

A portrait of Jan Molin, an older man with grey hair and glasses, wearing a blue patterned blazer over a dark blue shirt. He has his arms crossed and is looking directly at the camera with a slight smile. The background is dark and out of focus.

# DEN HEROISKE LEDER - er stendød

**Jan Molin**  
Professor (mso)Dr.Merc.  
Department of Organization, CBS

Det er nok mere korrekt at konstatere,  
at den heroiske leder er en illusion  
og derfor kun vanskeligt kan afgang ved døden

Stærkt hjulpet på vej af en professionel HR-afdeling  
opretholdes mytologien omkring ledelsesmagt

Tekst: Jan Molin, Professor (mso), Dr. Merc. Department of Organization, CBS

Når ledere samles, fortælles historier om ledere, der dristigt og handlekraftigt greb udfordringerne og skabte den nødvendige 'turnaround', der sikrede virksomhedens fortsatte succes og vækst. Det er en fælles underliggende antagelse bag disse heltehistorier, at *den store leder gør den nødvendige forskel*. Ofte refereres der til de samme virksomheder og de samme ledelsesikoner, hvilket blot synes at dokumentere og understrege *lederens* åbenlyse og ganske enestående betydning. Der er altid mange kræfter i spil i en virksomhed, uanset om det går godt eller skidt. Meget kan henføres til effekter af ledelsens indsats, men de ni tiendedele af isbjerget skabes ude i organisationen og ikke mindst gennem professionelle stabsafdelingers engagerede indsats. I den forbindelse tiltrækker HR-afdelingen især interesse. Hvis man skal forestille sig et konstruktivt modspil til den dominerende tendens til at *beskytte ledelsen bag systemer og teknologibaserede konstruktioner af data*, er det svært ikke at se HR som den mest væsentlige spiller. Hvem er bedre rustet til at udfordre ledere og hjælpe med at åbne ledelseslokalerne. Der er behov for at retablere relationen mellem ledere og medarbejdere, og HR står bedst placeret til at tage ansvaret på sig.

Artiklen tilbyder tre perspektiver på ledelse som forklaring på denne illusion om den store, ensomme og stærke ener. Forhåbentlig kan diskussionen af de tre perspektiver hjælpe HR-afdelingen til at se udfordringerne i øjnene og måske endda pege på, hvor man med fordel kunne starte den afgørende og nødvendige relationsudvikling og -pleje:

### #1 Ledelse Er Aldrig Et 'Frit Valg På Hylderne' et kontekstperspektiv

Ledelse og organisering er hinandens gensidige forudsætninger. Naturligvis er ledere med til at skabe, tilpasse og udvikle organisatoriske rammer – og ikke overraskende udgør de organisatoriske rammer begrænsninger for, hvorledes en leder kan beslutte og handle hensigtsmæssigt. Dét, der i hverdagen opleves som en stabil og forudsigelig organisering, skyldes ikke en fælles underliggende logik og forståelse, der som sådan kan påvirkes ved at lederen handler og introducerer en ny og konkurrerende argumentation. Den tilsyneladende orden og styrbarhed er en bieffekt af myriader af kræfter, hvis formål det er at sikre, at *livet lokalt i dag og i morgen ligner det liv, vi havde i går*. Der er således kræfter i spil både internt i virksomheden og i en omverden, der bærer præg af offentlige reguleringer, markedskræfter og en samfundsmæssig diskurs, der påvirker værdier og holdninger til, hvorledes virksomheder bør agere og udvikle sig.





Det er en den enkelte leders ansvar og fordring at analysere og forstå disse gensidige afhængigheder mellem kontekst og ledelse. Det er her udfordringerne opstår, når den heroiske leder går op i vinden og *forlanger transformative nye modeller for organisering og opgavevaretagelse*. Men det er også her, optimismen ligger i forhold til at finde det nødvendige momentum for lederens ønske om at iværksætte nødvendige forandrings- og udviklingsprocesser. De mange kræfter, der i hverdagen holder organisationen fast, er de samme kræfter, der kan bringes i spil, når der er behov for nye strukturer og nye former for samarbejde. Den heroiske leder uden forståelse for konteksten og de gensidige afhængigheder kommer alt for let til at skabe modstand, fordi medarbejderne oplever, at deres genkendelige og trygge hverdagsliv sættes under pres. Den leder, der formår at skabe relationer til kolleger og medarbejdere, åbner et mulighedsrum for dialog om, hvorledes kræfterne kan bruges anderledes konstruktivt. Det handler om at forstå den virkelighed, som medarbejderne ser for sig hver dag, og forudsætningen for at kunne se en flig af denne virkelighed er, at lederen blandt andet får den nødvendige hjælp fra HR til at udvikle sine relationer til grupper af medarbejdere. Relationer, der bygger på gensidig tillid og respekt.

## #2 Den Iscenesatte Virkelighed et historieperspektiv

Virkeligheden skabes ikke isoleret i hovedet på den enkelte. Det sker gennem hverdagens upåagtede udvekslinger af iagttagelser og fortolkninger i samværet med værdsatte kolleger, med hvem den enkelte deler gensidig tillid og respekt. Det er disse tætte kontakter, der er med til at skabe historier om, hvorfor det går, som det nu gør i virksomheden. Her opstår bidrag til hverdagens narrativer, der stilfærdigt definerer *sejre og nederlag – helte og skurke*. Her udvikles rammeforståelser, frygt og drømme, som er dét grundlag, ledelsen til enhver tid opererer på. Det er ikke nogen leder givet at konstruere narrativer, der kollektivt og kontinuert dominerer, hvad medarbejdere ser, fortolker og handler på. Når det således ikke er muligt for den enkelte leder at *styre* de narrativer, der dominerer i medarbejdernes hverdag, skyldes det blandt andet, at ledere sædvanligvis

arver hovedparten af mennesker, de forventes at lede. Medarbejderne repræsenterer virksomhedens samlede historie-opfattelse. I hverdagens afslappede dialog i små lommer af kollegiale grupperinger udvikles og trives robuste og for medarbejderne meningsfulde billeder af, hvad der er væsentligt i virksomheden, og hvorledes man dér spiller en hensigtsmæssig rolle. Når ledere i dag taler om betydningen af meningsskabelse, bygger det ofte på en misforstået forestilling om, at ledere kan skabe mening for andre. Så stort er lederes tryllesæt heldigvis ikke, og som sådan er ambitionen om at skabe det rette *mindset* i bedste fald virkningsløst – og i værste fald udtryk for et uetisk overgreb på medarbejdernes indlysende ret til selv at skabe mening.

## #3 Fra Leder til Ledelse et relationsperspektiv

Den enkelte leders identitet knytter sig, som beskrevet ovenfor, til spejlingen i historier om 'store ledere'. Konteksten (den pågældende virksomheds særlige økonomisk-strukturelle betingelser) og historien (beretningen om store kampe og dristige beslutninger) indgår sammen i et bagtæppe, som gør det muligt at fokusere på den stærke leder som den *figur*, der gjorde den store forskel. Herved opstår lederes drøm om individuel storhed og beundrede sejre. Her kommer kikkerten for det blinde øje. En stærk fokus skaber som bekendt 'blinde pletter', og med fokus på den heroiske lederfigur som arketype bliver det ikke længere synligt, hvorledes *bagtæppet skaber lederen*. Tværtimod antages det, at lederen er hovedagenten i og arkitekten bag både kontekst og historie.

Vores forståelse og handlingsrum bliver altid unødigt begrænset, når vi reducerer vores oplevede verden til beskrivelser i *ental bestemt form*. Når organisering og ledelse opfattes og forstås som virksomhed **en** og leder **en**, reduceres fornemmelsen for kompleksitet, processer og relationer. Virksomhed **en** antages at være en fast og robust struktur, som lader sig forme og styre af leder **en**, der magter at se, hvad der skal til for at træffe de rigtige beslutninger og sætte de rigtige handlinger i værk. Det hører til en tænkning i ental-bestemt form at lede efter 'den rigtige løsning' – eller rettere: *løsning en*.



Tillid og respekt, således som det gælder mange store positive følelser, forudsætter gensidighed. Hvis tillid ikke mødes med tillid, visner følelsen bag tilliden, og relationen mister sin afgørende kvalitet.

Alternativet er indlysende og udspringer direkte af diskussionen af kontekst og historie. Alternativet til fokus på lederen som primær figur er at interessere sig for betydningen af bagtæppets mangfoldighed af ledelsesprocesser. Skridtet *fra leder til*



Forudsætningen for, at tillid og respekt kan vokse frem, er, at der bygges bro mellem ledelsesarbejdet og hverdagens opgavevaretagelse blandt medarbejderne. Intet kommer af ingenting og gensidighed starter og slutter med kvaliteten af relationen parterne imellem.

*ledelse* er således erkendelsen af, at ledelsesarbejdet er distribueret ud i virksomhedens mange forskelligartede relationer og netværk. Den heroiske leder kan træffe nok så mange beslutninger i virksomhedens erklærede interesse. Hvis det falder udenfor den forståelse og konstruktion af virkelighed, der foregår i de distribuerede ledelsesprocesser, så sker der ikke dét, som lederen forestiller sig. Effekten vil i stedet knytte sig til lokale og relationelle fortolkninger og forestillinger om, hvad der skal forstås, og hvorledes der bør handles. Det frasiger ikke muligheden for, at en given leder i en given kontekst kan slippe afsted med at træffe isolerede og konsekvensfyldte beslutninger, der lader sig tolke ind i den lokale iscenesatte virkelighed. Det reducerer blot disse eksempler til at være undtagelser – på godt og ondt.

Der er mange typer af relationer. De fleste relationer opstår utilsigtet som en bivirkning af den måde, ledere og medarbejder er *kommet ind på hinanden* i de første faser af deres fælles tilstedeværelse i virksomheden. Ofte bliver leder-medarbejder-relationen en konsekvens af, hvad parterne hver især bringer med sig fra tidligere ansættelsesforhold og blandede erfaringer med at spille en konstruktiv rolle i et socialt forpligtende fællesskab (som virksomhedslivet jo også er et eksempel på). Med stigende afstand mellem ledere og medarbejdere bliver det stadigt sværere at opbygge gensidighed i relationerne. I en hverdag, hvor ledere og medarbejdere ikke har muligheder for at mødes, overlades for meget til overflade-fortællinger og lokale fortolkninger.

Når mange ledere i dag udtrykker et oplevet ønske om at have deres medarbejders tillid og respekt, er det ikke alle, der har indset, at forudsætningen for dette er, at de som leder selv viser deres medarbejdere både tillid og respekt. Tillid og respekt, således som det gælder mange store positive følelser, forudsætter gensidighed. Hvis tillid ikke mødes med tillid, visner følelsen bag tilliden, og relationen mister sin afgørende kvalitet. Forudsætningen for, at tillid og respekt kan vokse frem, er, at der bygges

bro mellem ledelsesarbejdet og hverdagens opgavevaretagelse blandt medarbejderne. Intet kommer af ingenting og gensidighed starter og slutter med kvaliteten af relationen parterne imellem.

Det er ikke for at pege fingre ad ledere. Det er snarere et forsøg på at beskrive, hvorledes mange gode intentioner kun undtagelsesvist formår at skabe den virksomhed, som mange gerne ser udvikle sig. Meget står i vejen, og der er mange *skønne spildte kræfter*, må vi konstatere. Og det er vel her, at HR kunne spille en ganske afgørende og konstruktiv rolle. Ledere har brug for hjælp – også (og måske især) i situationer, hvor de tror, de ved, hvad de har brug for. Mange ledere efterspørger orden og styrbarhed, og de er vant til, at afdelinger som for eksempel økonomi og logistik leverer de systemer og standarder, der skal understøtte *oplevelsen af at være i kontrol*. Alt for mange HR-afdelinger har forsøgt at sikre sig indflydelse og anerkendelse ved at kopiere de andre afdelingers succes ved at forsyne ledelsen med et utal af målesystemer og strukturerede processer. Disse *systemer øger afstanden mellem ledere og medarbejdere ude i organisationen*, og som sådan belaster eller blokkerer de relationerne. Det er den helt gale vej at gå.

Mange ledere starter deres karriere som professionelle specialister, der på vejen op ad karrierestigen pludselig opdager, at de undervejs har fået ansvar for et anseeligt antal medarbejdere. En uelskværdig metafor for dette fænomen kunne være at se lederen som *turist ved et tilfælde*. I givet fald betyder det, at HR-afdelingen i stigende omfang burde se sig selv som *tour-guide* ansvarlig for at vise ledere, hvor mange interessante og *eksotiske liv*, der leves ude i virksomheden. Vi ved trods alt fra vore egne rejseerfaringer, hvorledes oplevelser under fremmede betingelser styrker vores forståelse af, hvor vi selv kommer fra. Her ligger kimen til en frugtbar relation mellem ledere og medarbejdere. Vi ved også fra integrationsdebatten, at mangel på kontakt og konkret samvær kan skabe uoverstigelige fordomme og barrierer. Så hvad er det, der holder HR tilbage?

