

## NYHEDSBREV DECEMBER 2004

Kære læser!

Dette er så sidste nummer af nyhedsbrevet om ledelse for i år. Jeg vil gerne benytte lejligheden til at takke for den inspiration, som jeg får til nyhedsbrevet gennem min dialog med jer, når jeg møder jer "ude i det virkelige liv" og også via mailen.

Afslutningen af et år giver altid anledning til at gøre status. Vi har nu udgivet nyhedsbrevet i et år og har udkommet med 11 numre det første år. Et nyhedsbrev skal udvikle sig i takt med læsernes ønsker, hvis det fortsat skal fastholde og tiltrække nye læsere. Derfor håber jeg, at I vil bidrage til den fortsatte udvikling af nyhedsbrevet ved at besvare et par enkelte spørgsmål via en separat mail.

I dette nummer har ældre- og servicechef Steen Hovmark fra Græsted-Gilleleje Kommune overtaget stafetten til "5 skarpe" om ledelse.

Dette nummer har følgende indhold:

- 1. Management og leadership**
- 2. "5 skarpe" om ledelse - en gæsteskrivent!**
- 3. Netværket gav et nyt job - en case!**
- 4. Netværk for ledere**
- 5. Management og leadership - et inspirationsmøde**
- 6. Du kan ikke vinde en rejse til Caribien, men .....**

Hvis du ikke allerede er tilmeldt og ønsker at få nyhedsbrevet fremover, kan du tilmelde dig på [nyhedsbrev@teglkamp.dk](mailto:nyhedsbrev@teglkamp.dk)

Hvis ikke du ønsker at modtage nyhedsbrevet fremover, kan du blot afmelde det på [afmeld@teglkamp.dk](mailto:afmeld@teglkamp.dk).

Med ønsket om en god jul og et godt nytår!

Susanne Teglkamp  
Direktør

### 1. Management og leadership

*Af Susanne Teglkamp*

God ledelse indeholder efter min mening en passende balance mellem management og leadership. Går man på internettet på søgemaskinen Google og søger på henholdsvis Manage-

ment og leadership, giver management 331 millioner hits og leadership "kun" 44 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 i de sidste 15 år 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 med det nye forsvarsforlig 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.

## Good to Great

For et par år siden udkom på dansk 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.

*(Artiklen har været bragt i Frederiksborg Amts Avis den 2/12-2004)*

## 2. "5 skarpe" om ledelse

**Steen Houmark**, 42 år, Ældre- og Servicechef i Græsted-Gilleleje, hvor leveringen af hjemmepleje ydelser er enten udliciteret eller på anden vis overdraget til private firmaer. Steen er desuden Bestyrelses formand for SBBU som er en børne- og ungdomsorganisation med 450 ansatte. Han har en militær baggrund fra UK, uddannet sygeplejerske, mærkonom i personaladministration, diplom i offentlig ledelse. Steen har arbejdet som leder og chef i offentlige virksomheder de sidste 12 år, Bor sammen med Annette og hendes søn på 6 samt hans 2 drenge på 13 og 16.

### 1. Hvilke er dine vigtigste ledelsesmæssige udfordringer lige nu?

Udfordringen hænger sammen med at vi bevæger os i en tid præget af poler - centralisering overfor decentralisering, værdier overfor regler. Forstået således at der ikke er tale om et enten eller men et både og, hvad der betyder, at det at lede en moderne virksomhed kan sammenlignes med at navigere i et foranderligt hav. Hertil kommer at opgave kompleksiteten er steget i et sådant omfang at beslutninger der tidligere blev taget på chef niveau nu tages helt ude i front af medarbejderen, det betyder at medarbejderne skal "tage ledelse på sig" og handle frem for at afvente instruktive ordre fra chefen. Man skulle umiddelbart tro, at når medarbejderen tog mere ledelse på sig så blev lederprofilen mere udflydende, men tværtimod ledelse af nutidens og for den sags skyld også fremtidens medarbejder kræver markant lederindsats og markante lederprofiler. Der er nemlig tale om at den moderne medarbejder arbejder i et konstant forandringsmiljø præget af et krydspres fra mange aktører i og omkring virksomheden og i den sammenhæng bliver chefens rolle bla. at sætte de hegnspræle indenfor

hvilke medarbejderen kan agere - Det kræver at du ud over at kunne fungere som coach også kan, tør og skal tage de konflikter der kan opstå mellem den moderne medarbejder- og chef-rolle. "Det at tage ledelse på sig" er nemlig ikke er det samme som selvledelse eller anden autonom adfærd. - Ledelse af folk, der tager ledelse på sig, handler om at skabe rum og rammer uden, at dem der bliver ledt på vej, begrænses i det at tage ledelse på sig ved synligt kreativtets begrænsende mure. Rammerne (murene ) sættes ofte først i de situationer hvor lederen vurderer at de svært synlige rammer overtrædes og det er i dette felt at udviklingen af fremtidens medarbejder og leder sker.

## 2. Hvad er de største faldgruber for en leder?

Faldgruber er det nok af, men jeg har set mange ledere levede efter devisen "medarbejdernes bedste ven" og "deres egen værste fjende", fordi de som ledere slækkede på deres krav, mål og værdier. Jeg tror ikke på at chefen skal være "medarbejdernes ven", men til gengæld tror jeg på dyb respekt mellem medarbejder og leder. - Respekt for den faglighed medarbejderen har og udøver, ligesom medarbejderen med fuld ret kan forvente respektfuld konsekvens fra sin leder og ikke respektløs inkonsekvens.

## 3. Har du haft et ledelsesmæssigt modbillede - og hvad lærte du af det?

En gruppe ledere som jeg kendte i 90-erne, var kendetegnede ved at være eksempler på overfaglighed i lederpositioner uden faglighed i ledelse. De lærte mig dyb respekt for en række fagområder, jeg ellers ikke kendte, ligesom de er baggrunden for, at jeg i dag er helt sikker på at min faglighed ligger i ledelse og ikke i sygepleje.

## 4. Hvordan håndterer du stress?

Stress håndtering er jo efterhånden blevet et mode fænomen, som der kan siges meget om. Udover benhård prioritering af hvilke opgaver jeg kan nå inden for en arbejdsuge på ca. 50 timer, ja så mener jeg at man dagligt skal koble af fra sig job og fag ved at gøre noget andet og så er det næsten lige meget hvad. Personligt lukker jeg for PCeren hver dag når jeg kommer hjem og holder derfor for det meste fri om aftenen, til gengæld står jeg meget tydeligt op (kl 4 - 5), men det at lukke helt af fra arbejdet i et sammenhængende tidsrum virker stress aflastende på mig. - Derudover mener jeg at et aktivt fritidsliv er vigtigt, så jeg, laver mad, dyrker rollespil med mine drenge, skriver julekalender og har en bestyrelsespost i en større virksomhed, hvor andre måske ville vælge at gå til fodbold. Når jobbet bliver for meget, for mit job er både spændende og krævende så har jeg en god ven der kan give mig det modspil jeg skal have for at komme videre.

## 5. Hvilke råd vil du give til nyudnævnte ledere, der gerne vil godt på vej?

Råd er noget underligt noget, det der virker for den ene virker ikke nødvendigvis for den anden, men for mig har Susan Annunzio`s fem punkter om forandrings ledelse været en støtte og hun skriver:

1. Win the revolution by accepting the fact that you can't win every battle: Take a hard look at your workforce and make fair and tough decisions
2. Get brutally honest with yourself and your company. Ask the unaskable questions and speak the unspeakable truths

3. Make loud statements about your commitment to change
4. Communicate
5. Create an environment that recognizes and rewards heroes – especially the unsung heroes, those breaking the rules of the past.

Endelig vil jeg sige: *Når du kender dit mål, så hold fast i det - også når du er i stormvejr!*

### 3. Netværket gav et nyt job - en case!

*Af Susanne Teglkamp*

Nogle er meget dygtige til at tænke i netværk og arbejder meget professionelt med det. Men langt de fleste mennesker har faktisk ingen anelse om, hvor stort deres netværk er og bruger det i det hele taget ikke aktivt. At et netværk kan være afgørende viser følgende lille solstråle-historie.

For et stykke tid siden fik jeg en opgave med at hjælpe en økonomimedarbejder videre hendes nuværende job, som stod til at blive nedlagt på grund af nedskæringer. Medarbejderen var bosat i et område af landet, hvor jobbene ikke hang på træerne. Hvis hun kun skulle søge på stillingsopslag, kunne der derfor godt gå meget lang tid, inden hun kom i job igen. Et naturligt led i jobsøgningsstrategien var derfor at bruge netværket. Medarbejderen remsede hurtigt sit netværk op. Og det var umiddelbart ikke imponerende. Der var lidt familie og nogle venner. Men netværket var i virkeligheden meget større. Der var eksempelvis nuværende kollegaer, tidligere kollegaer, bekendte via fritidsaktiviteter og samarbejdspartnere. CV blev derfor på forskellig vis distribueret til netværket. En ekstern leverandør og samarbejdspartner i det nuværende job fik også et CV, da han kort efter kom forbi på virksomheden. Og 14 dage efter ringede han til medarbejderen. Han havde lige været på besøg i en nærliggende virksomhed, hvor en økonomimedarbejder lige havde sagt op. Min kunde skrev hurtigt en uopfordret ansøgning og kom til samtale ugen efter og fik jobbet.

Pointen i denne lille historie fra det virkelige liv er, at vi skal tænke meget bredere i netværk og at vi ikke skal holde os tilbage for at aktivere det. At man så i øvrigt skal pleje sit netværk og også være parat til at investere i netværket er en helt anden og ikke uvæsentlig sag. Det vil jeg formentlig vende tilbage til i et andet nyhedsbrev.

### 4. Netværk for ledere

Deltag i et nyt netværk for ledere. **Teglkamp & Co.** starter i 2005 et netværk, hvor ledere kan mødes, arbejde med ledelsesrollen, blive inspireret, udvikle sig selv og hinanden. Udover 6 netværksmøder om året, inkluderer medlemsskabet også tilbud om personlig og individuel coaching.

Læs mere på [www.tegkamp.dk](http://www.tegkamp.dk) eller bestil uddybende materiale på [info@tegkamp.dk](mailto:info@tegkamp.dk)

## 5. Management og leadership - et inspirationsmøde

Vi har ofte stor fokus på management og for lidt eller ingen fokus på leadership. Hvad er forskellen og hvordan er sammenhængene? Afhold et inspirationsmøde omkring ledelse, hvor jeres egne erfaringer også bliver inddraget i en blanding af oplæg og debat.

For yderligere oplysninger kontakt Susanne Teglkamp på 4822 1141 eller på mail [info@teglkamp.dk](mailto:info@teglkamp.dk)

## 6. Du kan ikke vinde en rejse til Caribien, men ...

Du kan deltage i lodtrækningen om en flot buket blomster, hvis du vil bruge 5 min. på at besvare et par enkelte spørgsmål omkring nyhedsbrevet. Du kan med din besvarelse være med til fortsat at udvikle nyhedsbrevet. Hvis du abonnerer på nyhedsbrevet, vil du derfor i nær fremtid modtage en mail med nogle få spørgsmål.

På forhånd tak for din tid!