

## Management og leadership

Af: Susanne Teglkamp, Ledelsesrådgiver i Teglkamp & Co. [www.tegkamp.dk](http://www.tegkamp.dk)



God ledelse indeholder efter min mening en passende balance mellem management og leadership. Går man på internettet på søgemaskinen Google og søger på henholdsvis Management og leadership, giver management lidt over 1 milliard hits og leadership "kun" 134 millioner hits. Udover at der altså på verdensplan er skrevet ufatteligt meget om de to begreber, så siger forskellen mellem antallet af hits også noget om den prioritering, de to ledelsesbegreber har. Vi bruger generelt langt mere tid på management, end vi gør på leadership.

### Definition af management og leadership

Selvom vi ikke helt har nogle dækkende begreber på dansk for management og leadership, så er det faktisk muligt at give en ret enkel definition af de to ledelsesbegreber.

Management handler om, hvad vi gør, hvordan vi gør det, hvornår vi gør det og med hvor meget vi gør det. Management handler med andre ord om at styre mod et mål.

Leadership handler om, hvorhen vi skal og hvorfor skal vi derhen. Leadership handler med andre om at lede mod en vision.

### Det ene duer ikke uden det andet

God ledelse handler ikke om et enten eller. Det handler om at udøve både god management og godt leadership. Det ene duer ikke uden det andet.

Forsvaret er et eksempel på god management og for lidt leadership. Forsvaret er en organisation, der i mange år har været toptunet til at forsvare Danmark mod et angreb fra Østeuropa. Men virkeligheden har efter mures fald været, at det ikke gav ret meget mening. Danmarks bedste beskyttelse har udviklet sig til at være med til at skabe/bevare fred i verdens brændpunkter. Først nu forholder man sig til, hvorfor og hvorhen det danske forsvar skal bevæge sig. Man udøver leadership.

### At have visioner

Leadership handler om at lede mod en vision. Hvor meget det betyder at have en vision, kan man se ud af en undersøgelse fra Harvard Universitet. I 1960'erne spurgte en Harvard professor ca. 1.500 elever, hvorfor de var på Harvard. 200 svarede, at de havde en vision, de ville realisere. 1.300 svarede, at de ønskede succes. 20 år senere foretog professoren en opfølgende undersøgelse. Det viste sig, at ud af de 1.500 studerende, var 150 blevet mangemillionærer. 149 af dem, der var blevet millionærer tilhørte gruppen, der havde en vision. Kun én kom for den gruppe, der ønskede succes.



Der er altså ingen vej uden om hvis vi vil have succes som ledere og skabe gode resultater for virksomheden. Vi må ind og arbejde med vores visioner. Det handler ikke blot om at få formuleret nogle ord på et stykke papir. Det handler om at have en livskraftig vision, som gennemsyrrer alle medarbejderes handlinger i virksomheden.

## Good to Great

Selvom den efterhånden har nogle år på bagen, kan jeg stadig anbefale bogen: Good to Great skrevet af den amerikanske forfatter Jim Collins. Det er en god bog at blive klog af, hvis man vil komme lidt nærmere på begrebet god ledelse. Jim Collins satte sig for, sammen med et forskerhold, at undersøge de virksomheder, som havde taget springet fra at være gode virksomheder og til at fremvise fantastiske resultater og opretholde disse resultater i en periode på mindst 15 år. Ud af de 500 største virksomheder i USA opfyldte kun 11 kriterierne.

Nu kunne man tro, at der stod genier i spidsen for de fantastiske virksomheder. Men det viste sig ikke at være tilfældet. En fantastisk virksomhed er afhængig af en fantastisk ledergruppe. Genier bygger sjældent fantastiske ledergrupper, alene fordi ikke behøver dem. De kan selv. De skaber sig en organisation af hjælpere. Problemet opstår som regel først i den situation, hvor geniet går! Så er der ingen til at føre virksomheden videre.

Lederne i de fantastiske virksomheder var først og fremmest karakteriseret ved:

- Ydmyghed og viljestyrke
- Gode til at vælge efterfølgere, som kunne opretholde succes. Lederne i de jævne virksomheder brugte ikke energi på at finde den rigtige efterfølger. Mange ledere kørte endda svagere ledere i stilling som efterfølgere for derved selv at komme til at stå i et bedre lys.
- En påfaldende beskedenhed. De fantastiske ledere tog aldrig selv personligt æren for succesen men tilskrev det teamet
- Urokkelig beslutsomhed om at gøre det, der skal gøres.
- Og ægte arbejdsomhed og flid.

Undersøgelsen viste også, at det ikke var nogen speciel fordel at have en karismatisk leder i spidsen for virksomheden, snarere tværtimod. En karismatisk leder kan være en hæmsko for at den ubehagelige men nødvendige sandhed kommer frem i lyset.

## At forholde sig til god ledelse

Ledelsen er meget afgørende for medarbejdernes engagement og dermed også afgørende for virksomhedens resultat. Derfor er det så vigtigt at forholde sig til hvad ledelse er og ikke mindst hvad god ledelse er.

Som ledelse bør man løbende stoppe op og diskutere:

- Hvad er god ledelse hos os?
- Er vi gode nok til management, dvs. gør vi de rigtige ting, gør vi det effektivt nok og får vi de resultater vi gerne vil have?
- Hvor gode er vi til leadership? Ved vi hvor vi skal hen? Eller med andre ord - har vi en krystalklar vision for vores virksomhed? Er visionen lige så krystalklar for medarbejderne? Kan vi forklare helt enkelt, hvorfor målene og visionerne, ser ud som de gør?

Hvis man i ledelsen arbejder med ovenstående spørgsmål, så er man godt på vej til at udøve god ledelse og dermed også opnå gode resultater.

**Susanne Teglkamp** er konsulent og direktør i Teglkamp & Co. Hun er uddannet jurist og reserveofficer og har suppleret med flere lederuddannelser senest Executive Board Programme på INSEAD. Susanne Teglkamp fik Ildsjælsprisen 2012 af DJØFs Brancheforening Selvstændige.

Susanne Teglkamp har tung ledelsesmæssig erfaring og har bl.a. været kommunaldirektør, HR-direktør i to forskellige it-virksomheder og udviklingschef. Hun har i mange år arbejdet som managementkonsulent, karriererådgiver og facilitator. Susanne Teglkamp sluttede sin karriere som reserveofficer som oberstløjtnant. Susanne Teglkamp er i 2015 blevet tilknyttet Forsvarsakademiets Censorkorps som censor i faget ledelse. Derudover har Susanne Teglkamp udgivet flere bøger, hvoraf den seneste 'Fusioner og forandringsledelse i praksis' udkom oktober 2016.

Se mere på [www.tegkamp.dk](http://www.tegkamp.dk)

## 5 enkle spørgsmål

### Afgør om I er en ledergruppe - eller blot en gruppe af ledere



5 enkle spørgsmål! Mere skal der ikke til for at give jer en indikation på, om I er en gruppe af ledere eller en ledergruppe. Om I er det ene eller det andet gør en verden til forskel for de resultater, I skaber for virksomheden og for samarbejdet i gruppen. Med jeres svar på de 5 spørgsmål får I samtidig en klar indikation på, hvor I skal sætte ind.

Nu er du måske blevet nysgerrig på, hvad det er for 5 spørgsmål? Men for en gang skyld lægger jeg ikke bare det hele ud på nettet. Til gengæld vil jeg gerne give dig de 5 spørgsmål samt en uddybning, hvis du sidder i en ledergruppe og vil tage et møde med mig.

**Kontakt mig** på mail [ste@tegkamp.dk](mailto:ste@tegkamp.dk) eller på telefon 21602999