

[FORSIDE](#)[BLOG](#)[SPECIALEDATABASEN](#)[OM OS](#)[KONTAKT](#)[FORSIDE](#) » [DET BROGEDE LEDELSESLANDSKAB](#)

# Det brogede ledelseslandskab

21. AUGUST 2013 AF [PHILIP MARTINUSSEN](#) — [SKRIV KOMMENTAR](#)

*En ny udgivelse giver et klart overblik over tendenserne indenfor anvendt ledelsesteori. Det er god baggrundsviden for enhver der interesserer sig for ledelse i praksis.*

Bøje Larsen (2012)

*Mening i galskaben – introduktion til ledelsesteoriene*

Jurist- og Økonomiforbundets Forlag

322 sider, 395,00 kr.

[Find bogen her.](#)

Ledelse er oppe i tiden. Også i bogland. Her udgives bog efter bog, omhandlende alle mulige former for ledelse og ledelse indenfor alle mulige sociale kontekster. Det er typisk bøger der forsøger at give *deres* bud på en god ledelsesstil. Derfor er det godt, at der i ny og næ bliver udgivet bøger, der forsøger at give et overblik over det brogede danske ledelsesteorilandskab. Det er adjungeret professor ved Center for Virksomhedsudvikling og ledelse, CBS, Bøje Larsens "Mening i Galskaben – oversigt over ledelsesteoriene" et eksempel på.

Larsens bog er inddelt i tre dele. Første del introducerer til ledelse generelt og svarer på spørgsmålene om hvad ledelse overhovedet er og i hvilke hovedkategorier de forskellige ledelsesteorier kan inddeles. Anden del tager fat på ældre og nyere ledelsesteorier. Tredje del undersøger ledelsesteorier som et samfundsfænomen. Hvad vi her har at gøre med, er derfor en oversigt og refleksion over ledelsesteorier. Det udelukker imidlertid ikke den praktiske dimension, da, som Larsen undervejs i bogen påpeger, ledelsesteoriene har en massiv

indflydelse på det praktisk levede liv i de virksomheder, organisationer og andet, hvor ledelsesteoriene bliver forsøgt implementeret.

## Hvad er ledelse?

Ledelse har, ifølge Larsen, i de seneste årtier været genstand for en større accept og respekt end tidligere. Det kan blandt andet ses i uddannelsesinstitutionernes udbud af ledelsesuddannelser, forlagenes udgivelser omhandlende ledelse, avisernes spalter der er dedikeret til spørgsmål om ledelse og efteruddannelserne i ledelse. Ud over det, har der endda været politiske tiltag til at fremme ledelse. Larsen zoomer ud til makroniveau og konstaterer, at ledelse derfor generelt set betragtes som et vigtigt samfundsanliggende og i de fleste virksomheder, organisationer og lignende, også opfattes som en medarbejders gode. En arbejdsplads uden en udviklet ledelsesstrategi anses som en useriøs arbejdsplads.

Men hvad er "ledelse", med stort L, så? Mange ting, ifølge Larsen. Defineringen af begrebet er forskelligt, alt afhængig af hvilken forsker, leder og medarbejder man spørger. Med ledelsens øgede popularitet over årene, er der kommet mere kaos i sagerne, eftersom flere og flere giver *deres* bud på hvad god ledelse er. Der findes endda modetendenser i ledelseslandskabet; det ene år er det in at tale om trivsel i ledelse, det andet år skal al ledelse handle om sensitivitetstræning. Det kan være svært at holde styr på det store ledelseskaos, men Larsen gør forsøget og argumenterer for, at ledelsesteoriene kan inddeles efter fire "dimensioner": 1. Hård – Blød, 2. Indadvendt – Udadvendt, 3. Sikker – Usikker, 4. Akademisk teori – Populær teori. For at tage et eksempel, kan en ledelsesteori derfor være blød, indadvendt, sikker og en akademisk teori. Ledelsesteorier kan derfor være sammensat forskelligt, alt afhængig af hvilken teori man har med at gøre. Det er tydeligt, at de af Larsen valgte ledelsesteorier afspejler pensummet på landets forskellige handelshøjskoler, og at bogen nok primært er rettet mod sådan et publikum. Det udelukker dog ikke, at bogen kan være af interesse for antropologer. Mere om det senere.

## De fire ledelsesdimensioner

Den første dimension Larsen nævner, betegner de "håndtag" som ledelsen, ifølge ledelsesteoriene, kan og bør anvende. Hvor det "bløde" håndtag blandt andet omfatter motivation, trivsel, sammenhold og klima, omfatter det "hårde" håndtag ansvarsfordeling, hierarki, arbejdsprocesser og teknologi. Det betyder dog ikke, at det hårde håndtag nødvendigvis er sammenlignelig med en menneskefjendsk ledelsesstil, men det kan det sagtens være. Faktisk kan det bløde håndtag nogle gange være sammenlignelig med den menneskefjendske ledelsesstil, og omvendt. Dog konstaterer Larsen, at det hårde håndtag typisk er inspireret af økonomisk og ingeniørmæssig tænkning, hvorimod det bløde håndtag er inspireret af sociologi og psykologi. De to forskellige håndtag tager derfor forskellige værktøjer i brug og er ifølge Larsen også den tydeligste opdeling af ledelsesteoriene.

Anden dimension angår en ledelsesteoris opfattelse af i hvilken retning ledelsens indsats skal rettes, indadtil eller udadtil. Med indadtil mener Larsen overbevisningen om, at ledelsens opgaver bør ligge inden for det som den pågældende leder er leder for, og med udadtil alt det der omgiver den pågældende virksomhed eller organisation, såsom dets rolle i samfundet, markedet osv.

Tredje dimension, sikker – usikker, indeholder tre sider. Første side angår hvordan ledelsesteoriene opfatter verden, enten som sikker (Iboende en essens) eller usikker (Intet sikkert kan siges om verden). Afhængig af hvilken opfattelse teorien bygger på, vil ledelsestankerne være influeret af verdensopfattelserne. Anden side handler om ledelsesteoriernes holdning til deres teories budskab og teori. De er enten sikre ("Min teori er løsningen på alt!", synes de at sige), eller usikre (En mere ydmyg stillingtagen). Tredje side angår de krav mht. sandhedsafprøvelse, som ledelsesteoriernes forfattere har til deres teorier. Kort sagt, er forskellen mellem sikker og usikker, forskellen mellem evidens og mysticisme, dvs. mellem et krav om videnskabelighed efterprøvelse og det modsatte.

Ledelsesteorier kan enten være akademiske eller populære, ifølge Larsens fjerde dimensionsbetegnelse. Hvor førstnævnte kategorisering betegner ledelsesteorier der stammer fra akademiske miljøer og er præget af akademiske normer, betegner sidstnævnte kategorisering de ledelsesteorier der stammer fra forfattere uden forskningsmæssig baggrund. Dog medgiver Larsen, at disse grænser nogle gange er flydende.

## Overblikkets kraft

Larsens inddeling af ledelsesteoriene i fire dimensioner, er nyttige og oversigtsskabende inddelinger, der sparer den ledelsesinteresserede for en masse arbejde. Løbende igennem bogen benyttes disse inddelinger til at tydeliggøre teoriernes forskellighed, men også deres lighedspunkter, så det hjælper læseren til en bedre forståelse af teoriene. Larsen formår desuden at formidle teoriene i et sprog der vil være til at gå til for de fleste. Yderligere supplerer Larsen de individuelle kapitler med figurer, punktopstillinger, billeder, modeller og fremhævelse af vigtige vendinger og begreber, der er med til at lette forståelsen af det skrevne. Det er godt pædagogisk håndværk.

Umiddelbart giver Larsens inddelinger mening, på trods af, at det er svært at vurdere deres troværdighed på baggrund af det enorme materiale der ligger til grund for inddelingerne. Under alle omstændigheder føler man sig, efter endt læsning, godt oplyst om de mest centrale ældre og nyere ledelsesteorier. Det er, som Larsens påpeger, teorier der anvendes i praksis og som derfor principielt set ligger til grund for lederens handlinger i den daglige arbejdsgang. Larsens bog kan man derfor have med i håndtasken, når man bevæger sig ud i feltet, for at undersøge hvordan, hvorfor og i hvor høj grad ledelsesstrukturerne er implementerede i den pågældende organisation eller virksomhed. Med Larsens overblik i

baghovedet, bliver det nemt at gennemskue og forholde sig til de forskellige tanker omkring ledelse man uægtelig vil støde på i sådan et feltarbejde. Mht. Larsens valg af ledelsesteorier, og at de til en vis grad afspejler pensummet på landets handelshøjskoler, kunne man måske godt have ønsket sig nogle andre, men også flere ledelsesteorier, så udbuddet af ledelsesteorier blev sat yderligere i relief. Dog mener jeg, at Larsens valg er legitimeret ved, at det er de ledelsesteorier der formentlig har størst indflydelse på de danske ledere.

## Kritik og mode

I bogens sidste del kortlægger Larsen kritikken af ledelse og ledelsesteoriene, og reflekterer over ledelsesteorier som modefænomener. Larsen diagnosticerer otte typiske kritikker, der alle enten kritiserer ledelse i sig selv, nye ledelsesteorier eller lederne selv, på baggrund af anklager om blandt andet amoral, manglende faglighed, sammenspisthed og tågesnak. Det er en god ide at inkludere de generelle kritikker af ledelsesteorier, så indholdet af dem bliver sat yderligere på spidsen. Det klæder derfor bogen, at Larsen når hele vejen rundt om fænomenet ledelsesteori.

Det er ligeledes klædeligt og interessant, når Larsen undersøger ledelsesteorier som modefænomener og konkluderer, at nogle organisationer og virksomheder bruger ledelsesteorier som distinktionsmarkører, dvs. som statusobjekter der skal signalisere fremdrift, kreativitet og succes. Hvilken type ledelsesteori ledelsen "køber" – adoptionen af en bestemt ledelsesstil antager, ifølge Larsen, nærmest form af indkøb – afhænger tit og ofte af hvilke vinde der blæser i ledelsesteorilandskabet, dvs. hvilke teorier der er på mode lige nu. Når man er med på moden, er man populær, synes tankegangen at være. En ledelsesteori er primært på mode pga. forskellige aktørers evne til at brande den pågældende teori, f.eks. ved brug af forskellige medier.

Dét at ledelsesteorier bruges som statusobjekter og er ofre for modens vinde, er godt set af Larsen. Også når han reflekterer over fordele og ulemper ved at følge disse modeluner eller ej. Alt i alt er Larsens bog noget af en præstation og for det skal han have stor ros. Antropologer med interesse for ledelse burde læse "Mening i galskaben".

Bio

Latest Posts

**Philip Martinussen**

### Relateret

[At lede efter sin ledelsesrelation](#)[Den antropologiske sælger](#)[Nettet er fyldt med gode links](#)

Har du overvejet at blive leder?  
Hold nu op, selvfølgelig har du  
det! Du er jo højt uddannet med  
rygsækken fuld af viden og  
kompetencer. Du er da  
23. maj 2013  
I artikler

Med "Den antropologiske sælger"  
giver Ina B. Kummerfeldt et  
selvironisk og inspirerende  
indspark i debatten om  
antropologiens kvaliteter – både i  
4. november 2012  
I artikler

Nettet er en fantastisk kilde til ny  
spændende viden, plads til  
nytænkning og brede rammer. I  
dette endeløse informationshav  
kan det være svært at finde guld  
21. januar 2013  
I nyheder

SKREVET I: [BOGANMELDELSER](#), [LEDELSE](#)

---

## VI BYGGER BRO MELLEM ANTROPOLOGIEN OG ERHVERVSLIVET

---

Antropologisk er skabt med en ambition om at styrke antropologiens position i den offentlige debat og i det danske erhvervsliv.

Antropologisk fungerer som et fagligt netværk, hvor vi:

- > skaber kontakt mellem antropologer og virksomheder
- > udgiver fagligt udfordrende artikler
- > bidrager til udviklingen af nye antropologiske projekter

Antropologisk.dk er for alle, der vilde med [antropologi](#)

## Deltag i debatten

Skriv din kommentar her...

### LEDER DU EFTER NOGET?

Søg på sitet

### DEN ANTROPOLOGISKE VÆRKTØJSKASSE

Antropologisk metode  
Feltarbejde  
Deltagerobservation

RESSOURCER

TILMELD DIG NYHEDSBREVET

Faglitteratur

Links

info@antropologisk.dk | Jægergårdsgade 15 - 8000 Aarhus C | Telefon: 6130 8309  
Privatlivspolitik · Sitemap · © Copyright 2020 Antropologisk · Bygget af Mark Buskbjerg

Ja, vi bruger cookies [Mere info](#)