A close-up portrait of a middle-aged man with short, dark hair, wearing a dark suit jacket over a light blue and white striped shirt. He is looking directly at the camera with a slight smile. The background is a soft, out-of-focus brown.

Illustreret  
af Anders  
Morgenthaler

Jens  
Moberg

# Rettidig omsorg

Gyldendal Business



# Indhold

**Forord 5**

**Tak 10**

**1. Selvbevidsthed – om at kende sig selv som leder 13**

Succesfuld ledelse starter med selvbevidsthed · Selvindsigt forbedrer samarbejdsevnen · Kender du dig selv, kan du lettere være ydmyg · Du skal give det videre, som du selv har · Stil skarpt på dine mål i livet · Formulér dit løfte som leder · Mit løfte er humanistisk toppræstation · Selvbevidstheden gælder også medarbejdere

**2. Lederens egenskaber 31**

Integritet · Mod · Engagement · At lære gennem egne erfaringer · At forstå sig selv, før man kan forstå andre · Tilgivelse

**3. Lederens rolle 43**

Som leder arbejder du for medarbejderne – ikke omvendt · Skab ikke bare tilfredse, men engagerede medarbejdere · Din rolle som kulturbærer · Som leder er du kulturens fyrtårn · Alle dine trin bliver vogtet · Din rolle som leder er at gøre dig undværlig · Når lederen bliver kontrollant · Humanistisk toppræstation i forskellige virksomheder · Humanismens vilkår i forskellige organisationer

**4. Om at sikre rettidig omsorg 68**

Forfrem aldrig folk ud over deres evner · Du må acceptere at have indflydelse på andre menneskers liv · Kunsten at skære igennem og træffe de svære beslutninger

**5. Om at blive valgt som leder 83**

At skabe tillid kræver, at man er villig til at åbne op selv · Du skal

kende og forstå dit grundsyn på ledelse · Intimitet – et skridt på vej mod tillid · Har du en plan, Egon? · Handlekraft · Om at vente for længe med at skære igennem

#### **6. Opbygning af din organisation 106**

Ansæt efter værdierne · Find frem til kandidaternes værdier · Ansæt efter kompetencerne · Ansæt til teamet · Ansæt til fremtiden · Skab krydsbefrugtning

#### **7. Hold på de rigtige – og sæt de andre fri 125**

Udvikling af medarbejderne · Vurdér medarbejdernes potentiale · Udnævn ikke folk til deres niveau for inkompetence

#### **8. Lederens sværeste beslutning 142**

Afskedigelse af medarbejdere · Involver lederne i planlægningen · Fyringer starter med kommunikation · Den ultimative prøvelse

#### **9. Mangfoldighedsledelse 159**

Skab mangfoldighed på de indre forskelle · Benchmark på de ydre forskelle · Man skal kunne snakke om sårbarhederne · Skab et professionelt diskussionsmiljø · Få medarbejderne ud af deres komfortzone · Skab en åben fejl-kultur – med ansvarlighed

#### **10. Tid og balance 181**

Kulturen skal bane vej for balancen · Find balancen med frihed under ansvar · Da jeg måtte vise min egen sårbarhed · Dine mål i livet sikrer dig din egen balance som leder · Mit liv i trædemøllen · Blå bog om Jens Moberg:

# Om at blive valgt som leder

„Moldt, dette er en kaserne, ikke et hvilehjem, og Deres mor er her ikke! De er nødt til at gøre rent selv, og det kan De åbenbart ikke finde ud af!“ Vi befinder os på Vordingborg Kaserne en forårmorgen i 1982. Udbruddet kommer fra en ung sergent. Mig. Jeg er på det tidspunkt knap 20 år gammel og er netop udnævnt til sergent – efter 9 måneder som menig, hvor jeg er blevet pisket rundt af andre sergenter og løjtnanter på Sønderborg Sergentskole. Men nu er det mig, der bestemmer. Og det er paybacktime! Jeg kaster menig Moldts sorte baret hen ad gulvet på sovesalen. Næsten uanset hvor meget gulvet er blevet vasket, vil barettens sorte filt suge skidt til sig. En ganske overflødig magtdemonstration, hvis eneste formål er at understrege, at jeg nu er chefen.

Seks år senere blev jeg første gang udnævnt som chef i erhvervslivet og var nu afdelingsleder i IBM. Selvom jeg havde udviklet mig siden sergenttiden, var jeg stadig mere fokuseret på at være chef end på at være leder. Jeg kan huske, at jeg sagde til en af mine venner: „Det er jo pragtfuldt, det her. Nu kan jeg sige til mine medarbejdere: ‘Vil I være søde at gøre sådan og sådan’ og afslutte med et punktum i stedet for med et spørgsmålstegn. For det er mig, der har bemyndigelsen, det er mig, der er chefen.“

I dag – over 20 år og en del chefposter senere – er jeg heldigvis modnet og har erfaret, at der findes en væsentlig sondring mellem det at være chef og det at være leder. Chefer kan muligvis få deres medarbejdere til at gøre, hvad de beder dem om. Men det får ikke medarbejderne til at følge dem som ledere. Det at blive leder afhæn-

ger nemlig ikke af cheftitlen. Det afhænger af, om man vinder medarbejdernes tillid og anerkendelse.

Selv de mest kompetente mennesker, som har høje ambitioner og store drømme, kan have en tendens til at ånde lettet op, når de bliver udnævnt som chef. Måske har de længe drømt om at blive chef og har nu endelig nået deres mål. Eller måske er de det allerede, men har længe stræbt efter at komme endnu højere op i hierarkiet og få endnu mere magt og indflydelse. De klapper nu sig selv på skulderen og glæder sig over at være kommet op i et højere luftlag.

Men det er alt for tidligt at ånde lettet op, når udnævnelsen finder sted, for det er nu, slaget for alvor skal stå. Du har godt nok fået den øverste ledelses anerkendelse og deres tilkendegivelse af, at de tror på dig og på, at du kan gøre noget godt for organisationen. Men om du reelt kommer til at lykkes i rollen, afhænger af dine lederegenskaber.

De største ledere igennem tiden, Nelson Mandela, Mahatma Ghandi og Martin Luther King, opnåede alt det, de gjorde, fordi de var ledere, og ikke fordi de havde et chef-ansvar. Faktisk var ingen af dem i en chefposition, da de blev folkets ledere. Det, der gjorde dem til ledere, var deres evne til at vinde folks tillid og tænde et håb. De havde noget at give – inspiration, tro, håb og en retning i livet, og det var det, der fik folk til at følge dem.

Det samme forhold gælder mellem dig og dine medarbejdere. Hvis du skal have din organisation til at lykkes, skal du have medarbejderne til at følge dig og have dem til at brænde for at nå virksomhedens mål sammen med dig. Det kræver, at de tror på dig som leder, tror på dine værdier, dine evner og tror på, at du kan se den vej, I skal gå sammen. Det er det, der får dem til at vælge dig.

Min påstand er altså, at du kan blive udnævnt til chef, men du kan kun blive valgt som leder. Du kan aldrig påtvinge en gruppe medarbejdere dit lederskab. Du kan arbejde på at få dem til at følge dig, og det er den første opgave, du står over for som nyudnævnt chef. Og lykkes det dig at blive valgt, er du ikke nødvendigvis sikker i sadlen for tid og evighed. Du skal genvælges, og det sker ikke i faste valgperioder som i politik. Din status som leder er derfor

endnu mere usikker end i politik. I princippet er du på genvalg hver eneste dag. Hvert minut, og hver gang du blinker. Det er vilkårene. Alligevel er det vigtigt, at man ikke fryser fast med den vished, for så bliver man handlingslammet.

Sondringen mellem udnævnelsen og valget er ikke kun relevant i erhvervslivet. Den gør sig gældende i langt de fleste relationer mellem individer i vores samfund. Når jeg nogle gange har betragtet mine børns lærere i folkeskolen, bliver jeg dybt imponeret over deres lederskab. De lærere, der lykkes, gør det, fordi de har en særlig evne til at få børnene til at følge sig, lytte til sig og en evne til at motivere eleverne til at udvikle sig og give det bedste, de har. De kan vække børnenes tillid, etablere kontakt med dem og dermed give dem lyst til at lære. Det er noget, de gør uden nogen form for chefansvar, fordi de rummer stærke lederegenskaber.

Selvfølgelig har jeg også set masser af eksempler på det modsatte, på at lærere ikke lykkes, fordi de ikke kan motivere og skabe en energi i børnene. Men det er ikke kun i folkeskolen, man oplever det. Det ser man masser af steder i samfundets institutioner hver dag. Ikke mindst blandt vores politikere. De, der lykkes som politikere og bliver genvalgt igen og igen, gør det på samme måde, fordi de formår at tænde et håb i vælgerne og udvise handlekraft, der vidner om, at de kan omsætte håbet og drømmen til virkeligheden. De, der ikke lykkes, mislykkes, fordi de synes mere optagede af sig selv end af at få deres politiske budskab ud over rampen. Deres karrierer som politikere bliver kortvarige.

Fundamentet for valget af dig er tilliden mellem dig og dine medarbejdere. Men tillid er en flyvsk størrelse. Den kan hurtigt forsvinde. Hvis du træder ved siden af, og hvis du dummer dig, så mister du folks tillid, og så mister du din evne til at opnå indflydelse. Og med den mister du også din mulighed for at støtte folk som deres leder. For de vil ikke længere lytte til dig med samme åbne sind. Hvis man har stolet på en leder og identificeret sig med vedkommende, vil de fleste også have forstået måden, han eller hun har bedrevet ledelse på. Hvis du træder ved siden af, vil folk ikke længere føle sig tryk-

ge ved dine motiver og dine bevæggrunde for at handle. De vil ikke rigtigt lytte til det, der bliver sagt. De vil lytte mere efter det, der ikke bliver sagt.

*Du kan blive udnævnt som chef,  
men du kan kun blive valgt som leder.*

Det må dog ikke få dig til at lefle for medarbejderne. For så ender du med at prostituere dig som chef og lade hånt om dine ledelsesprincipper for at tækkes medarbejderne. Det udvikler sig hurtigt til ledelsesmæssig populisme, når man bare gør det rigtige for at vinde de ansattes gejst. Og det kan under ingen omstændigheder føre til varig opbakning fra medarbejdernes side.

Om dine medarbejdere vælger dig, afhænger af fire forhold:

- *Tillid.* Om du er i stand til at etablere tillid mellem dig og medarbejderne og i din organisation som helhed.
- *Retning.* Om du med organisationens hjælp kan forstå markedssituationen, skabe dig overblik og finde den retning, i hvilken organisationen skal gå.
- *Handlekraft.* Om du, når planen er lagt og strategien er klar, er i stand til at udvise den handlekraft, der skal til, og vise folk, at du kan sætte handling bag ordene. Du skal være i stand til både at træffe de nemme og de svære beslutninger og tage ansvaret på dig.
- *Konsekvens.* Du skal altid gøre, hvad du siger. Og sige, hvad du gør.

## **At skabe tillid kræver, at man er villig til at åbne op selv**

I foråret 2005 blev jeg tilbudt stillingen som øverste chef for Microsofts nordamerikanske salgsstyrke. Som den første ikke-amerikaner nogensinde skulle jeg lede de omkring 5000 medarbejdere i

den amerikanske salgs- og serviceorganisation. Bevidstheden om, at man skal vælges af sine medarbejdere, hvis man skal lykkes som leder, betød, at jeg modtog tilbuddet med nogen skepsis. Det var om bord på et fly mellem Stockholm og København, at Steve Ballmer, den administrerende direktør på verdensplan for Microsoft, tilbød mig jobbet. Jeg var selvfølgelig beæret over tilbuddet og tilliden, men jeg var også grundlæggende i tvivl. For ville jeg som ikke-amerikansk chef på den post kunne få medarbejdernes opbakning. Ville jeg være i stand til at etablere den nødvendige tillid, når jeg kom med en dansk og europæisk kultur og baggrund – og et noget gebrokkent engelsk. Hvis jeg ikke var i stand til at vinde folks tillid, ville jeg ikke kunne blive valgt som leder. Steve kunne udnævne mig til chef, men det var op til mig at blive valgt. Og kunne jeg det?

Jeg tog hjem og talte det grundigt igennem med Inge. At flytte til USA ville betyde et brud i hendes karriere som nordisk HR-chef for en international it-virksomhed. Men hvis vi nogensinde skulle flytte til USA, skulle det være nu, før vores ældste søn, Jacob, blev teenager. Vi besluttede at tage chancen, sagde ja og flyttede familien til Seattle i sommeren 2005.

Da jeg havde været i jobbet i seks uger, kom den første store prøve. Før jeg blev udnævnt, var der planlagt en stor konference i Dallas for 2000 af de ansatte i den amerikanske salgstyrke. Alle medarbejdere skulle flyves ind fra nær og fjern, programmet var lagt fast, og jeg var nu sat på som dagens hovedtaler. Det var med andre ord mit welcoming-party, og forventningerne var store. Både fra omgivelserne og mig selv.

Mens jeg forberedte mig på konferencen, var jeg i syv sind og tænkte som en vanvittig over, hvordan jeg skulle præsentere mig selv. Det var nu, jeg skulle stå ansigt til ansigt med mine nye medarbejdere for første gang. Og jeg vidste, at dette første møde ville blive afgørende for deres opfattelse af mig og for, om jeg på længere sigt ville kunne få deres opbakning. Samtidig vidste jeg, at jeg med min baggrund og min anderledes tilgang til ledelse formentlig ikke passede helt ind i den gængse forestilling om en amerikansk leder. Så spørgsmålet var, om jeg skulle agere sådan, som jeg troede, de gerne

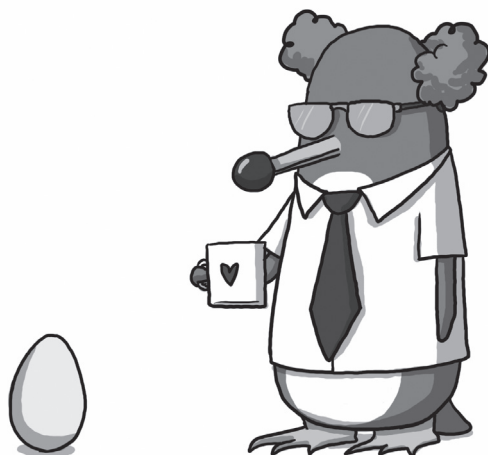
ville have, jeg skulle være, og som de forventede, at en leder i min position optrådte. Eller om jeg skulle være mig selv og præsentere mig, som den jeg er. Man kunne argumentere for begge dele. Nu var jeg jo chef for en stor gruppe amerikanere, og så burde jeg vel også præsentere mig selv på amerikansk manér med de store armbevægelser og altså på deres præmisser. Som man siger: „When you are in Rome, walk like the Romans“.

Omvendt vidste jeg også, at hvis jeg præsenterede mig på amerikansk manér, ville jeg jo ikke være mig selv. Og er man ikke sig selv, sætter man i princippet spørgsmålstegn ved de ledelsesværdier, man har, og ved det, man står for. For mig er det ligesom at spille et spil. Og gør man det, signalerer man, at det, man selv har at byde på, ikke er godt nok. Og det ville være et dårligt udgangspunkt for at etablere den livsvigtige tillid i forholdet til medarbejderne. Jeg besluttede derfor at være mig selv.

Så jeg gik på scenen i Dallas og præsenterede mig selv som ægtefællen, faderen og lederen Jens Moberg og lagde ud med at fortælle om min familie og mit familieliv. Jeg fortalte anekdoter om vores første tid som familie i USA. Fortalte om, hvordan mine børn, Jacob og Jesper, havde reageret på at komme til USA, alt imens jeg viste et slideshow med billeder af Inge og drengene, og Louis Armstrong spillede „We have all the time in the world“ i baggrunden. Ingen tvivl om, at dette var en atypisk måde at præsentere sig selv på som chef i en amerikansk virksomhed og måske også for blødsødent for en del af tilhørerne. De havde nok foretrukket lidt mere pondus og lidt færre følelser fra chefens første præsentation af sig selv. Men det var den chance, jeg tog.

## Du skal kende og forstå dit grundsyn på ledelse

Efter den mere private del af min præsentation fortalte jeg også om mig selv som leder. Igen på en ikke helt amerikansk facon. Jeg viste for eksempel billedet af en blomstereng og teksten om at „lade 1000 blomster blomstre“, inspireret af Mao Zedongs udtryk. Jeg forkla-



*If you want to be somebody; be yourself.*

rede dem, hvordan netop dette udtryk indrammer det, jeg opfatter som min vigtigste livsvision. Nemlig at få mennesker til at blomstre. Og det gælder ikke alene i mine relationer i mit privatliv, men også de folk, jeg omgiver mig med i den øvrige del af mit liv. Derfor også mine kolleger, mine partnere, mine samarbejdsrelationer, men mest af alt mine medarbejdere. Så jeg fortalte dem, at mit ypperste mål er at få dem til at trives og blomstre, fordi det med stor sandsynlighed vil smitte af på kunderne og få dem til at blomstre. Og hvis kunderne blomstrer, vil de vende tilbage og efterspørge flere varer og dermed få omsætningen i virksomheden til at blomstre.

Selvom tankesættet i virkeligheden er ret banalt, så gjorde jeg den dag i Dallas alligevel et nummer ud af at understrege det, fordi det på en enkel måde illustrerer mit grundsyn på medarbejdere, på ledere og på relationen imellem dem. Og det var vigtigt for mig, at mine medarbejdere kendte til og forstod det grundsyn, hvis de skulle forstå min måde at lede på.

Jeg fortalte dem, hvordan det syn blandt andet afspejler sig i en tro på, at jeg altså ikke mener, at medarbejdere arbejder for cheferne i en organisation, men at de arbejder for kunderne. Og da det er dem, der er tættest på kunderne, må min rolle være at servicere og hjælpe medarbejderne med at betjene kunderne, for det er jo dem, som virksomheden skal leve af.

Jeg gjorde samtidig klart, at den opfattelse af relationen mellem mine medarbejdere og mig ikke betyder, at jeg ikke også kan være den, der træffer de overordnede beslutninger eller skærer igennem. De skulle ikke have opfattelsen af, at jeg ikke vil tage mit chefansvar på mig, og derfor gjorde jeg en dyd ud af at understrege, at jeg selvfølgelig ser min rolle som den, der bevarer overblikket over virksomhedens udvikling og fremtid.

Pointen var, at de skulle forstå, at jeg ikke altid er den, der ved bedst om alt, hvad der rører sig i virksomheden, selvom jeg har det overordnede ansvar. Som medarbejdere forstår de kunderne meget bedre end jeg, og det er det, der mere end noget andet er med til at sætte præmisserne for den type ledelse, jeg praktiserer.

Jeg regnede naturligvis ikke med, at jeg med ét slag kunne vinde mine nye medarbejders tillid og få dem til at vælge mig blot ved at fortælle dem om disse principper for, hvordan jeg ser og opfatter en organisation. Men jeg tror, at jeg ved at berette om min basale opfattelse af forholdet mellem ledere og medarbejdere og ved at forsøge at præsentere mig selv som den antiautoritære chef, jeg bestræber mig på at være, bidrog til at bygge det fundament, som på længere sigt kunne få de ansatte til at vælge mig som deres leder.

## **Intimitet – et skridt på vej mod tillid**

At skabe tillid mellem leder og medarbejder kan være en langvarig proces og kan gribes an på mange måder. Det første fundament for tillid er, at man forstår hinanden. Og jeg fortalte derfor også medarbejderne den dag i Dallas, hvad jeg indtil nu havde observeret i organisationen i de måneder, jeg havde været ansat. Jeg påstod ik-

ke ligefrem, at jeg havde styr på hele organisationen, men fortalte, hvad jeg havde observeret og set, og hvad *jeg* betragtede som nogle af udfordringerne.

Mit håb og ønske ved at gøre det var, at tilhørerne ville få en fornemmelse af, at jeg forstod dem og kunne sætte mig i deres situation. Det er måske lovlig flot at påstå, at jeg kunne se helt ind i dem, men hvis man skal skabe tillid som chef, må man starte med at sende et signal om, at man kan sætte sig i medarbejdernes sted. Det må være første skridt på vejen til at etablere en kontakt. Hvis en leder ikke kan knytte dette bånd til sine medarbejdere, vil de føle sig fremmedgjorte. Det er ofte det, der sker med elitære ledere. De ser ikke værdien i at tale samme sprog som deres medarbejdere og det, at man kan relatere sig til hinanden. Derfor har de svært ved at skabe tillid og dermed at blive valgt af deres medarbejdere.

Derudover tror jeg på nødvendigheden af at skabe en vis form for intimitet mellem leder og medarbejder, hvis man vil etablere et tillidsfuldt samarbejde. Intimitet hedder som bekendt intimacy på engelsk og kan udtales In To Me You See. Det kan med andre ord altså oversættes til, at man tillader andre at se ind i en.

*Selvtillid er som gødning for organisationer. Organisationer med selvtillid kan flytte bjerge. Organisationer uden selvtillid vil – på sigt – begrave sig selv.*

Det kan man gribe an på mange forskellige måder. Jeg prøver for mit vedkommende at vise mine medarbejdere, hvem jeg er som person. På konferencen i Dallas forsøgte jeg at gøre det ved at vise billeder af min familie og ved at fortælle historier og anekdoter fra min dagligdag og fra mit privatliv. Men også ved at gå skridtet videre og fortælle om det, der nok for nogle ledere forekommer at være langt mere privat end privatlivets hemmeligheder og noget, de fleste ledere slet ikke ønsker at dele med deres medarbejdere. Nemlig mine sårbarheder – eller svagheder – som chef. Skal man

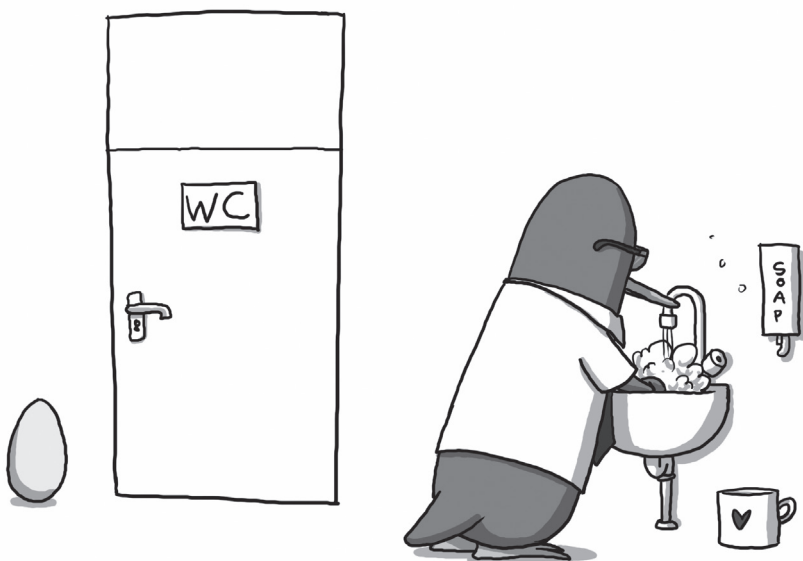
som chef skabe tillid i organisationen, kræver det, at man kan opbygge en kultur, hvor det er tilladt at vise sårbarheder. Skal det lykkes, skal man selv turde gå forrest. Jeg fortalte derfor åbent om, at jeg på den ene side altså er vældig god til at sætte projekter i gang og elsker at sætte masser af skibe i søen. Men at jeg også har svært ved altid at følge de gamle projekter til dørs og føre skibene helt i havn.

Nogle vil nok mene, at det er at skyde sig selv fuldstændig ned fra starten, hvis man som leder, første gang man står over for sine medarbejdere, indleder med at fortælle, hvor man har sine sårbarheder, og hvor man ikke opfatter sig selv som særlig stærk. Og selv var jeg også usikker på, hvordan det mon egentlig ville blive modtaget. Men jeg tog chancen, fordi jeg inderligt tror på, at det er sådan, ledelse skal bedrives.

Hvis du fortæller folk, hvad du ikke er god til, giver du mere tyngde til det, du senere fortæller, du kan. Nøjes du omvendt bare med at berette om alle dine fortræffeligheder, kan du være ret sikker på, at nogen vil sidde tilbage og tænke: „Der må helt sikkert også være noget, han ikke er god til. Gad vide, hvad det er.“

Ved at fortælle, at du selv erkender, at du ikke mestrer alting lige godt, viser du dine omgivelser, at du har selverkendelse. Det skaber troværdighed, og det er næringen for den tillid, som alle organisationer har brug for. Som leder er du rollemodel. Men folk retter sig mere efter det, du gør, end det, du siger, du gør. Viser du åbenhed og troværdighed, vil dine medarbejdere turde gøre det samme. Viser du sårbarhed, er der en større sandsynlighed for, at resten af organisationen vil turde gøre det samme.

Man skal selvfølgelig ikke benytte ethvert møde til at øse ud af barndommens traumer og kriser og skilte med alle de sårbarheder, man mener at have. Men det handler dybest set om at skabe et klima og et arbejdsmiljø, hvor folk føler, at de kan være sig selv. Med de styrker og sårbarheder, som alle nu en gang har. For der, hvor medarbejdere føler, at de kan være sig selv – på godt og ondt – vokser selvtilliden. Og medarbejdere med selvtillid vil gå til deres ar-



*Folk retter sig efter det, du gør – og ikke efter det, du siger.*

bejde med et langt større overskud og med en langt mere kreativ og innovativ indstilling end medarbejdere, som er utrygge.

Når min humanistiske tilgang til det at drive forretning støder på forbehold fra eksempelvis chefkolleger, er det tit med kommentarer som: „Ja, fint nok med al den åbenhed om sårbarheder. Men det vigtigste er jo, at vi tjener nogle penge, og hvordan gør vi det på en humanistisk måde?“ I det udsagn ligger en påstand om, at humanisme og solid indtjening er hinandens modsætninger. Jeg mener lige omvendt, at de to ting går fortrinligt hånd i hånd. For kan man skabe en kultur, hvor der er accept af, at folk er åbne om deres sårbarheder, bliver det også i orden for både medarbejdere og chefer at erkende deres begrænsninger og bede om hjælp, når de føler, at de kommer til kort i forhold til en given opgave. Det gør det lettere at få problemer og fejl frem i lyset og få dem løst, og der-

med undgår man, at de fejes ind under gulvtæppet og bliver ignoreret.

Det er evident, at sådan en kultur har langt bedre vilkår for at skabe gode resultater, end der hvor folk skjuler deres fejl og sårbarheder. Derfor ser jeg det som et tegn på styrke og ikke på svaghed, at man tør erkende sine sårbarheder og bede om hjælp, når man har behov for det.

## Har du en plan, Egon?

Tillid er første skridt, når man skal vælges af sine omgivelser, men tillid gør det ikke alene. Skal dine omgivelser ønske at følge dig, skal de også tro på, at du ved, hvilken vej organisationen skal gå. Du skal altså kunne vise vejen, have et mål og have en mission.

Et par uger før den store konference med medarbejderne i Dallas mødtes jeg for første gang med min nye ledergruppe. Min chef var der også. Han havde været fungerende chef i mit job i en lang periode og havde indkaldt til mødet, før jeg trådte til. Det var det heldagsmøde, som jeg tidligere har beskrevet, hvor vi i ledergruppen skulle diskutere nogle af de store udfordringer, som Microsoft i USA stod over for på det tidspunkt.

Man havde kort tid forinden gennemført en omfattende organisationsændring i Microsoft. Den store udfordring havde været at beslutte, om man skulle inddele organisationen geografisk eller industribaseret. Skulle en kunde som Ford Motor Company høre til under salgskontoret i Detroit, hvor Fords eget hovedkontor også ligger, eller skulle de høre til under den afdeling i Microsoft, der generelt arbejder med virksomhedens andre kunder fra bilindustrien. En typisk problemstilling i salgsorganisationer. I stedet for at tage stilling til problemet havde man forsøgt at tilfredsstille alle parter ved at skabe en kompleks matrixorganisation, hvor mange mellemledere nu refererede til to eller endda tre chefer. Det havde gjort sælgernes arbejde mere besværligt og arbejds- og beslutningsgangene mere komplicerede og uigennemskuelige. Med det resultat at

der var opstået en del brok i organisationen, og det skulle vi nu gøre noget ved.

Samtidig var salgstallene heller ikke tilfredsstillende, vi var mere end 20 procent under budget. Der var med andre ord brug for overblik, og der skulle træffes beslutninger.

Snakken gik i ledergruppen, og der kom hurtigt mange udlægninger og analyser på bordet. Dog ikke fra mig. Jeg var helt ny på posten, og selvom jeg var ansvarlig for området, følte jeg mig alligevel for ny i denne del af organisationen til at kunne komme med de store forklaringer eller seriøse bud på, hvilken vej vi nu skulle gå. Så jeg tav og øvede mig, som beskrevet tidligere, på ikke at sige noget, før jeg virkelig havde noget på hjerte. Og det eneste, jeg gjorde, var at stille opklarende spørgsmål undervejs.

Men min tavshed stressede mig. Her sad jeg omgivet af en række dygtige folk, alle seniorledere, og selvom de alle sammen hver især godt vidste, hvordan man skal præsentere tingene, var de også vant til at blive afbrudt. Ikke mindst af deres chef. Og det var jo mig. Men her sad jeg og ledte efter ordene og et klarsyn, der endnu ikke havde indfundet sig, og fik derfor et mere og mere presserende behov for at træde i karakter og vise, at jeg var min cheftitel værd. Samtidig vidste jeg også, at faldt jeg for fristelsen og sagde noget bare for at gøre det, risikerede jeg også at falde igennem, fordi jeg endnu ikke følte mig klar til at sige noget med synderlig substans. Jeg kæmpede derfor med at undertrykke mit personlige behov for at stive mig af over for min nye ledergruppe og fokuserede i stedet på det, det egentlig handlede om. Nemlig at få løst Microsofts problem. Til alt held begyndte jeg på et tidspunkt at se en struktur og en forklaring på organisationens problemer inde i mit hoved. Efter ni timer!

En times tid før vi skulle runde mødet af, bad jeg om at få den sidste halve time. Og det fik jeg. Jeg fortalte, at jeg så tre udfordringer for organisationen. Den ene var, at vores sælgere manglede tid til at sælge. De brugte alt for meget tid på interne aktiviteter og havde derfor ikke nok tid hos kunderne. Det udtrykte jeg på følgende måde: „Vi er bagud på vores salgsbudget – det er derfor TID til at SÆLGE – og vores sælgere skal have TID til at SÆLGE.“

Den næste udfordring var, at organisationen var blevet så kompleks, at den spændte ben for vores eget arbejde. Vi havde med andre ord brug for at gøre vores organisation mere simpel og enkel og få frigjort energi til kort og godt at udføre noget arbejde. Det udtrykte jeg på følgende måde: „I siger, at matrixorganisationen skaber merarbejde for jer. I må sørge for, at matrixen arbejder for jer og gør jer mere effektive i stedet for.“

Og endelig kunne jeg også fornemme, at der grundlæggende set manglede tillid i organisationen. Tillid fra ledelsens side til, at medarbejderne kunne løse de opgaver, de nu engang havde, og tillid fra medarbejdernes side til, at ledelsen stod bag dem. Vi havde brug for at udvise tillid og frigøre ansvar, så folk kunne handle mere selvstændigt: „We need trust to empower and empower to trust.“

De kiggede alle sammen på mig med store øjne, da jeg var færdig med at tale, og udbrød: „Sådan! Lige præcis. Det er jo fuldstændig sådan, det er!“ Og jeg må indrømme, at jeg drog et lettelsens suk. For jeg fornemmede, at jeg vist netop havde bestået prøve nummer to, når det kommer til at blive valgt som leder. Nemlig den, der handler om at vise, at man har overblik, kan udstikke mål og anvisne en retning. Det mærkelige er, at jeg den dag i dag stadig ikke ved, om sætningen om empowerment overhovedet gav rigtig mening, sådan som jeg formulerede den på engelsk. Men ikke desto mindre gik den og de to andre hen og blev nærmest et mantra for organisationen i de kommende år.

## Handlekraft

Skal man have organisationen til at flytte sig, står og falder det hele med, om der også bliver sat handling bag ordene, og om man kan og tør stå i spidsen for de konkrete handlinger, der skal til.

Er man allerede blevet valgt og har medarbejdernes opbakning, er det her, genvalget blandt andet finder sted. Og det er altså også her, man risikerer at miste sine medarbejdere igen, hvis man ikke

kan føre beslutningerne til dørs. Den test blev jeg kastet ud i, et år efter jeg var tiltrådt som chef i USA.

På maratonmødet med min nye ledergruppe fik vi altså konkretiseret, hvad det var for overordnede udfordringer, Microsofts amerikanske salgsdivision stod over for, og hvad det var for tiltag, vi i fremtiden skulle fokusere på. Men som tiden gik i de efterfølgende måneder, begyndte det at gå op for mig, at dette ikke var de eneste udfordringer, organisationen stod over for. Der var et andet og endnu mere presserende problem, og det var økonomisk, da vores udgifter var blevet for høje. Egentlig kørte salget rigtig godt, og omsætningen havde tocifrede vækstrater. Men en række store fejl-budgetteringer fra året før gjorde, at organisationen var gået hen og blevet større og dyrere, end vores omsætningsvækst kunne klare. Vores omkostninger voksede derfor betydeligt hurtigere end vores omsætning og var over 40 millioner dollars for høje. Noget måtte gøres.

Umiddelbart var der flere mulige måder at forsøge at hente pengene hjem på. Den hurtigste måde ville kort og godt være at hente de 40 millioner dollars i det eksisterende marketingbudget og skære der. Det ville være en hurtig operation og en løsning, som jeg nemt kunne få opbakning til, da den på den korte bane ikke ville ramme ret mange af de ansatte personligt. Men i mine øjne var det ikke den rigtige beslutning alligevel. Marketingbudgettet var, så vidt jeg kunne se, allerede blevet skåret betydeligt og helt i bund. Skar vi yderligere, mente jeg, at det ville få signifikante og langsigtede negative konsekvenser for hele vores salg i regionen.

En anden måde ville være at øge organisationens vækstmål og med andre ord bede salgsstyrken om at sælge mere, end den allerede gjorde. Det var en løsning, som på papiret hurtigt kunne klare vores problem og på kort sigt få det til at se ud, som om vi havde hentet det, vi manglede. Men på længere sigt ikke en løsning, jeg selv troede på. Organisationens arbejdede i forvejen med meget høje vækstmål, og skulle vi hente budgettet, skulle de fordobles. Microsoft kæmpede i forvejen med det image, at det var her, man skulle søge job, hvis man gerne ville arbejde sig ihjel. At øge vækstmå-

let og dermed arbejdspresset var den sikre vej til at køre rigtig mange af vores ansatte ned med stress, og det ville formentlig bare sende vores mange gode sælgere direkte i armene på konkurrenterne. Det ville derfor ikke løse vores problem, men snarere give os endnu flere på halsen. Og altså blot gøre ondt værre for organisationen.

Den sidste mulighed, jeg så, var at skære ned på aktivitetsniveauet i en række områder og dermed åbne mulighed for nedskæringer i medarbejderstaben. Men heller ikke det ville ligefrem blive nogen nem løsning. Jeg havde på det tidspunkt selv været i organisationen i mindre end et år og vidste, at dette så ville blive første gang nogensinde i Microsofts historie, at man afskedigede et større antal medarbejdere i salgs- og marketingafdelingen i USA. Altså en løsning, som uden tvivl ville sende chokbølger ud i organisationen. Samtidig var jeg jo selv lige ankommet som den nye chef med den humanistiske tilgang til ledelse og havde allerede brugt rigtig meget energi på fra top til bund i organisationen at prædike om nødvendigheden af at skabe tillid og ikke-dømmende arbejdskulturer. Jeg havde jo sågar få måneder forinden stået ansigt til ansigt med de fleste af medarbejderne og fortalt dem, at det var mig, der arbejdede for dem, og ikke omvendt. Så hvordan ville mit budskab om tillid og humanisme nu blive opfattet, hvis jeg kort efter pludselig kom og varslede fyringer. Og hvordan skulle det lige lykkes mig at få opbakning til at skære næsten 10 procent, svarende til 160 medarbejdere, af den samlede salgs- og marketingmedarbejderstab på knap 2000, når alle i organisationen ligesom jeg vidste, at salget i Microsoft gik rigtig godt.

Jo mere jeg grublede over, hvordan jeg skulle klare denne opgave, jo mere stod det mig klart, at den humanistiske tilgang også her måtte være måden at gøre det på. Nogle vil nok mene, at sand humanisme i denne situation bør handle om så vidt muligt at undgå at ty til fyringer og altså finde løsninger, der ikke indebærer, at man skal afskedige de ansatte. Det mener jeg imidlertid ikke. En leder kommer ikke uden om en gang imellem at måtte træffe svære beslutninger. Det følger med chefansvaret, og det må man stå ved. At afskedige medarbejdere på en human måde handler ikke om at skåne dem ved for eksempel helt at undgå at fyre dem, hvis man kan,

eller ved at pakke årsagen til fyringen så meget ind i vat, at de berørte ikke får den virkelige sandhed at høre.

Humanisme, når det gælder fyringer, handler om at gøre det nødvendige, altså fyre, der hvor man skal, men med størst mulig respekt for individet. Det vil sige at forberede og planlægge fyringerne så grundigt som overhovedet muligt og gøre det i et tæt samarbejde med de chefer, der skal gennemføre afskedigelserne, og som skal stå ansigt til ansigt med de medarbejdere, der mister deres job. Det handler også helt konkret om at gennemføre fyringerne på en ærlig og direkte måde og altid være omsorgsfuld.

Der huserer en udbredt misforståelse i visse lederkredse om, at man, når man fyrer medarbejdere, helst skal bruge generelle og aldrig personlige forklaringsparametre. Ud fra devisen om, at man ikke kan tillade sig at træde på folk, der allerede ligger ned. Og med den begrundelse fyrer man tit medarbejdere i omstruktureringens navn, selvom det ikke er sandt.

Oftentimes bliver folk jo fyret, fordi de kort og kort ikke magter den opgave, de er sat til at løse. Det er bare ikke den begrundelse, de får. Mange ledere mener, at de skal skåne folk mest muligt, og giver derfor en generel begrundelse, som har med finanskrisen, nedgangstider eller noget helt tredje at gøre. Men det mener jeg ikke er et udtryk for humanisme. For resultatet er jo, at man sender folk videre i karrieren på en løgn og med et forkert billede af deres egen formåen. Og det mener jeg ikke er en hæderlig måde at behandle folk på.

Med alt dette i baghovedet indså jeg, at der nok ikke var nogen quick-fix-modeller for den fyringsrunde, som jeg var nødt til at sætte mig selv i spidsen for. Skulle det gøres på den humane måde og uden at gøre for meget skade på organisationen, måtte jeg alliere mig med de mellemledere, som skulle gennemføre fyringerne helt konkret. De måtte have ejerskab i processen og ikke stå med en følelse af, at dette var noget, der blev trukket ned over hovedet på dem. Af samme grund var jeg også nødt til at høre på deres bud og løsningsforslag. Skulle det være helhert, måtte jeg derfor også være villig til at gøre tingene på deres måde, hvis det var det, der skulle til. Udfordring nummer et var altså ikke så meget at gennem-

føre selve fyringsrunden. Det var snarere at få dem, der skulle eksekvere fyringerne til at se det nødvendige i handlingen.

Jeg indledte derfor en rundrejse og besøgte virksomhedens tolv distrikter i USA. Hvert sted afsatte jeg en halv dag sammen med de lokale general managers og deres ledergrupper til at diskutere fyringen grundigt igennem. Jeg fremlagde tallene for dem og gav dem min vurdering af problemet. Vi havde 40 millioner dollars for meget i omkostninger, jeg var ikke villig til at skære i marketing og ville heller ikke øge vores salgsmål. Så den eneste mulighed var at reducere arbejdsstyrken. Men samtidig fortalte jeg, hvor jeg havde tvivl, og hvor jeg var usikker. Men ikke mindst at det var mig meget magtpåliggende, at vi sammen fandt den rette måde at gennemføre fyringsrunden på.

Alle rundt om bordet blev herefter hørt, og alle gav de deres syn på sagen. Jeg gjorde det klart, at jeg ikke havde draget nogen konklusioner på forhånd, og at deres input var essentielle for processen. Sammen endte vi faktisk med at blive enige om, hvordan det skulle gøres.

Det blev en krævende proces og et forløb, der tog tid. Med en reduktion på 160 medarbejdere var det tydeligt, at vi ikke ville kunne nøjes med kun at skære såkaldte overflødige dele af organisationen væk. Vi kunne ikke undgå også at komme til at skære ind i benet. Men jeg var nødt til at stå ved mit ord om at lytte og have lederne med om bord. Og resultatet blev, at det ikke blev en løsning, som var udtænkt i hovedkvarteret og derefter presset ned over hovedet på de lokale organisationer. Det blev noget, vi gjorde sammen.

Historien er ikke fortalt, fordi dette skulle være den eneste rigtige måde at gennemføre fyringer i en organisation på. Den er fortalt for at vise, at der kan være mange måder at gribe den slags udfordringer an på. Det vigtigste er, at man som øverste ansvarlige på forhånd får gjort sig klart, hvad det er for et slutresultat, man anser som det vigtigste.

Der var to slutresultater i denne proces. Det ene var, at jeg ikke ville svinge mit ansvar som øverste chef. Jeg ville gerne vise den handlekraft, som man ikke kommer uden om, hvis man virkelig vil

vælges af sine medarbejdere. Det andet var, og det var nok her, den egentlige udfordring lå gemt, at gøre det uden at lade hånt om de humanistiske værdier, som jeg jo fuldt og fast tror på som grundlaget for sund ledelse. Både i modgangstider og i kriser. For man bliver også valgt i krisetider. Det er her, man har muligheden for at træde i karakter, vise handlekraft og illustrere de værdier, som man prædiker igen og igen. Selvom det forekommer ret besværligt.

Det betød blandt andet, at jeg ikke kunne tillade mig at skære igennem. Det betød også, at jeg måtte udstille min tvivl. Jeg havde egenrådigt besluttet, at der skulle fyres, men kommunikerede åbent over for ledergruppen, at jeg ikke havde svaret på hvor og hvordan. Dermed risikerede jeg at fremstå som svag blandt de ledere, der måske havde forventet en anden type krisehåndtering. Men det betød også, at processen kom til at tage lidt længere tid og set fra min vinkel umiddelbart nok blev mere besværlig, da dialogen om, hvem der skulle fyres, og hvor der skulle skæres, tog tid og involverede mange mennesker. Men det var til gengæld lige netop den proces og åbenhed, der gjorde, at de tilbageblevne medarbejdere i organisationen kom ud af fyringsrunden uden at have mistet tilliden til ledelsen og til hinanden og derfor kort tid efter kunne genvinde styrken og fortsætte arbejdet, hvor vi slap.

## Om at vente for længe med at skære igennem

Det kan være en svær balancegang at vurdere, hvornår en leder skal vise sin handlekraft, og timingen kan være afgørende. Man må ikke skære igennem for tidligt, for derved sætter man princippet om at lade medarbejderne klare mest muligt selv over styr. Hvis man praktiserer den humanistiske tilgang til ledelse, som jeg gør, er det vigtigt ikke at være for hurtig på aftrækkeren. Måske har man brugt årevis på at få budskabet om den selvkorrigerende organisation til at bundfælde sig og virkelig spenderet enorme mængder energi på at overbevise medarbejderne om, at man oprigtigt mener, at de skal løfte flest mulige opgaver selv. Man har fortalt dem, at man ønsker,

at de skal have tillid til ledelsen og til, at man støtter dem i det ansvar, de har fået. I den melding ligger også et løfte om, at man ikke har tænkt sig prompte at trække uddelegeringen tilbage, hvis man tager dem i at begå en fejl eller træde ved siden af.

Og hvad gør den humanistiske leder så, den dag vedkommende konstaterer, at der er sket en fejl i organisationen eller opstået et problem, fordi en medarbejder ikke har kunnet forvalte det ansvar, som man har givet vedkommende.

Strammer man op på kontrollen og trækker noget af uddelegeringen tilbage for at vise sin handlekraft og rette op på fejlen, opstår faren for, at ens principper falder til jorden. Man risikerer at fremstå som ham eller hende den falske humanist, som inderst inde bare er kontrolstyret og primitiv, når det kommer til stykket. Derved taber man medarbejdernes opbakning.

Men det gør man også, hvis man venter for længe. For så mister de ansatte troen på, at man overhovedet har den handlekraft, som man, hvad enten man er humanist eller ej, jo i særlige øjeblikke er nødt til som den øverstansvarlige at anvende. Det forventer medarbejderne, og det er det, man får sin gage for.

Der gives formentlig ingen klare svar på, hvor den grænse går, hvornår det er klogest at udvise handlekraft, og hvornår det er klogest at lade være. Man må prøve sig frem og lære af de fejl, man selv risikerer at begå, når man som chef skal finde sin rigtige måde at gøre tingene på. De fejl har jeg også begået. En af dem var at vente for længe med at vise min handlekraft. Det var på det tidspunkt, hvor jeg var nordisk marketingdirektør for Microsoft og boede med min familie i Stockholm. En af mine gode chefkolleger i Norden hed Richard. Vi var ikke, hvad man kan kalde venner, men havde stor sympati for hinanden og kunne formentlig være blevet det. Vi kendte hinanden udmærket og vidste godt begge to, hvad vi hver især bar på af ambitioner og drømme. Begge havde vi ambitionen og håbet om en dag at komme til at bestride én af de meget attraktive poster for danskere i Microsoft, nemlig at blive den administrerende direktør for Danmark.

En dag kom det så dertil, at den eksisterende danske administre-

rende direktør sagde op og skulle videre til et andet job. Jeg ringede til Richard, og vi havde en ærlig snak om, at nu var den stilling, som vi begge drømte om, altså blevet ledig, og vi var begge åbne nok til at bedyre, at vi hver især gik efter jobbet. Vi respekterede begge hinanden og var også ærlige nok til at indrømme, at vi begge var kvalificerede. Samtalen blev afsluttet i en god og venskabelig tone, hvor vi gav hinanden håndslag på, at vi begge ønskede, at den bedste måtte få jobbet.

Herefter startede en rekrutterings- og ansættelsesproces, hvor både han og jeg deltog. Efter processen fik jeg jobbet. Jeg var selvfølgelig utrolig glad og stolt, men jeg vidste også, at Richard måtte være skuffet. Jeg tog hurtigt efter kontakt til ham og gav selvfølgelig udtryk for min egen glæde, men også en forståelse for hans skuffelse. Jeg sagde også til ham, at det var vigtigt, at vi nu begge kunne håndtere den nye situation – at vi ikke længere var kolleger, men jeg hans chef. Jeg syntes, at han var en yderst kompetent medarbejder, og håbede, at han ville blive i jobbet. Jeg lovede at gøre mit til, at vi kunne få et godt samarbejde – omend på nye præmisser. Han sagde ikke selv så meget, var rent ud sagt yderst kort for hovedet, og samtalen varede ikke længe.

Næste gang jeg mødte ham, var nogle måneder senere på en stor årlig kongres for i alt 12.000 af Microsofts medarbejdere. Her var han stadig kort for hovedet og virkede ikke bare skuffet, men også vred over udfaldet af jobprocessen. Vi talte et stykke tid om det. Han var bitter over processen, for han havde følt, at udfaldet havde været givet på forhånd. Jeg forsøgte at gøre klart, at det ikke var min vurdering. Det var i orden, hvis han havde det sådan, men det var ikke mit ansvar, og derfor mente jeg heller ikke, at det var rimeligt, at han i den grad lod sin vrede gå ud over mig. Jeg havde været en spiller i forløbet ligesom ham og ikke haft indflydelse på processen. Men Richard var hverken til at hugge eller stikke i og vedblev tydeligt at være bitter – især på mig.

Jeg tilbød at finde nogle andre jobmuligheder til ham blandt andet i USA og gjorde i månederne efter en ret stor indsats for at afsøge nye udfordringer til ham andre steder i organisationen, hvor han

altså ikke behøvede at være konfronteret med mig og det nederlag, som tydeligvis pinte ham. Tiden gik, uden at min indsats dog rigtig bar frugt, og Richard blev tydeligvis ved med at være vred på mig. Han var en vellidt chef og havde generelt set stor opbakning fra sine medarbejdere. Men det var evident, at der begyndte at opstå undren rundt omkring i den danske organisation, fordi han så åbenlyst ikke ville vælge mig som leder og ikke bakkede mig op som den nye administrerende direktør.

Jeg havde, som ugerne gik, mine overvejelser. På et tidspunkt konfronterede jeg ham med, at han snart måtte blive sin bitterhed kvit, og hvis ikke måtte han forlade organisationen. Han reagerede lidt mumlende og undvigende og gjorde derudover ikke noget. Og det gjorde jeg så heller ikke. Jeg var jo ny på posten i Danmark, ville gerne vælges af medarbejderne og var nok bange for at komme til at fremstå som en kold og behård chef, hvis jeg fyrede Richard for illoyal opførsel. Derfor lod jeg tiden gå.

Richards opførsel ændrede sig dog ikke. Han fortsatte med at være illoyal over for mig – og hele organisationen så det. Jeg forstod, at jeg måtte gøre noget, og fortalte ham, at hvis vi ikke havde fundet et job til ham uden for den danske organisation i løbet af de kommende fire uger, ville jeg afskedige ham.

To uger senere fik Richard et job i Microsoft i USA. Jeg var utrolig glad – på Richards vegne – men nok mest på egne og gik ud fra, at vores forhold, når Richard overtog sit nye job i USA, så ville normaliseres. Men jeg tog fejl. Efter seks måneder mødte jeg ham igen til en stor konference. Jeg sad ved et bord og spiste frokost med en del andre danskere. Richard kom og satte sig ved vores bord, men hilste ikke på mig. Da jeg forlod bordet, gik jeg over til ham og sagde: „Hyggeligt at se dig igen, Richard.“ Han kiggede mig i øjnene og sagde: „Den fornøjelse var helt på din side!“ Og dér tog jeg min beslutning. Han havde ikke valgt mig, men jeg behøvede så heller ikke at vælge ham. Og derefter lagde jeg ham på is.

Fire år senere mødtes vi så igen. Jeg havde ikke nærmet mig ham i årene, der var gået, men tænkte, at nu måtte tiden være inde til at lægge det bag os. Jeg tog fat i ham og sagde: „Richard, der er nu gå-

et fire år. Hvad der end er sket tidligere, er det så ikke på tide, at vi glemmer det og kigger fremad? Vi har jo begge to en karriere foran os i firmaet. Skal vi ikke glemme, hvad der nu er sket, og starte på en frisk? Det her er jo for dumt!“ „Jo“, sagde han med det samme. Det var han helt enig i. Da der var gået nogle minutter, kom han tilbage til mig og sagde: „Jens, jeg er utrolig glad for, at du kom over til mig, og jeg er rigtig glad for, at vi har besluttet os for at lægge det her bag os. Der er kun én ting, jeg er ked af. Og det er, at jeg ikke tog initiativet. Det burde jeg have gjort!“

Efter den tid har vi snakket sammen, og i dag er vi ligefrem venner på Facebook. Vi bliver nok aldrig venner i den virkelige verden, men nu har vi lagt det bag os.

Der var mange, der senere sagde til mig, at de syntes, at jeg lod der gå alt for lang tid, inden jeg reagerede på hans opførsel og hans disrespekt. I begyndelsen affærdigede jeg kritikken. Det er min ledelsesform. Jeg ville ikke fremstå som primitiv leder og slet ikke som ny på den post, som jeg i så mange år havde håbet på engang kunne blive min. Men min manglende handlekraft viste jo også en anden side af mig. Nemlig at jeg måske netop kan have svært ved at vise den side af mig selv, fordi jeg er bange for, hvordan jeg så bliver betragtet som leder af mine omgivelser. Venter man for længe, mister man omgivelsernes respekt og opbakning, og så er man ikke længere valgt.

Elementerne i min ledelsestilgang er ligesom en vægt. Det humanistiske og det handlekraftige skal balancere. Jeg bliver ikke kun valgt på det humanistiske, men også på det handlekraftige.