

# **HVAD ER LEDELSE –**

# **OG HVORFOR HAR VI BRUG FOR LEDERE, MERE END NOGENSINDE FØR?**

Karsten Mellon, ph.d.,  
ledelsesforsker,  
forfatter

Kontakt: [k@mellon.dk](mailto:k@mellon.dk)

Booking:  
[www.karstenmellon.dk](http://www.karstenmellon.dk)

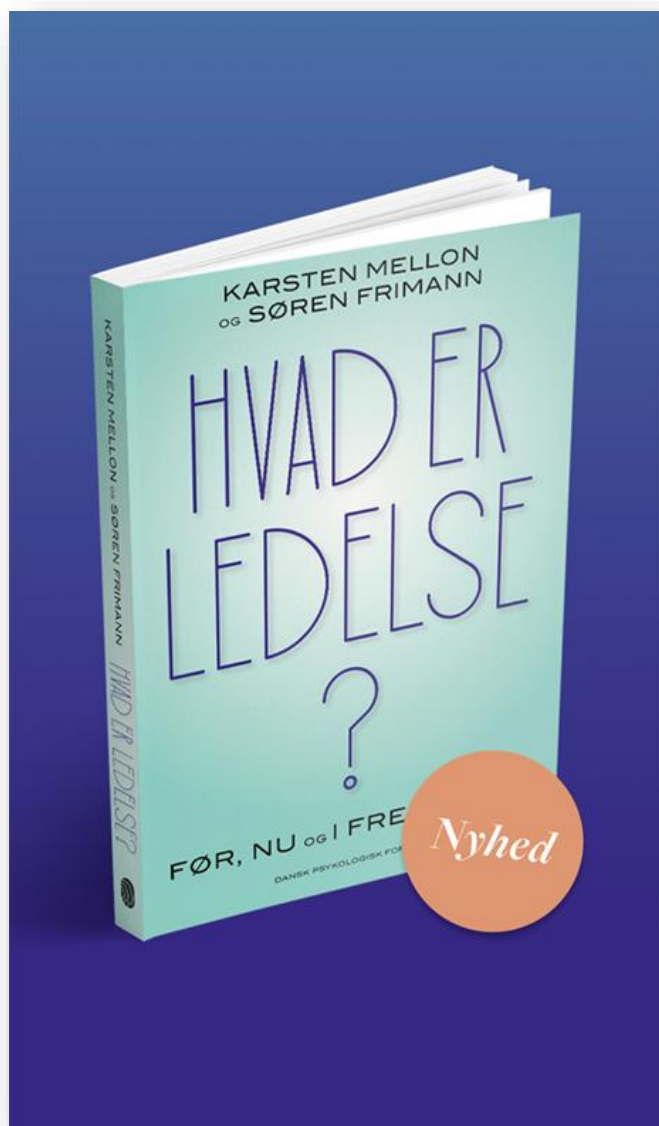
# Undersøgelse:

Flertallet af ledere vurderer  
deres egen udøvelse af  
ledelse som værende  
**bedre end gennemsnittet.**



# HVAD ER LEDELSE?

---



Denne  
ledelseskonference  
nævnes i bogen

# Mine 9 påstande i oplægget

Ledelse er et uklart fænomen og begreb.

Ledelse er indflydelsesprocesser.

Ledelse har udviklet sig – 4 store historiske bølger.

Ledelsesforsknings 7 grundforståelser.

Vi har brug for ledere – magt og ansvar.

Accelerationssamfundet som præmis – fra bureaukrati til humanokrati.

Afhierarkisering er in – mange begreber i spil.

Det ledelses-/lederløse er en illusion.

Pas på dig selv, leder – psykodynamiske bud.

## Forskernes metaforer



“Ledelse og lederskab nævnes ofte som den magiske ingrediens...”



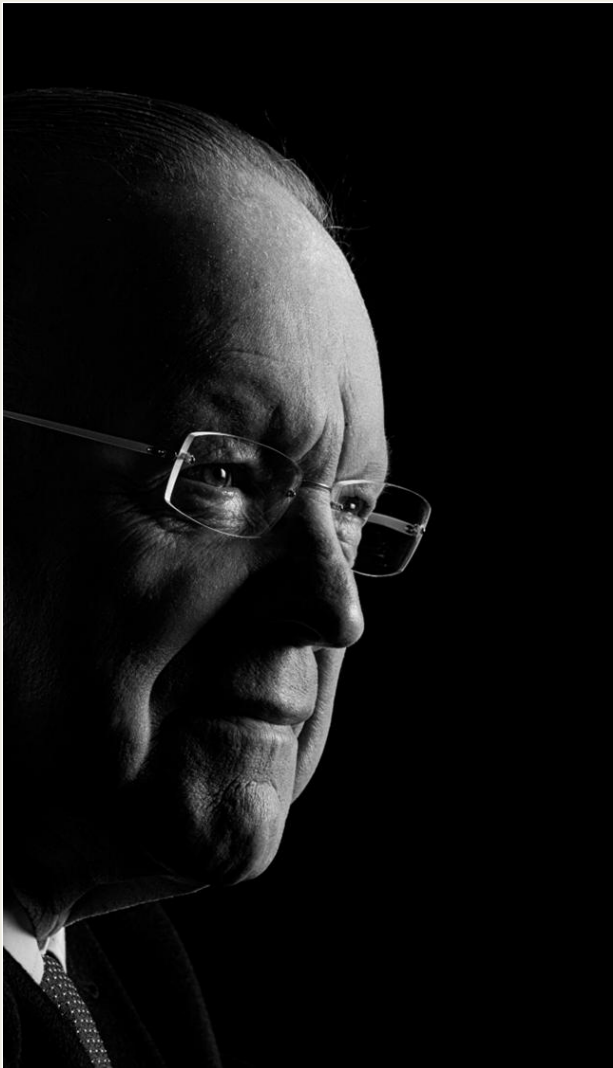
“[Ledelse er] en forunderlig blanding af en maskine og shaman”

De såkaldte  
morsomme...



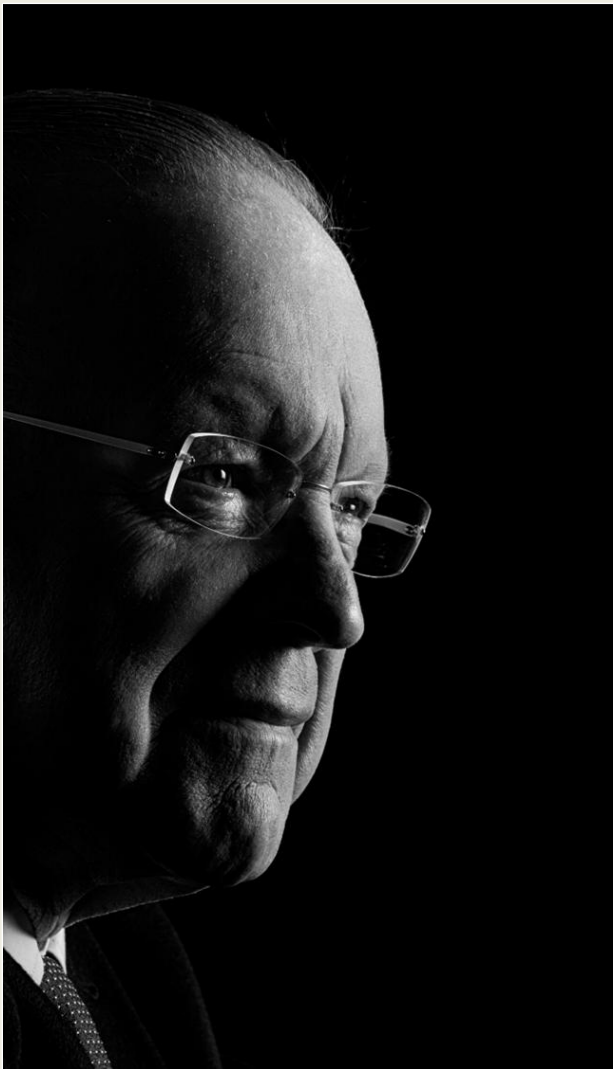
Ledelse:

Ledere elsker arbejde, de kan sidde og kigge på det i timevis.



# Hvad er ledelse?

Professor emeritus Steen Hildebrandt:



# Hvad er ledelse?

Professor emeritus Steen Hildebrandt:

"Efter at have arbejdet med ledelse i rigtig mange år, ved vi **ikke**, hvad ledelse er.

Vi kan **ikke** sige, hvad ledelse er særlig præcist."

Der er ikke  
enighed om:



Hvad ledelse er



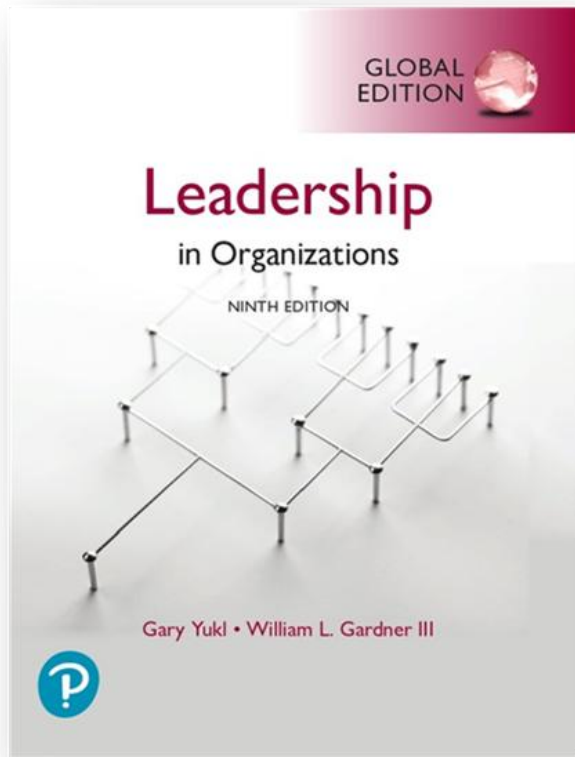
Hvordan ledelse læres



Hvilken effekt ledelse har

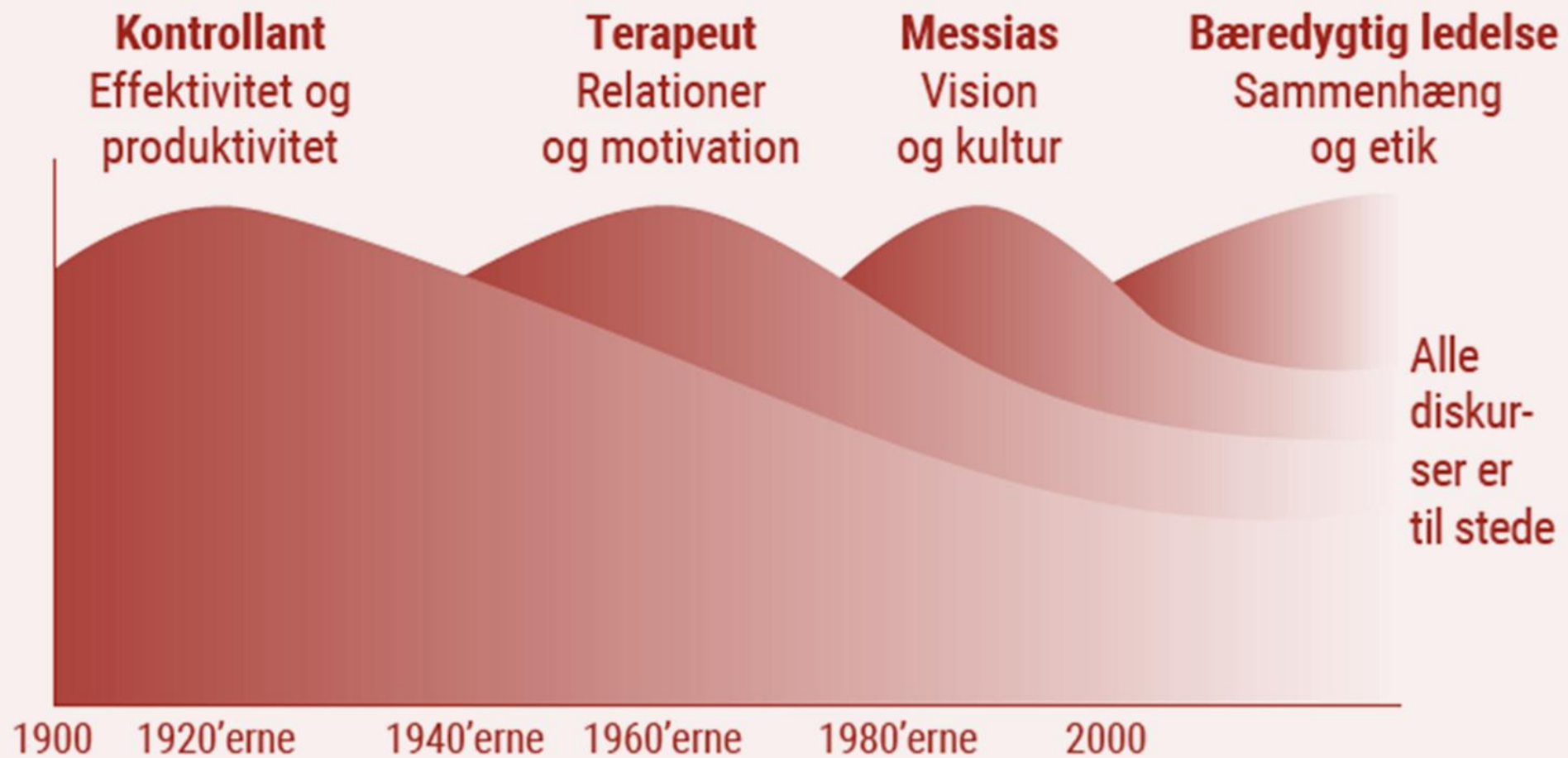


Hvordan ledelse måles

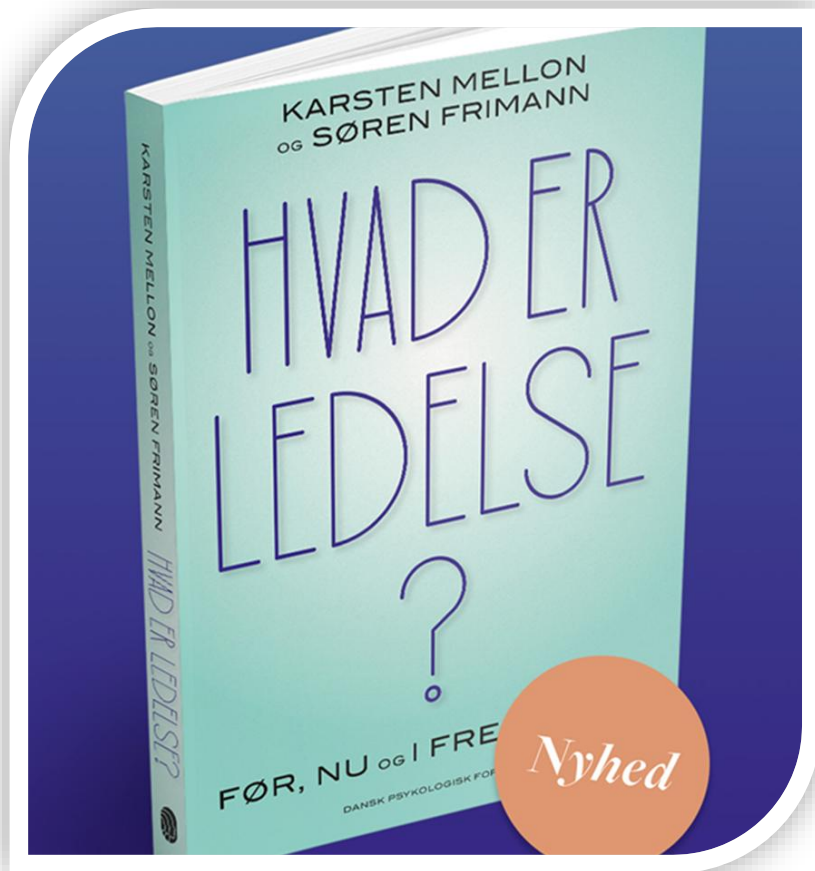


Ledelse er en:

**“proces, hvorved der øves bevidst indflydelse på andre mennesker.”**



**Figur 6.** De fire ledelsesbølger. Kilde: Western, S. (2013) i Mellon (red.) 2023, s. 139.



Ledelse gennem lederen



Ledelse gennem følgeren



Ledelse gennem processer



Ledelse gennem tid og sted



Ledelse gennem resultater



Ledelse gennem formål



Ledelse (næsten) uden ledere

Politisk, strategisk, visions-, taktisk, militær, demokratisk, pædagogisk, uddannelses-, organisatorisk, top-, mellem-, operationel, systemisk, værdibaseret, autokratisk, kommanderende, transparent, anerkendende, psykodynamisk, visions-, tillidsbaseret, autoritær, autentisk, agil, distribueret, affektiv, dilemma-, paradoks-, mental-, primadonna-, vidensbaseret-, god nok-, forandrings-, menings-, fokus-, førings-, transformativ, transformations-, transaktions-, delt, laissez faire-, samvirkende, samskabelses-, team-, livs-, relationel, politi-, selv-, med-, kommando- og kontrol, frygtløs, livsfarlig, kritisk, modig, musisk, karismatisk, kompleksitets-, faglig, situationsbestemt, robust, mindsetbaseret, global, tjenende, machiavelli-, kærligheds-, datainformeret, lærings-, krise-, disruption-, innovations-, konsekvens-, legende, nærheds-, kreativ, legitim, coachende, frivillig, projekt-, affilierende, mangfoldigheds- og kontraktbaseret, styrkebaseret, ydmyg, robust, reflektiv, regenerativ, nærværs-, colgate-, måge-, bæredygtig, automotiv, robot-, seismografisk, hjernevenlig, resonans-, velfærds-, regenerativ, nike-, champignon-, trofæ-, shakespeare-, mooses- og star wars-, dingle-, langsom...

**Politisk, strategisk,** visions-, taktisk, militær, demokratisk, pædagogisk, uddannelses-, organisatorisk, top-, mellem-, operationel, systemisk, værdibaseret, autokratisk, kommanderende, transparent, anerkendende, psykodynamisk, visions-, tillidsbaseret, autoritær, autentisk, agil, distribueret, affektiv, dilemma-, paradoks-, mental-, primadonna-, vidensbaseret-, god nok-, forandrings-, menings-, fokus-, førings-, transformativ, transformations-, transaktions-, delt, laissez faire-, samvirkende, samskabelses-, team-, livs-, relationel, politi-, selv-, med-, kommando- og kontrol, frygtløs, livsfarlig, kritisk, modig, musisk, karismatisk, kompleksitets-, faglig, situationsbestemt, robust, mindsetbaseret, global, tjenende, **machiavelli-, kærligheds-**, datainformeret, lærings-, krise-, disruption-, innovations-, konsekvens-, legende, nærheds-, kreativ, legitim, coachende, frivillig, projekt-, affilierende, mangfoldigheds- og kontraktbaseret, styrkebaseret, ydmyg, robust, reflektiv, regenerativ, nærværs-, **colgate-, måge-**, bæredygtig, automotiv, robot-, seismografisk, hjernevenlig, resonans-, velfærds-, regenerativ, nike-, champignon-, trofæ-, shakespeare-, moes- og star wars-, dingle-, langsom...



## Harvard-professor Amy Edmondson:

“Jeg definerer ledelse som en adfærd, der påvirker andre på positiv vis.”  
Ordet ‘leder’, beskriver en rolle eller funktion, og ‘ledelse’, henviser til ord og handlinger, der kan udøves af alle, både i deres privat- og arbejdsliv. (tilpasset, 2023, s. 155).

# VI HAR BRUG FOR LEDERE...

---

# Hokus pokus, lederen i fokus

- Ledelse har altid været personificeret gennem en enkelt person.
- Kongen, kejseren, fyrsten eller det religiøse overhoved.
- Magt og ansvar.



Ill.: Oehlenschlager,  
Mellon, 2025



Fænomener er  
uendelig aspektueret  
(Køppe, 2012)

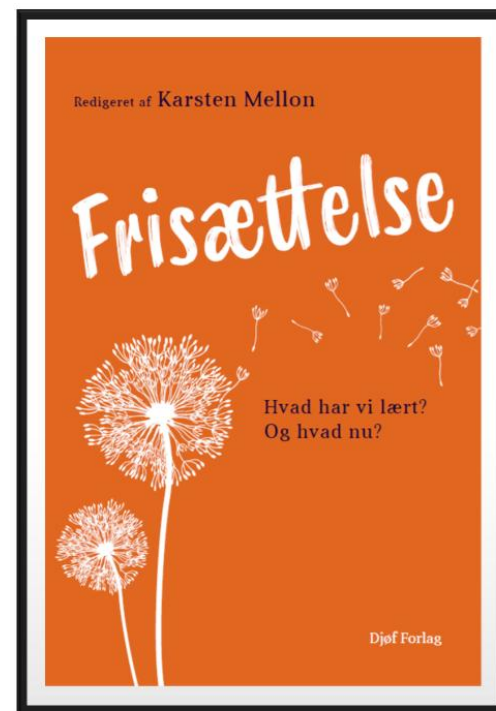


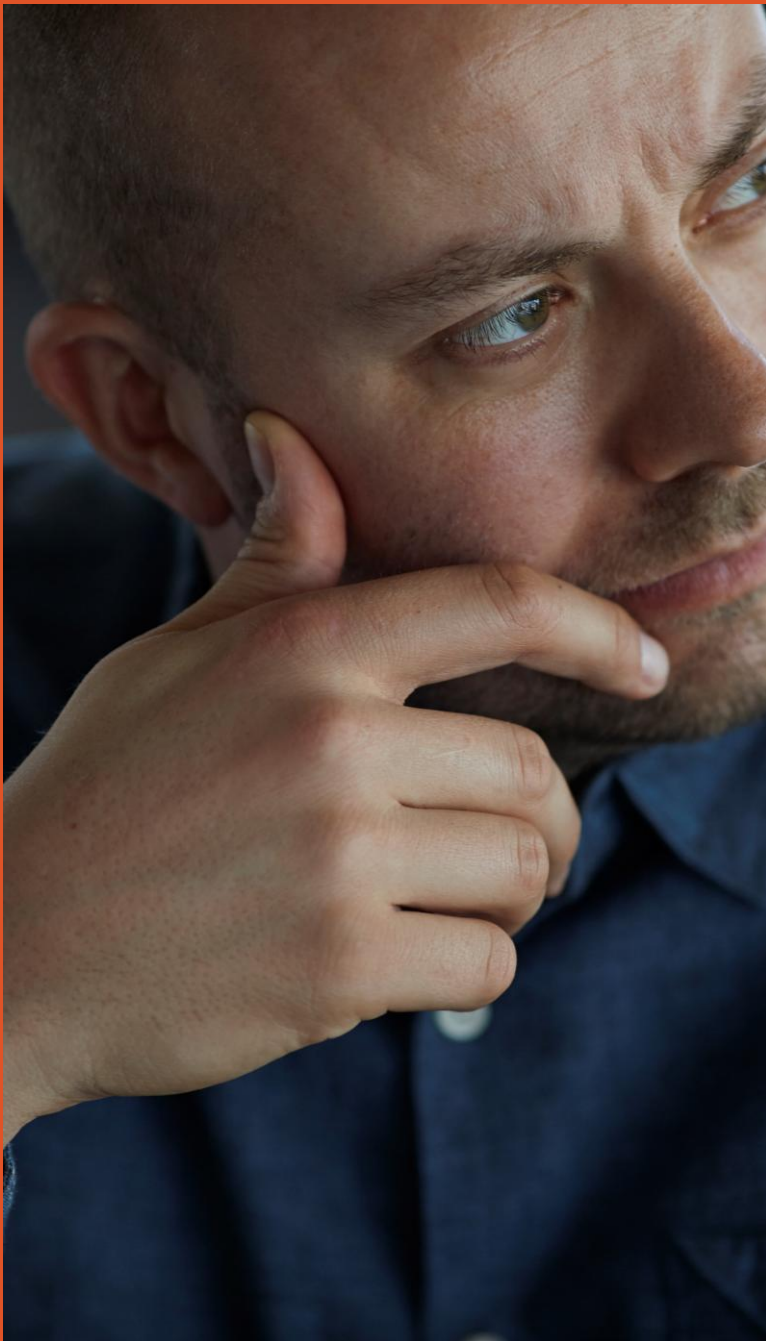
*Accelerationssamfund – kriser, 'vilde problemer', forandringer*



# Afhierarkisering

- *frisættende ledelse,*
- *medledelse,*
- *medinddragelse,*
- *selvledelse,*
- *distribueret ledelse,*
- *servicerende ledelse,*
- *bæredygtig ledelse,*
- *lederløse former...*



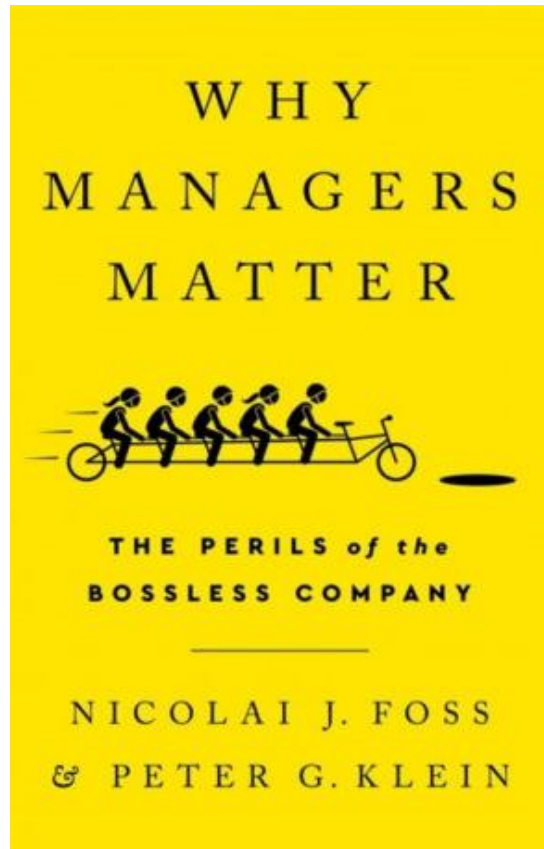


## Der er brug for ledere, der sætter rammer, grænser og retning

"Jeg har følt på egen krop, at selv en selvledende organisation har brug for spilleregler..."

Det skal være muligt at sætte en stopper for personer, som ikke opfører sig i overensstemmelse med de normer og styreform, der er vedtaget." (2025, s. 66).

# Der er brug for ledere



- Ledelsesløse/lederløse organisationer er en **komplet illusion**... (trend, hype, "fad", romantisering).
- Afskaffer du de formelle hierarkier, vil der opstå uformelle hierarkier. Nu er hierarkierne nu er langt **mindre transparente**.
- Hvis magten ikke bliver udøvet synligt og formelt, bliver den udøvet **usynligt og uformelt**.

# Hvor ligger ansvaret?

Svært for medarbejdere at  
navigere i 'det lederløse':

Hvem må og kan hvad?

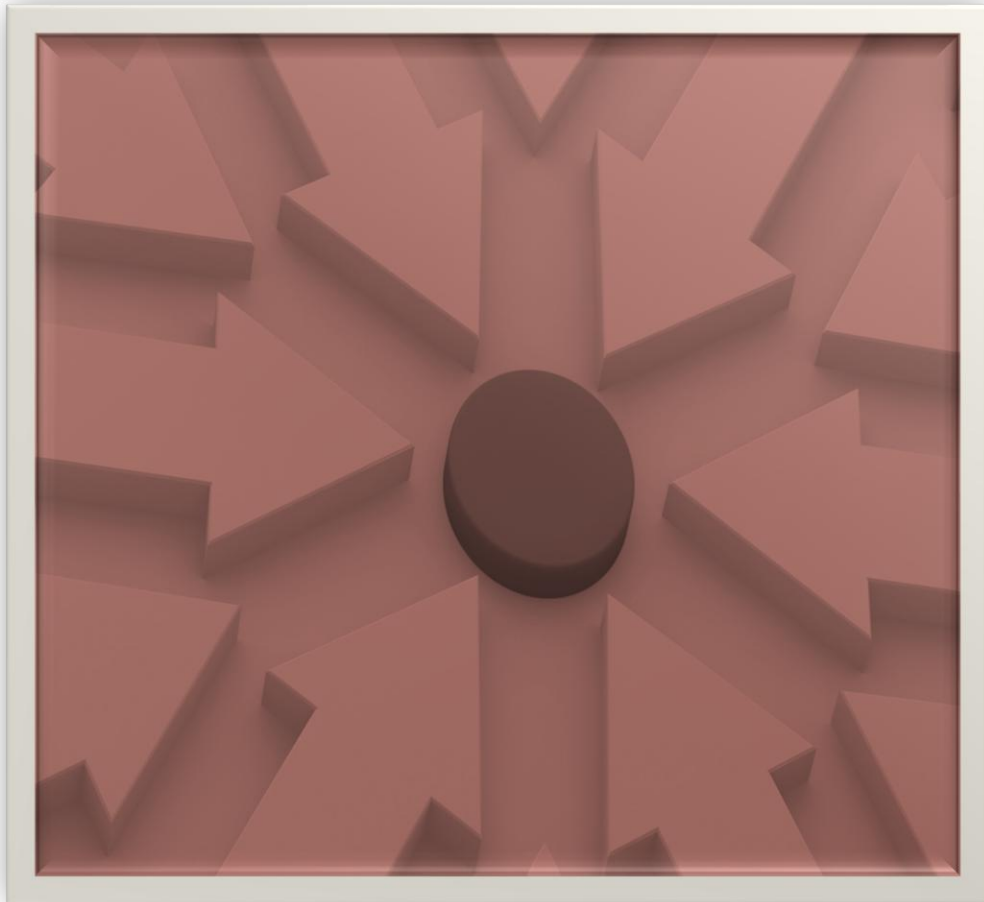
Hvor ligger ansvaret?

"Responsibility" og "accountability"?



# Men, pas på dig selv – du er i fokus

*Psykodynamiske bud*



- Du er en **projektionsskærm** for medarbejdernes krav, forventninger, ønsker og håb...
- Fokus på rolle og person.
- Gå på balkonen.
- God nok-ledelse.



## Original tænkning og ledere

- Er de mest originale og kloge ledere venstrehåndet?
- Er kvinder bedst til at multitaske?
- Er der noget ved dig - som leder - der er hurtig?
- Ja, din hjernes elektriske signaler rejser med op til 400 km/t.



# **TAK FOR ENGAGEMENT**