

EN LEDELSESBOG PÅ ÉN SIDE

HVAD ER LEDELSE? FØR, NU OG I FREMTIDEN

FORFATTERE KARSTEN MELLON OG SØREN FRIMANN - KØB BOGEN PÅ DPF.DK

HVAD ER LEDELSE?

Vi ved det ikke! Vi må konstatere, at der ikke findes et præcist og udtømmende svar på, hvad ledelse er. Ledelse kan forstås på uendelig mange måder. Men, med forskningen kan man pege på syv grundlæggende forskellige ledelsesforståelser:

- 👑 Ledelse gennem lederen
- 👥 Ledelse gennem følgeren
- 🔄 Ledelse gennem processer
- 🕒 Ledelse gennem tid og sted
- 📈 Ledelse gennem resultater
- 🍃 Ledelse gennem formål
- 👤 Ledelse (næsten) uden ledere

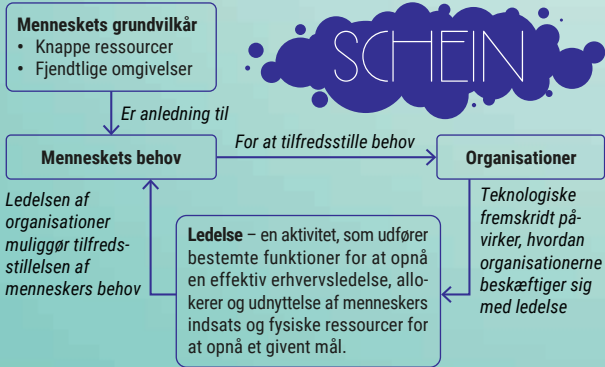


NYE LEDELSESDEFINITIONER

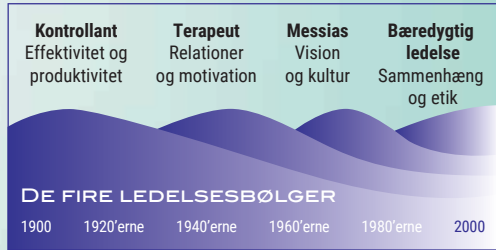
Danske professorers nye ledelsesdefinitioner:

- #1 Lene Tanggaard**
Professor
Aalborg Universitet
Ledelse er at motivere, inspirere og skabe mening og fortællinger. Ledelse er et håndværk, der skal læres. Ledelse er at bære håbet, når det svigter. Ledelse er at træffe svære beslutninger på organisationens vegne. Ledelse er at magte bøvlet og at tage ansvar. Ledelse er til låns.
- #2 Steen Visholm**
Professor
Roskilde Universitet
Ledelse er at løse en opgave med og gennem andre og/eller at engagere andre i at realisere en drøm.
- #4 Steen Hildebrandt**
Professor emeritus
Aarhus Universitet
Ledelse er at medvirke til, at en gruppe mennesker har viden og samarbejder om at respektere fastlagte værdier og virkeliggøre vedtagne strategier samt løse de dermed forbundne opgaver. Bæredygtighed, global ansvarlighed og kompetenceudvikling er altid indeholdt i og en del af de pågældende strategier og opgaver.
- #5 Eva Sørensen**
Professor
Roskilde Universitet
Ledelse er at skabe den fællesskabsfølelse, det mod og den retning, der sætter en gruppe i stand til at forfølge og realisere et fælles mål.
- #8 Kurt Klaudi Klausen**
Professor
Syddansk Universitet
Ledelse er en løbende relationel proces, som skal indgive organisationer retning, mening og energi. Den formelle ledelse har ansvaret for sammen med relevante andre at sætte strategiske mål (retning), tilbyde fortolkning (mening og motivation) og sikre, at de nødvendige resurser tilvejebringes og oparbejdes (energi).

MANAGEMENT	LEADERSHIP
Administrerer	Fornyer
Vedligeholder	Udvikler
Forbedrer nutiden	Skaber fremtiden
Kigger indad	Kigger udad
Fokuserer på bundlinjen	Fokuserer på langsigtede krav
Imiterer	Skaber noget originalt
Styrer og koordinerer forandring	Skaber forandring og udvikling
Udfører planer	Udfolder en vision
Fokuserer på systemer og strukturer	Fokuserer på mennesker



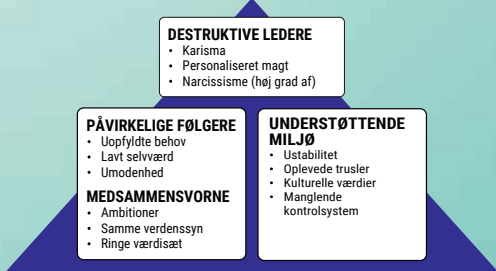
- #### FEM VEJE TIL AT STUDERE LEDELSE
- #1** Man kan gøre det ved at lede, ved selv at være en leder.
 - #2** Man kan observere ledelse (og ledere) i praksis.
 - #3** Man kan tale om/diskutere ledelse.
 - #4** Man kan læse om/studere ledelse.
 - #5** Man kan skrive om (analysere/diskutere) ledelse.



DEFINITION PÅ DESTRUKTIV LEDELSE

Forskere definerer destruktiv ledelse således:

"[...] den systematiske og gentagne lederskade fra en leder, supervisor eller manager, der krænkter organisationens interesser ved at undergrave og/eller sabotere organisationens mål, opgaver, resurser og effektivitet og/eller motivation, trivsel eller jobtilfredshed hos underordnede Einarsen, Aasland & Skogstad - 2007 (s. 208).



Det giftige samspil: Det er også muligt at vurdere destruktiv ledelse ud fra tre dimensioner, hvor det ikke alene handler om lederen, men også om kulturen og medarbejdernes handlinger.

Aksiom	Illustrativ bogtitel	Hovedpåstand	Problem
Ledelse handler om ledere	<i>The Man Who Saved a BBC Orchestra</i> (Lebrecht, 2023)	Ledelse er forbeholdt dem, der har formelle lederroller og kan forstås ved at se på disse ledere	Ledelse afhænger af følgeskab og af at undersøge og forstå følgerne
Der findes en række kvaliteter, som alle store ledere besidder	<i>3 Top Skills of Great Leaders</i> (Uta, 2018)	Særlige kvaliteter (fx intelligens eller karisma) gør særlige mennesker egnede til at være ledere	Det afgørende er, om følgerne ser disse kvaliteter hos lederen

PAS PÅ AKSIOMER

Et aksiom opfattes typisk som en grundsætning, som uden bevis antages at være korrekt og sand. Problemet er, hvis man uden bevis påstår et eller andet om, hvad ledelse er, som risikerer at blive et udsagn som grundlag for alle mulige andre (ukorrekte) påstande. - Haslam et al., 2024

De fleste definitioner af ledelse afspejler den antagelse, at det indebærer en proces, hvorved der øves bevidst indflydelse på andre mennesker med henblik på at guide, strukturere og lette aktiviteter og relationer i en gruppe eller organisation (Yukl & Gardner, 2020, s. 20).

FREMTIDENS LEDELSE

Det er svært at gætte hvilken slags ledelse der bliver brug for i fremtiden. Men der er gode bud: Danske topledere siger fx:

Anne Engdal Stig Christensen - Administrerende direktør, TV2: "Ledelse handler i høj grad også om at skabe resultater. Det skal man turde sige. Det at sejre i flok er en meget god følelse, som de fleste får masser af energi af, og derfor må der aldrig være berøringsangst med at turde sige klart, at vi også går på arbejde for at skabe resultater."

Brian Mikkelsen - Administrerende direktør, Dansk Erhverv: "Som leder er man nødt til at forholde sig til, hvordan virksomheden og lederen ser sig selv. Der ligger nemlig en stor og vigtig ledelsesopgave i forhold til den grønne og bæredygtige omstilling, der vil kræve en ændring i mindset hos både leder og medarbejdere."

Pernille Erichsen - Vicedirektør, Lederne: "Ledelse er nøglen til at stå stærkere i fremtiden. Det er ikke længere nok at gøre det, man hele tiden har gjort, og som indtil nu har virket, bl.a. fordi der i dag er langt flere bundlinjer end økonomi og vækst."