFÆRD OG FORTOLKNINGER ER AFGØRENDE, FORDI LEDELSE KUN EKSISTERER I KRAFT AF DERES ANERKENDELSE OG AUTORISATION."**

Med vanlig inspiration fra Jackson og Parry (2018), som M & F i dén grad læner sig op ad som grundskellet for bogen, kan man skelne mellem tre former for følgeskab:

1. *Romantisk følgeskab*, hvor følgerne gennem opfattelser, fortællinger og social smitte autoriserer lederen ved at overvurdere vedkommendes personlige bedrifter, og tiltro ham/hende hele ansvaret for organisationens succes eller fiasko.
2. *Psykoanalytisk følgeskab*, hvor relationen til lederen farves af følgernes tidligere erfaringer med autoritet op igennem opvæksten. Her kan der ubevidst opstå mønstre af enten afhængighed (identificering/idealiserings), modstand (afstandtagen/devaluering) eller uafhængighed (selvstændig stillingtagen) i forhold til lederen.
3. *Socialpsykologisk følgeskab*, hvor autorisation afhænger af, i hvilken grad lederen opleves som en prototypisk repræsentant for gruppen (jvf. social identitetsteori). Ligner lederen gruppens værdier, normer og interesser, styrkes legitimiteten; hvis ikke, kan den svækkes eller trækkes tilbage.

Ledelse bliver dermed en proces af tilskrivning, autorisation og legitimering: Den "sker", når følgeren opfatter, fortolker og giver mandat til en person som leder — og den består kun, så længe denne anerkendelse opretholdes.

### 3: Ledelse gennem proces

Nyere ledelsestilgange opererer ikke med det traditionelle skel mellem leder og følger, da ledelse ses som et fælles anliggende og ansvar – en *social konstruktion*, dvs. noget der skabes gennem interaktion og sprogbrug i sociale processer. Ledelse kan her udøves af den formelle leder, men det kan også være medarbejdere, der tager lederskab i konkrete opgaver. Med reference til Hildebrandt får vi i bogen et glimrende bud på, hvordan ledelse her kan defineres; nemlig som *”en dynamisk, interaktiv indflydelsesproces [der] konstrueres konstant og løbende i en proces mellem ledere, medarbejdere og situationen.”* (s.134, Hildebrandt et al. 2015: 383).

Denne *”kollektive ledelse”* (som M & F hæfter på som paraplybetegnelse for termer som *”relationel ledelse”, ”distribueret ledelse”, ”netværksledelse”*) afføder et naturligt behov for:

1. *Kommunikation* – M & F tager os med ind i klassiske kommunikationsteorier (transaktions- og interaktionsparadigmet), berører det narrative perspektiv med Pearce/Cronens CMM-model og kommer et smut omkring *”den diskursive vending”*.
2. *Kurs-Koordinering-Commitment* – den udbredte DAC-model (Direction, Alignment, Commitment; Drath et al. 2008), som af M & F ligefrem udråbes som en ny ledelsesontologi, og som i dansk sammenhæng har vundet indpas, ikke mindst gennem konsulenthuset UKON.
3. *Teamledelse* – der i denne kollektive ledelsesforståelse både handler om ledelse udøvet af et lederteam, om ledelse af teams og selvstyrende teams samt om det mere processuelle *”teaming”*, en term bl.a. anvendt af A. Edmondson (2012) og E. Plum (2019); sidstnævnte kunne M & F med fordel have inddraget her.

Det processuelle perspektiv angår imidlertid ikke blot det relationelle ved ledelse, men også det *foranderlige*. I et senmoderne samfund præget af flygtighed, usikkerhed, kompleksitet og flertydighed – ofte sammenfattet i begrebet *”VUCA”* (Volatility, Uncertainty, Complexity, Ambiguity, Barber 1992; Bennett & Lemoine, 2014) – bliver det en grundbetingelse, at ledelse forstås som et kontinuerligt, lærende forehavende. M & F fremhæver her *aktionslæring* som en praksisnær metode, hvor udvikling omsættes til konkret handling gennem afprøvning, feedback og fælles refleksion i hverdagen. Det processuelle perspektiv understreger dermed, at ledelse ikke er en fast størrelse, men en kontinuerlig bevægelse mellem mennesker, opgaver og kontekst.

#### 4: Ledelse gennem resultater

M & F minder os om, at ledelse altid har og altid vil være et spørgsmål om at skabe resultater (gennem og sammen med andre). Og at resultatskabelsen på moderne performancemanagement vis må være styret af klare resultatmål (KPI'ere), output-outcome drevet og dermed fokuseret på præstationernes umiddelbare udfald og sluteffekt. Om end al den præstationsmåling som bekendt kan kamme over i målingsmani og kontrolfikseret bureaukrati med stressede og demotiverede ansatte til følge. For ikke at tale om den "funktionelle dumhed", der kan ske, når vi pr. rutine kun tænker på at opfylde givne resultatmål og glemmer vores faglige optagethed af at forbedre kvaliteten af arbejdet. Derfor: *Skab en performancekultur hvor læring og ikke kontrol er det centrale – og hvor ikke blot resultaterne er i fokus, men også den proces, der fører til deres opnåelse*, lyder det fra M & F.

#### 5: Ledelse gennem situation og sted

Ledelse er, som nævnt, ikke 'one-size-fits-all'. Den udspiller sig altid i en bestemt kontekst: i en konkret situation, mellem konkrete mennesker, på et konkret sted. Det er netop denne grundpointe, M & F trækker frem, og som de klassiske kontingenstilgange har insisteret på i årtier: *Ledelse kan ikke reduceres til universelle opskrifter, men må forstås som noget, der formes af omstændighederne – det kontingente, det betingede og det kontekstuelle snarere end det almenlydige*. M & F trækker her klassikeren frem: Hersey og Blanchards situationsbestemte model (1969), som er et af de mest kendte forsøg på at gøre denne pointe praktisk anvendelig gennem en skelnen mellem *instruerende, coachende, støttende og delegerende ledelsesadfærd* – altså en idé om, at ledelse må skifte karakter, når opgave, modenhed og relationer skifter. I en beslægtet, men mere organisationsanalytisk tradition findes samme pointe hos Burns og Stalker (1961) samt Lawrence og Lorsch (1967), der begge antager, at organisationsstruktur og ledelsesformer må tilpasses omgivelsernes krav, usikkerhed og kompleksitet.

Hertil kommer de *åbne systemperspektiver*, hvor organisationen forstås som afhængig af sin omverden: krav, ressourcer og ikke mindst legitimitet kommer også udefra, og organisationen må derfor løbende forholde sig til et felt af mange, og ofte modstridende, interesser og forventninger, klassisk formuleret hos Katz og Kahn (1966). M & F nævner ingen konkrete teorier her, men vi kan heri indlæse flere organisationsanalytiske perspektiver. Det gælder blandt andet

stakeholderteori, ressourceafhængighedsteori, interorganisatorisk netværksteori og ny-institutionel teori, som på forskellige måder belyser, hvordan organisationer formes af eksterne relationer, ressourcer, normer og forventninger. I en dansk praksistradition samler Leavitt–Ry-diamantmodellen denne tænkning i en enkel figur: opgaver, mennesker, struktur og teknologi — med omverdenen som den ramme, der hele tiden presser sig på (Ry 2002). Pointen er at fastholde, at ledelse altid er et spørgsmål om samspil: Når én dimension flytter sig, gør noget andet det som regel også.

I tråd med organisationsteoriens nyere optagethed af *place* berører M & F "stedets" betydning som et centralt kontekstvilkår for ledelse (s. 172f). De nævner, med reference til J. Agnew, at *place* kan forstås gennem tre dimensioner: *lokation* (geografisk placering), *lokalitet* (de fysiske og institutionelle rammer) og *sense of place* (den emotionelle og symbolske tilknytning). Ledelse bliver her et spørgsmål om at lytte til "det særegne og unikke i det lokale"; stedets kultur og historie, dets mangfoldige mennesker samt de praksisfællesskaber, der udfolder sig netop dér.

Den nyere *place*-optagethed minder om, at ledelse ikke alene er situeret i en social kontekst, men også i et fysisk og materielt miljø. Steder; kontorer, møderum, institutioner og lokale arenaer, er ikke neutrale kulisser, men former mulighederne for koordinering, deltagelse og meningsgørelse. Der er således tale om et spatialt og materielt skifte i organisations- og ledelsesforskningen, hvor det fysiske sted tages alvorligt som en aktiv medskabende af ledelse, samarbejde, magt, identitet og forandring.[\[ii\]](#)

Som M & F bemærker mødes denne stedsforankring af et modargument, kendt fra globaliseringslitteraturen, hvor Manuel Castells (2000) blandt andre har peget på, hvordan *globaliseringen og den digitale konnektivitet tilsyneladende opløser tidens og stedets betydning*. Når samarbejde og ledelse foregår online på tværs af kontinenter, synes det lokale sted umiddelbart mindre afgørende. Ofte forenes disse positioner i begrebet *det glokale*: Vi er på én gang kosmopolitiske aktører og samtidig forankrede i bestemte lokale sammenhænge. Denne dobbelttydighed genfindes i den nyere samfunds-jargon om kosmopolitiske "anywheres" og mere stedsbundne "somewheres" (Jackson & Perry 2018). Også i dette spændingsfelt udfolder ledelse sig. Nederst på formularen

## 6: Ledelse gennem formål

M & F fører os videre fra Place til Purpose. Centralt i ledelse er selvsagt det dybere formål med hele miseren. The big WHY, som det kaldes på nudansk. Som M & F skriver: *”det handler om selve grundlaget for ledelse, dvs. af hvilken årsag, med hvilken begrundelse og hvilken oplevelse af retning og motivation man som leder handler ud fra.”* (s.179). Med henvisning til Jackson & Parry præsenterer M & F tre perspektiver; det etiske, autentiske og spirituelle. Jeg har her tilladt mig at skærpe deres pointer og spæde lidt til i udfoldelsen af perspektiverne:

1) **Det etiske perspektiv**; hvor formålet med ledelse forstås som et spørgsmål om *ansvarlighed i handling*. Ledelse skal udøves i overensstemmelse med passende værdier, etiske dyder og moralske forestillinger om rigtigt/forkert og godt/dårligt. Etik i ledelse handler om “at respektere andre, tjene andre, vise retfærdighed, vise ærlighed og bygge fællesskaber” – som M & F, med reference til Northouse (2019) noterer sig. Vi kan her lægge til, at etikken udgør et *normativt beslutningsgrundlag*, hvor ledelsens handlinger skal kunne begrundes offentligt og retfærdiggøres over for berørte parter: medarbejdere, borgere, interessenter og samfund. Spørgsmålet er ikke primært, hvad der føles meningsfuldt for lederen, men hvad der *bør* gøres, givet magtforhold, konsekvenser og hensynet til andres rettigheder og værdighed. Purpose knyttes dermed til fairness, ansvar og legitimitet: at ledelsen kan stå på mål for etisk velbegrundede beslutninger, også når de indebærer vanskelige afvejninger.

2) **Det autentiske perspektiv**, hvor formålet med ledelse knyttes til lederens troværdighed og ægthed i personlig fremtræden og mellemmenneskelige relationer. Her handler purpose om at undgå det påtagede, overfladiske og instrumentelle, og i stedet lede i overensstemmelse med egne værdier og erfaringer. Autentisk lederskab har fokus på lederens indre ståsted, integritet, samvittighed, sammenhæng mellem værdier og handling samt personlig dømmekraft. Hos Walumbwa et al. 2008 (som også M & F trækker på) operationaliseres autentisk ledelse gennem fire dimensioner: *selverkendelse, relationel transparens, balanceret informationsbearbejdning og en internaliseret moralsk orientering*. Det handler med andre ord om ledere, der kender sig selv, fremstår åbent og oprigtigt i relationer, er villige til at lytte til modargumenter og korrigere sig selv, og som handler ud fra indre værdier frem for ydre pres.



“DET HANDLER MED ANDRE ORD OM LEDERE, DER KENDER SIG SELV, FREMSTÅR ÅBENT OG OPRIGTIGT I RELATIONER, ER VILLIGE TIL AT LYTTE TIL MODARGUMENTER OG KORRIGERE SIG SELV, OG SOM HANDLER UD FRA INDRE VÆRDIER FREM FOR YDRE PRES.”

M & F noterer sig, med reference til Northouse 2019, at autenticitet må forstås i et *udviklingsperspektiv*: det formes over tid gennem refleksion, livserfaring og bevidst selvregulering – og viser sig især i kvaliteten af relationen mellem leder og medarbejdere. Dermed rummer autenticitet også et normativt sigte om at fremme positiv selvudvikling, psykologisk sikkerhed, engagement og optimisme – også under pres og i krisetider. Hvor etik primært vedrører, hvad der kan begrundes som retfærdigt og ansvarligt over for berørte parter, vedrører autenticitet i højere grad, at lederen fremstår sammenhængende og troværdig i måden dette omsættes på i praksis.

3) **Det spirituelle perspektiv**, hvor formålet med ledelse hentes i åndelige eller eksistentielle forståelser af menneske og liv. Her knyttes *purpose* ikke til opgaveløsning i sig selv, men til spørgsmålet om, hvilken større mening, værdimæssig orientering og sammenhæng organisationens virke er forbundet med. Centralt står bestræbelsen på at finde et højere formål med arbejdet: at forstå, hvordan organisationens aktiviteter ikke blot skaber intern værdi, men også kan bidrage meningsfuldt til lokalsamfundet, samfundet og i sidste ende verden.

Hvor det etiske perspektiv spørger, hvad der er den rigtige handling, og om den kan begrundes retfærdigt over for andre, spørger det spirituelle perspektiv, hvad der tjener livet, helheden og den dybere mening – og hvordan ledelse må orientere sig for at handle i overensstemmelse hermed. Purpose bliver her et eksistentielt kompas, der orienterer ledelsen mod mening, indre vækst, relationel ansvarlighed og omsorg for helheden (mennesker, fællesskab, natur). Ledelsesbeslutninger vurderes ikke alene ud fra deres etiske legitimitet, men også ud fra deres evne til at skabe sammenhæng, bæredygtighed og forbundethed.

Hos M & F henvises i denne sammenhæng til Louis W. Fry (2003), der beskriver spirituelt lederskab som en *værdibaseret ledelsesform*, hvor indre motivation vækkes og næres gennem en fælles vision,

håb og tiltro samt en organisationskultur præget af altruistisk kærlighed — forstået som omsorg, respekt og vilje til at tjene noget, der rækker ud over egeninteresse. Målet er at styrke oplevelsen af *calling*, altså mening og formål i arbejdet, og *membership*, altså tilhørsforhold og fællesskab. Dermed forankres motivation i mening, relationel forbundethed og værdimæssig kongruens snarere end i ydre belønning, i tråd med workplace spirituality-litteraturen (fx Milliman et al., 2003).

Spirituelt lederskab adskiller sig her fra autentisk lederskab ved, at fokus ikke primært er, hvor lederen står personligt, men hvad ledelsen er orienteret mod – nemlig en horisont, der rækker ud over individets og organisationens egen sfære. Perspektivet indebærer således en bevægelse ud over snævre individuelle og organisatoriske interesser til fordel for et større fællesskab, båret af ansvar, omsorg og altruistisk kærlighed.

Set i et kritisk lys rejser perspektivet imidlertid også væsentlige spørgsmål: dels om, hvordan sådanne åndelige og værdimæssige orienteringer kan fastholdes og omsættes i organisatorisk praksis uden at blive idealiserede eller løsrevet fra konkrete kontekster; dels den klassiske ledelseskritik, som M & F – med henvisning til Jackson & Parry 2018 – selv fremhæver: hvordan undgå, at spiritualitet udvikler sig til endnu en magtteknologi, hvor forestillinger om “det gode” og “det fromme” anvendes som legitimering af skjult eller manipulerende magtanvendelse? Netop disse spændinger peger imidlertid ikke på perspektivets irrelevans, men på behovet for en reflekteret og ansvarlig tilgang, hvor *spiritualitet i ledelse forbindes med kritisk dømmekraft, åbenhed og etisk opmærksomhed snarere end med idealisering eller normativt pres*. Uanset disse forbehold tilbyder spiritualitet som ledelsesperspektiv et sprog for mening og orientering i en samtid præget af kompleksitet og kriser, hvor ledelse i stigende grad må forholde sig til spørgsmål om ansvar, værdighed og helhed – ikke kun effektivitet og målopfyldelse.

## **7: Ledelse (næsten) uden ledere**

M & F peger på, at ligesom det spirituelle i ledelse har vakt øget interesse de senere år, har også tendensen med “det lederløse” udfordret gængse ledelses- og organisationsforståelser. *Frederic Laloux* er fx nået vidt og bredt ud med sin “*Reinventing Organizations*” (2014, 2017) og forståelsen af organisationer som levende organismer, der søger mening og formål gennem tillid, decentralisering og indre motivation. Lalouxs såkaldte TEAL-tænkning highlighter tre kerneprincipper;

1. *Selvledelse*: Traditionelle hierarkier erstattes med distribueret autoritet, tillidsbaseret koordinering, selvstyreende teams og peer-baseret beslutningstagning.
2. *Helhed*: Et holistisk medarbejdersyn, hvor medarbejderne ses som hele mennesker, der inviteres til at bringe hele sig selv på arbejde (ikke kun rollen): autenticitet, følelser, værdier, relationelt nærvær.
3. *Evolutionsformål*: Den organiske organisations formål udfolder sig og afdækkes over tid gennem opmærksomhed på kontekst, relationer og praksis – snarere end som et fastlagt mål, der styres top-down.

Hos M & F bemærkes, at begejstringsfasen for denne og andre flade, organiske modeller er ved at fade ud – ikke mindst fordi det i praksis har vist sig, at hierarkiet er mere genstridigt end som så; "nissen flytter med" og ofte skabes så blot mere ukontrollérbare uformelle hierarkier og lokale magtkampe. Hertil kommer, at der ofte må være en, der er "in charge", som tager det store "vi" på sig, sørger for den overordnede "kurs-koordinering-commitment", tør træffe upopulære beslutninger, og stå på mål som den hovedansvarlige. Men uanset hvad så har den lederløse organiseringsform pirket ved etablerede forståelser og systemer – og muliggjort en gentænkning og revitalisering af ledelse. Der er, som M & F skriver "medvind" omkring dette "nye sorte" i ledelse.

## **Del 4: "Fremtidens Ledelse" [s.199-221]**

### **Topledernes besyv**

Som et praksis-indslag i afslutningen af bogen har M & F valgt at give ordet til ni danske topledere, der giver deres besyv med om, *hvad ledelse er for dem og hvad de skønner fremtidens ledelse byder på*. Læseren kan se frem til nogle udmærkede, dog ikke som sådan overraskende bud. Her har jeg udtaget nogle teasende nøgleord fra deres ledelsesdefinitioner:

*Om ledelse*: At levere resultater. At skabe klarhed om opgaven. At udvikle. At kommunikere. At tage vare på andre mennesker. At være nysgerrig og åben for andre perspektiver. At turde rumme tvivl og uafklarethed. At vise sårbarhed. At træde i karakter og udstikke en retning. At kvalificere egne og andres bidrag til organisationen. At ansvarliggøre. At bevæge organisationen et bedre sted hen.

Apropos det sidste, er pointen den samme hos Western (2029:382), som M & F citerer på denne vis: *“We all have to aim for being ‘leaders who act in good faith to create the good society.’* Dette mål viser, at ledelse ikke blot angår den respektive organisation, men også må tjene en større helhed – en betingelse for nutidens ledelse, der ligeledes må antages at gælde for fremtidens. Her nogle udtag af nøgleord fra topledernes prognose for fremtidens ledelse:

*Om fremtidens ledelse:* Hastigere tempo – Stigende kompleksitet – Øget opgavespænd – Flere bundlinjer – Syntetiseringsevne – Holistiske modeller – Bæredygtig udvikling – Grøn omstilling – Transparens – Hurtig teknologiudvikling – Omskiftelige (for)bruger behov – Agile strategier – Eksperimentel tilgang – Løbende udskiftning i ledelsesteam/bestyrelse – Mental sundhed/trivsel – Fleksibelt arbejdsliv – Hybrid arbejdsplads – Sociokrati/medledelse – Hverdagsdialoger med medarbejdere – Ubesværet bevægelse mellem strategisk og operationelt lag – Rekruttering/fastholdelse – Generationsdiversitet – Mestring af mod – Balance mellem innovation/det emergerende og stabilitet/det essentielle – Mere tillid, mindre kontrol – Rodfæstet, etisk-normativt lederskab.

## **Del 5: ”Nye ledelsesdefinitioner” [s.223-230]**

### **Professorernes ti gode bud – og et pip fra en afdød**

Bogen *Hvad er ledelse?* afrundes med udvalgte danske professorers “ti gode bud” på, hvad ledelse er. Som mangeårig ledelsesforsker ved jeg, hvor vanskeligt det er at formulere én dækkende definition, men her gives flere kvalificerede bud. Særligt AAU-professor Mette Vinther Larsens vinkel er både elegant og enkel: *“Ledelse er passion for at se mennesker blive den bedste udgave af sig selv - og bygge bro mellem meninger og muligheder i et virvar af uforudsigelighed og fælles flyvske mål.”* Det er ikke så langt fra Erik Johnsens ledelsesforestilling, som vi indledte anmeldelsen med. Lad os afslutte med igen at give ordet til ham – og hans korte, men fortsat relevante definition af ledelse som *“et målsættende, problemløsende og sprogskabende samspil med relevante andre.”* Og hans såkaldte Johnsens lov, der lød:

*“§1: Lederadfærd udøves af mennesker, der vil nå fælles mål ved hjælp af fælles midler.*

*§2: §1 Ophæves, når lederadfærd er blevet en mennesket iboende egenskab.”*

Det tager noget tid, erkendte Johnsen. Ved sin afskedsforelæsning på tærsklen til det 21. århundrede sagde han:

*”Det vil tage tid at gøre ledelsesdisciplinen til en naturlig, næsten rygmarvsagtig foreteelse. Og dermed gøre den overflødig. Eller rettere sagt: at lederadfærd bliver en så naturlig del af normal menneskelig adfærd, at det ikke bliver mere nødvendigt at behandle den bevidst og eksplicit end det at trække vejret.” (Johnsen 1998:4).*

Ambitionen er smuk, men vi er næppe helt dér endnu. Ledelse kræver fortsat både bevidsthed og begrebslig bearbejdning – ja, og bøger. Således også bogen ”Hvad er ledelse?”. Tak for dens inspiration og dens kritisk-kærlige tilgang til dette nødvendige og uomgængelige fænomen.

## Litteratur

Bogen *Hvad er ledelse?* er forsynet med en omfattende litteraturliste, som den lidt mere nørdede læser kan fordybe sig videre i. Nedenfor er de kilder, jeg har trukket på, i denne essayistiske anmeldelse.

Alvesson, M. & Spicer, A.; red. (2011). *Metaphors we lead by*. Routledge.

Barber, H. F. (1992). ”Developing strategic leadership: The US Army War College experience.” *Journal of Management Development*, 11(6), 4–12.

Bass, B. M. (1990). ”From Transactional to Transformational Leadership.” *Organizational Dynamics*, 18, 19-31.

Bass, B. M., & Avolio, B. J. (1994). *Improving organizational effectiveness through transformational leadership*. Thousand Oaks, CA: SAGE Publications.

Bass, B. M., & Avolio, B. J. (2004). *Multifactor leadership questionnaire: Manual and sampler set* (3rd ed.). Redwood City, CA: Mind Garden.

Bennett, N., & Lemoine, G. J. (2014). ”What VUCA really means for you.” *Harvard Business Review*, 92(1/2), 27.

Burns, T., & Stalker, G. M. (1961). *The management of innovation*. London: Tavistock Publications.

Castells, M. (2000). *The rise of the network society* (2nd ed.). Oxford: Blackwell Publishers.

- Drath, W. H., McCauley, C. D., Palus, C. J., Van Velsor, E., O'Connor, P. M. G. & McGuire, J. B. (2008). "Direction, alignment, commitment: Toward a more integrative ontology of leadership." *The Leadership Quarterly*, 19(6), 635-653.
- Drucker, P. (1973). *Management: Task, Responsibilities, Practices*. Harper & Row.
- Edmondson, A. C. (2012). *Teaming: How Organizations Learn, Innovate, and Compete in the Knowledge Economy*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Fayol, H. (1949/1917). *General and Industrial Management*. London: Pitman.
- Fry, L.W. (2003). Toward a theory of spiritual leadership. *The Leadership Quarterly*, 14(6), 693–727.
- Grint, K. & Jones, O.S. (2022). *Leadership – limits and possibilities*. Bloomsbury Publishing.
- Hansen, H. (2019). "Pearce og Cronens CMM-model." I M. Wolff Lundholt & P. Krogh Hansen (red.), *Kommunikationsmodeller*. Frederiksberg: Samfundslitteratur. 222-225.
- Hersey, P., & Blanchard, K. H. (1969). *Management of organizational behavior: Utilizing human resources*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- Hildebrandt, S., Brandi, S., Poulsen J., Wittrup, K. & Isaksen, J.V. (2015). *Ledelse – hele historien*. Systime.
- Jackson, B. & Parry, K. (2018). *A Very Short, Fairly Interesting and Reasonably Cheap Book about Studying Leadership* (3. udgave). Sage.
- Johnsen, E. (1998). *Ledelse i det 21. århundrede. Afskedsforelæsning 20. november 1998*. Dafolo Forlag.
- Katz, D., & Kahn, R. L. (1966). *The social psychology of organizations*. New York: Wiley.
- Laloux, F. (2014). *Reinventing Organizations: A Guide to Creating Organizations Inspired by the Next Stage of Human Consciousness*. Brussels: Nelson Parker.
- Laloux, F. (2017). *Fremtidens organisation: En illustreret vejledning til meningsfulde former for samarbejde*. [Illustreret af Etienne Appert]. Direction Books.
- Lawrence, P. R., & Lorsch, J. W. (1967). *Organization and environment: Managing differentiation and integration*. Boston, MA: Division of Research, Graduate School of Business Administration, Harvard University.
- Milliman, J., Czaplewski, A. J., & Ferguson, J. (2003). *Workplace spirituality and employee work attitudes: An exploratory empirical assessment*. *Journal of Organizational Change Management*, 16(4), 426–447.

- Northouse, P.G. (2019). *Leadership. Theory & Practice*. (8. udgave). Sage.
- Ry Nielsen, J. C., & Ry, M. (2002). "Leavitt Revisited: En klassiker i ny belysning." *Ledelse i Dag*, 12(4 [nr. 50]), 418–428.
- Plum, E. (2019). *Teaming: Håndbog i teamledelse*. København: Djøf Forlag.
- Rennison, B. W. (2011). *Ledelsens Genealogi – Offentlig ledelse fra tabu til trend*. Frederiksberg: Frederiksberg: Samfundslitteratur.
- Rennison, B. W. (2014). "Ledelse". I: P. Kjær og S. Vikkelsø (ed.) *Klassisk og moderne organisationsteori*. København: Hans Reitzels Forlag. 613-640.
- Trillingsgaard, A. (2015). *Ledelsesteamet gentænkt: Sådan skaber I kurs, koordinering og commitment*. København: Dansk Psykologisk Forlag.
- Walumbwa, F. O., Avolio, B. J., Gardner, W. L., Wernsing, T. S., & Peterson, S. J. (2008). "Authentic leadership: Development and validation of a theory-based measure." *Journal of Management*, 34(1), 89–126.
- Weber, M. (2022). "Herredømmets sociologi, Det karismatiske herredømme og dets omdannelse". I H. Andersen, H. H. Bruun & L. B. Kaspersen (red.), *Max Weber. Udvalgte tekster. Bind 2*. København: Hans Reitzels Forlag.
- Western, S. (2019). *Leadership – A Critical Text*. Sage.

## Noter

[[i]] For en lignede gennemgang af forskellige teoretiske indgange til ledelse se fx artiklen "Ledelse", hvori jeg præsenterer seks forskellige perspektiver på ledelse: Person-, Funktions-, Institutions-, Situations-, Relations- og Positionsperspektivet (Rennison 2014).

[[ii]] Af internationale forskere med fokus på "Place" kan nævnes *Agnew, Gieryn, Lefebvre, Dale & Burrell, Clegg & Kornberger*. I dansk organisationsforskning er *place* især udfoldet i studier af organisatorisk rum og materialitet, fx hos CBS's *Susse Georg* (m.fl.), *Peter Holdt Christensen* og *Thorben Simonsen*, hvor arkitektur, rumlige arrangementer og artefakter forstås som medskabere af organisering og ledelsespraksis. Place-/spatialitetsoptikken kan også spores i DPU-miljøet hos *Malou Juelskjær*, der viser, hvordan rum, arkitektur og materialitet ikke blot udgør rammer for praksis, men aktivt former subjektivering, deltagelse og organiserende processer. Place-tilgangen ses også i stedbaserede udviklings- og samskabelsesgreb, fx hos *Christa Breum*

*Amhøj*, hvor ledelse forstås som arbejde med lokale fællesskaber og arenaer for offentlig værdiskabelse.