

A man with short hair, wearing a white dress shirt and a dark striped tie, stands in an office environment. He is looking directly at the camera with a slight smile. The background is softly blurred, showing office furniture and windows.

JENS MOBERG

PERSONLIG VÆKST

HJÆLP TIL DIN
UDVIKLING
SOM LEDER

L&R BUSINESS

Af samme forfatter:

Rettidig omsorg

Mission ledelse

JENS MOBERG

I SAMARBEJDE MED
ANNEMETTE SCHULTZ JØRGENSEN

PERSONLIG VÆKST

Hjælp til din udvikling
som leder


BUSINESS
EGMONT

Jens Moberg i samarbejde med Annemette Schultz Jørgensen

Personlig vækst

Hjælp til din udvikling som leder

© 2011 Jens Moberg, Annemette Schultz Jørgensen og L&R Business

Fotos © Robin Skjoldborg

Forlagsredaktion: Marianne Thorhauge

Omslag: Olga Bramsen med fotos af Robin Skjoldborg

Bogen er sat med Swift og Glypha hos BookPartnerMedia Aps og trykt hos Livonia Print Sia.

ISBN 978- 87-11-40001-2

1. udgave, 1. oplag 2011

Printed in Latvia

L&R Business – et forlag under Lindhardt og Ringhof A/S

Et selskab i Egmont

www.lrbusiness.dk

Kopiering fra denne bog må kun finde sted på institutioner, der har indgået aftale med Copy-Dan, og kun inden for de i aftalen nævnte rammer.

Indhold

INDLEDNING:

KLODENS TILSTAND	5
Om bogen	25

DEL 1: VÆRE

KAPITEL 1

SELVBEVIDSTHED	31
Selvbevidsthed skaber tydelige ledere	32
De forskellige trin til selvbevidsthed	35
Øvelse: Hvor meget ved du om dig selv?	39

NINO OLIVOTTO:

DU SKAL FØRST OG FREMMEST VÆRE DIG SELV	41
------------------------------------------------	----

KAPITEL 2

LIVSMÅL OG PERSONLIGE VÆRDIER	45
De personlige værdier	46
Kære farmor, fik du set alt det, du sku'?	48
Den svære kunst at prioritere	49

Alle valg indebærer fravalg	50
Mine egne livsmål	52
Mit selvvalgte vadedsted	53
Øvelse: Hvordan formulerer man sine personlige værdier?	56
Øvelse: Hvordan finder man sine livsmål?	57

KAPITEL 3

STYRKER OG SÅRBARHEDER 63

Styrker og svagheder baner vej for personlig vækst	64
Fingerpeg om udviklingsområder	65
Ærlighed skaber troværdige ledere	66
Indsigt gør det lettere at give andre plads	67
Øvelse: Find styrker og svagheder med 360°	68

KAPITEL 4

EMPATI 73

Du spreder ringe i vandet som leder	73
Gør det let at tyde din opførsel	75
Empati er kimen til udvikling af andre	77
Kan empati læres?	80
Empati hviler på selvtillid og selvværd	81
Øvelse: Hvordan udviser og bruger man sin empati?	83

BIRGER STEEN:

JEG FIK FRIHED TIL AT LÆRE 85

KAPITEL 5

SELVTILLID 89

DEL 2: HAVE

KAPITEL 6

MOD	97
Mod er også at bryde med normen	99
Mod til at træde egne fodspor	100
Modet bruges til at sige det, der skal siges	101
Du har aldrig fuld information	103
Brug modet over for specialisterne	105
Øvelse	107

KAPITEL 7

STAMINA	111
Stamina hviler på robusthed	113
Modstå presset ovenfra	114
Stamina handler også om tålmodighed	115
Øvelse	119

KAPITEL 8

NÆRVÆR	121
Nærvær i store forsamlinger	122
Nærvær hænger sammen med intimitet	124
Nærvær udløses af selvtillid	125
Nærværet afmonterer rollespillet	127
Barrierer for nærvær	128
Øvelse	131

GEOFF NYHEIM:

VÆR TRO MOD DIG SELV	133
-----------------------------	-----

KAPITEL 9

INTEGRITET 139

Integritet skaber forudsigelige ledere 140

Integritet gør dig overflødig 141

Hvornår er der brug for integritet? 142

Øvelse 148

KAPITEL 10

AMBITION 151

Ambition kan også være en flugt 153

Ambitionen må ikke blive et egotrip 155

Ambition gør det lettere at udvikle andre 157

Øvelse 159

KAPITEL 11

YDMYGHED 163

Ydmyghed for unge ledere 165

Ydmyghedens modpol er arrogance 167

Ydmygheden skaber åbne dialoger 169

Øvelse 172

KAPITEL 12

VALGET 175

Alle har et lederansvar for deres eget liv 176

Hvilken læser er du? 177

Har du en leder gemt i dig? 177

Den autentiske leders aktive valg 179

DEL 3: UDØVE

KAPITEL 13

FEEDBACK 185

At modtage feedback fra andre	186
Feedback i store og små kredse	188
Feedback fra medarbejdere	188
Tillid og nærvær	190
Taknemmelighed	191
Hvad bruger man feedbacken til?	192
At give feedback	193
Vælg dit tidspunkt med omhu	194
Din feedback må aldrig blive en dom	195
Min egen erfaring med feedback	196
Øvelse	199

BETINA OSANDER:

LÆR AT SLIPPE KONTROLLEN 201

KAPITEL 14

STORE BESLUTNINGER 205

De store satsninger	205
At satse som ny leder	207
Mit farvel til Better Place	208
Det svære valg	210
Tag tiden til at overveje de svære valg	213
Den svære fyring	213
Øvelse	217

KAPITEL 15

TILGIVELSE 219

Om at kunne tilgive sig selv	219
------------------------------	-----

Tilgivelse indebærer læring	220
Den uretmæssige fyring	222
Min egen evne til tilgivelse	223
Om at tilgive andre	225
Du er altid medansvarlig som leder	226
De erkendte fejl er lettere at tilgive	227
Den svære tilgivelse	228
Hvor går grænsen?	229
Øvelse i at tilgive sig selv	232

KAPITEL 16

UDDELEGERING	235
Uddelegering i historisk perspektiv	235
Kontrol er stadig nødvendig	238
Ansvar skal følges af ansvarlighed	239
At give slip	241
Forudsætningen for at give slip	242
Hvordan skaber man rammerne?	243
Øvelse	247

JOHN FIKANY:

HUSK AT TAGE STØTTEHJULENE AF	251
--------------------------------------	-----

KAPITEL 17

MOTIVATION	255
Om at motivere andre	256
Pisken og guleroden	256
Nutidens instrumenter	258
Kend dine medarbejderes forskellige behov	261
Om at motivere sig selv	263
Øvelse	268

KAPITEL 18

MANGFOLDIGHED 271

Berigelse eller bekræftelse	272
Bemanding af det mangfoldige team	275
Skab en kultur af nysgerrighed	277
Gør medarbejderne bevidste om deres styrker	279
Øvelse	282

AFSLUTNING:

RESULTATER 283

Tilfredshed	284
Er du blevet skalerbar som leder	287
Øvelse	289
Fremtidens ledere skal alle være skalerbare	290

KLODENS TILSTAND

Jeg var fra 2005 til 2008 ansat i Microsoft i USA som den øverst ansvarlige for den amerikanske salgsstyrke. Hvert år deltog jeg i det fast tilbagevendende møde for den øverste ledergruppe, som vi kaldte Executive Off-Site. I 2007 besluttede Bill Gates at nedtone sin rolle som bestyrelsesformand og chief software architect for virksomheden for i højere grad at kunne hellige sig sin private fond. Som ved alle de andre Executive Off-Sites holdt han også i 2007 en tale. Og som ved de tidligere taler gjorde hans ord indtryk på mig. I 2007 dog i særlig grad.

Bill Gates talte nemlig især om forandringer og om forandringshastigheden i vores globale samfund. Han sagde, at hans forventning er, at verden de kommende 10 til 15 år vil forandre sig mere, end den har gjort de seneste 50 år. Og at den accelererende forandringshastighed er en faktor, som vi ikke under nogen omstændigheder kommer uden om at skulle forholde os til.

Selvom det måske ikke i sig selv var en stor epokegørende nyhed, så ramte hans budskab mig alligevel med en større dybde, end det har gjort før. Tænker man 50 år tilbage, rammer man året

1961. Og man behøver end ikke at have været født i 1961 for at kunne forestille sig, hvor helt ekstremt meget vores verden har forandret sig siden. Økonomisk, politisk og teknologisk. Verden er kort og godt blevet en anden. Vi lever, vi bor, vi arbejder og tænker fundamentalt anderledes i dag, end vi gjorde i starten af 1960'erne. Og skal man tro på Bill Gates' budskab, skal vi altså forvente lige så mange forandringer de 10-15 næste år, som vi har gennemlevet de foregående 50. Med det perspektiv er det svært ikke at blive slemt forpustet. Jeg opfatter mig selv som forandringsagent. Jeg trives godt med nye tiltag og går vist også for at være en af dem, der selv søsætter mange af dem. Men Bill Gates' spådom fik mig til at føle en lille snert af stress på egne – og menneskehedens vegne.

Siden har jeg fået et lidt mere nuanceret syn på spådommen om verdens forandringshastighed. For jeg har de senere år fået øjnene op for, at en så hurtig omstilling måske i virkeligheden skal bydes velkommen. Høj forandringshastighed er nemlig på mange områder en absolut nødvendighed. Og det kan blive redningen for os, hvis vi skal klare os i fremtiden. For menneskeheden og for os, som danskere. Vi står nemlig som klode og som verdensbefolkning over for gigantiske problemer, som vi er nødt til at løse. Og også i Danmark har vi i dag nogle voksende udfordringer, som vi skal finde svar på. Jo før vi gør det, jo bedre.

En af verdens største udfordringer handler om de voksende klimaproblemer. Problemer, der for en stor dels vedkommende bunder i et alt for stort CO₂-udslip, der hver dag får temperaturen til at stige globalt. Har man i dag sommerhus på Lolland tæt på vandet, skal man nok snart overveje at skille sig af med det. Medmindre man går og drømmer om, at sommerhuset på sigt udvikler sig til en husbåd. Og er man i det hele taget glad for at sejle, er der flere gode nyheder. For inden for en overskuelig fremtid ser det ud

til at blive muligt at sejle tværs over den geografiske nordpol om sommeren – for der vil snart være isfrit.

I 2009 mødtes en masse af verdens politikere og klimaeksperter i Danmark til klimatopmødet COP15 for at se, om man kunne komme et skridt nærmere en løsning af problemet. Men det bedste, man vel kan sige om det topmøde, var, at de alle tog hjem igen. For der kom ikke ret meget ud af det. COP15 var dog ikke helt nyttesløst. Det var et lille skridt på vejen, men vi står stadig foran utrolig store klimaproblemer, som vi er nødt til snart at finde nogle varige løsninger på.

En anden af jordens udfordringer er vores store afhængighed af fossile brændstoffer som kul og olie. En udfordring, som jeg i min tid som administrerende direktør for clean tech-virksomheden Better Place i Danmark fra 2009 til 2010 arbejdede på at være med til at løse. Verdens oliereserver er nemlig ikke uudtømmelige, og vi er derfor nødt til at arbejde på at finde alternative energikilder for at kunne gøre os uafhængige af de fossile brændstoffer. Vi har endnu en lille reserve at trække på i Danmark. Men det giver os ifølge førende eksperter kun en stakket frist. For snart begynder Nordsø-olien at slippe op. Og mens den gør det, bliver vi gradvist mere afhængige af dem, der kontrollerer de oliereserver, der er tilbage i andre dele af verden. Det er for en stor dels vedkommende i stater i Mellemøsten. Mange af dem i regimer, hvor magthaverne ikke er valgt demokratisk. At gøre os uafhængige af fossile brændstoffer er derfor ikke kun et klimahensyn. Det er også af sikkerhedsmæssige hensyn. For hvad kan det potentielt komme til at betyde for verdensøkonomien og verdens sikkerhed, når hele den vestlige verdens energiforsyning kommer til at blive kontrolleret af totalitære regimer?

Klimaproblemerne betyder, at de tørre steder på kloden bliver endnu tørrere, mens de våde steder bliver endnu vådere. Det betyder, at flere og flere mennesker i fremtiden kommer til at leve

uden adgang til drikkevand af en ordentlig kvalitet. Hvilket kun føjer endnu en udfordring til listen. Samtidig vokser verdens befolkning med eksplosiv fart. Hvilket er en tredje stor udfordring. Der bliver flere og flere af os, og vi kommer til at skulle deles om mindre plads og kæmpe om ikke bare begrænsede drikkevandsressourcer, men også tilgængelige fødevarer.

Stiller vi så blikket lidt mere skarpt på den vestlige verdens udfordringer og ikke mindst også de ting, vi i Danmark fremover skal finde løsninger på, så er den voksende aldring i vores samfund en af dem. At en voksende del af befolkningen bliver ældre, er ikke i sig selv en negativ udvikling. Men den betyder, at der fremover bliver færre mennesker i Danmark, der rent økonomisk kan bidrage til vores velfærdssamfund, hvilket giver os en stor økonomisk udfordring.

Endelig er vi i Danmark også truet af en voksende global arbejdsdeling. Flere og flere arbejdspladser flyttes i disse år ud af Danmark og til lavtlønslande. Og hvor vi for få år siden kunne berolige os selv med, at globaliseringen kun ville ramme os inden for de gammeldags produktionstekniske områder, er det også ved at være en saga blot. Vi kan ikke længere læne os op ad vores såkaldte høje vestlige og danske uddannelsesniveau. For uddannelsesniveaue i resten af verden stiger i disse år med stor hast. I dag bliver der på årsbasis uddannet flere ph.d.er i både Kina og Indien, end der gør i USA, som så til gengæld kan bryste sig af at uddanne tre gange så mange ph.d.er, som vi samlet set gør i EU.

Nogle er de her udfordringer strækker sig tværs over landegrænser og rammer hele kloden. Dem er vi død og pine nødt til at stå sammen om at løse. Det gælder for eksempel klimaproblemerne, befolkningstilvæksten og afhængigheden af de fossile brændstoffer.

Andre problemer står vi i Danmark selv med. Skal vi overkomme dem, skal vi ikke bare være hurtige. Det handler om at

være hurtigere end alle andre. For her er vi i skarp konkurrence med ikke bare resten af den vestlige verden, men rent faktisk de fleste af klodens nationer.

Og det er derfor, at den enorme forandringshastighed, som Bill Gates varslede for nogle år siden, rent faktisk udgør en del af løsningen på vores problemer. Hvis vi altså formår at hægte os på den. Vi skal gøre os selv til de forandringsagenter, der går forrest i udviklingen, frem for at blive ofre for en verden i hastig forandring.

Skal vi i Danmark klare at omstille os, så vi kan bevare vores velstand og vores internationale konkurrencekraft, kræver det selvfølgelig politisk handling fra de folkevalgte her i landet. Men missionen afhænger nok i endnu højere grad også af danske organisationer og virksomheders evne til omstilling. Den evne afhænger igen i høj grad af de danske ledere. Både topledere og især også mellemlederne, og det er dem, som denne bog primært henvender sig til.

For skal danske virksomheder og organisationer geares til at være blandt de mest forandringsparate i verden, skal vi have alle de danske kræfter i spil. Det betyder, at danske menige medarbejdere i langt højere grad skal gøres forandringsparate og handlekraftige. Og den indsats starter hos deres ledere. Vi skal med andre ord have danske ledere til at udvikle deres medarbejdere mest muligt.

At være god til forandringer betyder ikke nødvendigvis, at man skal være god til at kunne se ind i fremtiden. Men det betyder, at man skal være god til at reagere hurtigt, lige så snart man kender svaret på fremtiden. Man skal med andre ord være *letbenet* som organisation, som leder og som medarbejdere og hurtig på fødderne.

Og det er danske virksomheder ikke helt i dag efter min vurdering.

Hvis vi kigger på, hvordan vores virksomheder traditionelt er opbygget i dag, så er det med en direktør i toppen, dernæst en topledergruppe på niveauet lige under ham eller hende, dernæst en større gruppe af mellemledere og endelig, i bunden, en lang række medarbejdere. Altså en klassisk hierarkisk opbygning. Det er direktøren i toppen, der har det overordnede ansvar for at træffe de beslutninger, der i sidste instans implementeres og udføres af medarbejderne helt ude i frontlinjen i tæt kontakt med kunderne og brugerne. Skal de medarbejdere foretage sig noget nyt, ændre adfærd over for kunderne, lave nye salgs- eller brugerrettede tiltag, kræver det ofte – som det er i dag – at beslutningen føres hele vejen til tops op til den administrerende direktør. Inden beslutningen når så langt, skal den som regel også lige passere en mellemleder og en topleder for at blive godkendt øverst oppe.

Man kan spørge sig selv, om det så er den mest effektive måde at drive en organisation på. Jeg mener klart, at svaret på det spørgsmål er: Nej! For man skal ikke have megen fantasi for at forstå, at der ikke skal ret mange beslutninger fra toppen til bunden, før der opstår kø foran direktørens skrivebord. Dermed bliver han eller hun flaskehalsen i systemet. Der er jo en naturlig grænse for, hvor mange beslutninger der kan presses op i systemet ad gangen. Lige meget hvor dygtige ledere på en given arbejdsplads er, så er der en øvre grænse for, hvor mange ting de kan nå at tage stilling til.

Skal vi gøre vores organisationer hurtigere og mere *letbenede*, må vi lægge mere beslutningskompetence længere ud i organisationerne. Vi må sørge for, at flest mulige beslutninger kan træffes så tæt på brugerne og på kunderne som muligt. De medarbejdere, der er tættest på markedet, skal kunne ændre adfærd og strategi, lige så snart de har indset, hvad der er det rigtige at gøre. De skal

ikke være tvunget til at vente en, to eller tre uger eller endda måneder, før topledelsen har sagt »GO!«.

Det betyder, at der skal større ansvar og større bemyndigelse længere ud i organisationen. Og det er ikke en ændring, vi får gennemført fra den ene dag til den anden. For det kræver en ændring af *mindsettet* i vores organisationer, da det stiller nye krav til både ledere og til medarbejdere. Medarbejdere skal i højere grad bemyndiges, så de kan tage et større ansvar selv. Det giver deres ledere helt nye roller. Ledere skal fremover ikke i så høj grad være dem, der beslutter. De skal i stedet sætte andre i stand til at træffe de beslutninger, som de tidligere selv har truffet.

Det kræver nye roller for ledere på alle niveauer. Toplederne får ikke længere behov for at træffe nær så mange beslutninger, men bør i højere grad fokusere på at udstikke den overordnede kurs og sikre, at organisationen kan følge den. Lederne i den øvrige del af organisationen får derudover den primære rolle at gøre medarbejderne så handlekraftige som muligt. Og klæde dem på, så de får de faglige og personlige kompetencer, der skal til for at handle. De skal hjælpe medarbejderne med at få den tro, selvtillid og indsigt til at gøre det rigtige på det rigtige tidspunkt. Ledere og mellemledere skal derfor ikke længere bruge så meget energi på at kontrollere og udstikke ordrer. De får en langt vigtigere rolle. Nemlig den at være støttende, coachende og vejledende over for medarbejderne.

Når man lægger beslutningskompetence længere ud i organisationerne, gør man i princippet også organisationerne fladere. Det stejle hierarki er jo et udtryk for, at der er langt fra toppen til bunden i en organisation og dermed stor forskel på, hvad den øverste ledelse og den menige medarbejder har ansvar for. Den flade organisation var også en af kongstankerne, da Lars Kolind med Oticon som eksempel i 1980'erne indførte den såkaldte *spaghetti-organisation*. Det betød et brud på traditionel organisations-

tænkning og satte en helt ny bevægelse i gang. En bevægelse, der talte for mere demokratiske organisationer.

Samme bevægelse talte også for, at man afskaffede alle unødvendige ledelseslag i organisationer. Mellemliderne i de danske organisationer blev derfor pludselig en meget udskældt gruppe, fordi de blev betragtet som et unødvendigt bureaukratisk led, som bare forsinkede beslutningerne.

På samme måde kan man jo også argumentere for, at den organisationsmodel, som jeg nu plæderer for, også kunne afskaffe nogle ledelseslag og langt hen ad vejen klare sig uden mellemlidere. Topledelse skal fremover i grove træk kun udstikke overordnede retningslinjer, for medarbejderne har jo nu fået både ansvar og bemyndigelse til at klare det meste selv. Så hvad skal vi egentlig med mellemliderne?

Den holdning er i mine øjne helt forkert. Tværtimod ser jeg mellemlideren som en ekstremt central aktør i de danske organisationers omstilling til fremtiden. Mellemlideren bliver efter min vurdering et knudepunkt for alle kommende moderne organisationer.

Vi ved efterhånden med stor sikkerhed fra utallige tilfredsundersøgelser, at den faktor, der skaber størst engagement og tilfredshed blandt medarbejderne, er deres nærmeste leder. Det er relationen til ens tætteste chef, som afgør, hvordan man trives og præsterer på sit job. Og får ledere fremover mere coachende og støttende roller, bliver den faktor helt sikkert kun større med tiden.

Hvis vi så et øjeblik forestiller os, at vi skærer mellemlideren væk, fordi han og hun jo bare er stopklods og et fordyrende bureaukratisk led, så bliver medarbejdernes nærmeste chef med ét toplederen. Det bliver altså toplederen, der får det direkte ansvar for udviklingen af den samlede medarbejderstab. Det er næppe realistisk. For det kommer til at lægge en meget stor dæmper på,

hvor meget menneskelig kontakt der reelt bliver mellem topleder og den enkelte medarbejder.

Mellemledere er derfor i mine øjne vigtigere end nogensinde før. Men altså ikke længere som dem, der sender ordrer videre ned i systemet, og som sikrer og kontrollerer, at de også bliver implementeret. De bliver heller ikke nødvendigvis dem, der skal have den største faglige indsigt for at kunne få medarbejdere til at gå i den rigtige retning.

Ordrerne og kontrolfunktionen bliver der jo nemlig færre af. Hvad angår den faglige indsigt, bliver den også nedtonet. Det er altid godt at have styr på fagligheden og det tekniske. Men høj faglig viden bliver ikke længere i sig selv en nødvendighed for at få medarbejderne til at agere. For de har selv fået ansvaret og bemyndigelsen til at kunne handle på deres egen faglige dømmekraft. Hvis man som mellemleder fremover skal være den, som medarbejderne kan spille bold op ad, skal man nok have et vist fagligt niveau. Ellers bliver man en ukvalificeret sparringspartner. Men man behøver ikke være den, der har størst faglig indsigt. Det, man behøver, er at have indsigt i medarbejderne. Og forstå, hvor *de* står rent fagligt, hvor de skal udfordres, og hvad de har behov for. En rolle, som kræver lige så meget menneskelig indsigt som fagkundskab. Man skal kunne forstå, læse og motivere den enkelte medarbejder til at nå sit fulde potentiale.

At kunne forstå medarbejderne, mener jeg først og fremmest, kræver, at man som leder forstår sig selv. Og skal man kunne udvikle andre, er man først og fremmest nødt til at kunne udvikle sig selv.

Skal mellemledere kunne udvikle fremtidens organisationer og fremtidens medarbejdere, er de altså nødt til at starte med at vende blikket indad.

Vi ved ikke ret meget om fremtiden. Men vi ved, at tingene hele tiden vil ændre sig. Det kræver organisationer, der også hele

tiden ændrer sig. Men hvordan kan de gøre det, hvis ikke lederne gør det samme? Lederes evne til at udvikle sig og forandre sig gennem deres egne personlige vækst bliver dermed et uomgængeligt aspekt ved moderne ledelse fremover. Denne bog sigter på at være et redskab til den udvikling.

At omstille danske organisationer, så de bliver mere forandringsparate, vil helt sikkert møde modstand. Det vil kræve både holdnings- og kulturændringer. Det kræver mod af de ledere og medarbejdere, som går forrest.

Jeg tør sige det med ret stor sikkerhed. For jeg har selv været der. Da jeg i 2005 flyttede til Seattle i USA med min familie for at træde ind i stillingen som ansvarlig for Microsofts amerikanske salgstyrke, var det med en samlet medarbejderstab på 2500 medarbejdere under mig. Det var med andre ord en stor organisation. Og det var en organisation med et klart mål. Ni måneder efter jeg trådte til, satte ledergruppen og jeg os nemlig selv målet, at vi for finansåret 2007 skulle nå en omsætning på syv milliarder dollars. En omsætning, som vi aldrig havde været i nærheden af før. Et mål, som både ledergruppen og jeg var enige om, ville blive voldsomt krævende at nå, da vi var helt bevidste om, at organisationen på mange måder allerede arbejdede så effektivt, som den kunne. Alle løb, så vidt jeg kunne se, helt utrolig stærkt, og det bare for at nå de nuværende mål, der var betydeligt lavere. Det var derfor tydeligt, at skulle vi nå syv milliarder dollars i finansår 2007, måtte vi gøre noget andet, end vi havde gjort før. Vi ville ikke nå det ved at gøre det samme, som vi plejede, bare lidt hurtigere. For tempoet kunne ikke skrues mere op.

Det blev startskuddet til, at jeg igangsatte en kulturændring. En ændring, som i store træk handlede om det samme, som jeg netop har beskrevet ovenfor. At få flere beslutninger helt ud i yderste led, så medarbejderne i frontlinjen kunne handle mere

effektivt og selvstændigt. Meldingen blev i det store hele vel modtaget. I udgangspunktet! Men kom undervejs til at møde modstand og kræve sværdslag. For at indføre sådan en ændring krævede en helt ny selvforståelse i organisationen. Lederne skulle ændre opfattelse af deres egne roller, og medarbejderne skulle gøre det samme. Samtidig krævede det også en lang række lavpraktiske ændringer. Blandt andet af mødekulturer og informationsflow. Vi skulle have gjort organisationen mere smidig og hurtig handlende, og derfor var mit mål at skippe alle overflødige møder og al unødvendig informationsflow. Selvom det lyder som en teknikalitet, var også det ret svært. For netop det at holde møder og det at kunne give og afkræve informationer, rummer en masse af den status og prestige, som klassiske hierarkier bygger på. Og det var jo dem, vi skulle have brudt ned.

Om vi kom helt i mål, kan jeg ikke præcist vurdere. Men jeg ved, at vi kom et langt skridt hen ad vejen. Og vi nåede budgetmålet. Blandt andet fordi vi fik igangsat en omstilling af hele organisationen.

Undervejs i processen gjorde jeg brug af et gammelt ordsprog, som Gandhi, der længe har været en stor inspirationskilde i mit liv, selv udtalte. Gandhi sagde til det indiske folk: 'Be the change you want to see in the world.' En læresætning, som kan bruges i alle aspekter af livet og i mellem menneskelige relationer. Hvis du ønsker at ændre noget i verden omkring dig, så start med dig selv.

Selvom Gandhi nok ikke lige havde kommercielle virksomheder som Microsoft i tankerne, da han udtalte ordene, er jeg sikker på, at han gerne vil tages til indtægt for at have inspireret til ændringer, også i private virksomheder. Og jeg tillod mig at bruge sætningen under kulturforandringen i min organisation Microsoft. Det var for at gøre det klart for medarbejderne og især også for de ledere, der skulle være fakkeltbærere, at forandringen skulle starte med dem.

Det gælder for al forandring i organisationer. Er du leder, og har du taget det ansvar på dig, er du også den, der selv må kick-starte forandringer. Og gøre det hos dig selv. Vær forandringen i omstillingen i din egen organisation, og start med dig selv.

Din personlige vækst kan blive den inspirationskilde og den benzin, der kan drive omstillingen og forandringen for både dine kolleger, dine medarbejdere, dine chefer og dermed hele din organisation. Jeg håber, at bogen her vil inspirere dig på den rejse.

Om bogen

Bogen er opdelt i tre overordnede dele, der følger de trin, som jeg mener, udgør grundelementerne i al personlig vækst for ledere. De tre dele beskriver det, man skal *være*, det, man skal *have*, og det, man skal *udøve* for at være en ægte og autentisk leder.

Første trin handler om at opnå en høj grad af selvbevidsthed og er i mine øjne forudsætningen for den personlige vækst. Målet er her, at man som leder bringer sig selv i en *tilstand*, som man kan fundere sin videre vækst og udvikling på. Denne del af bogen koncentrerer sig om det, man skal *være* for at kunne vokse, og falder i fire kapitler. Det første handler om selvbevidsthed og om, hvordan man opnår en høj grad af selverkendelse. De efterfølgende tre kapitler beskriver de for mig tre vigtigste elementer inden for selvbevidsthed. At kende sine livsmål og personlige værdier. At kende sine styrker og sårbarheder og endelig vigtigheden af at have og udvikle empati og forståelse for, hvordan man påvirker andre.

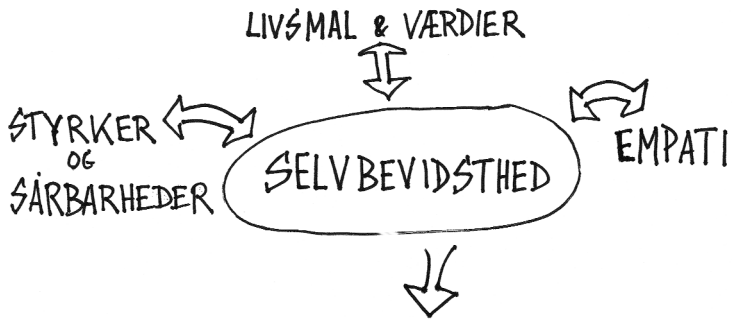
Hvis man som leder opnår stor selvbevidsthed og stor indsigt i disse områder, har man gode forudsætninger for at blive en autentisk leder for andre. Og man har potentialet til at vokse som leder og udvikle de *egenskaber*, som jeg mener, alle ægte ledere skal *have*. De egenskaber bliver beskrevet i bogens anden del, som falder i syv kapitler. De handler om stamina (udholdenhed), mod, nærvær, ambition, integritet og om ydmyghed.

Lykkes man som leder med at udvikle og beherske disse egenskaber, har man efter min vurdering det, der skal til for at kunne udvise ægte og autentisk lederskab. Man er i besiddelse af en høj grad af selvbevidsthed og har udviklet de egenskaber, som oprigtig ledelse bygger på. Man er nu klar til at handle og *udøve* ledelse. Bogens tredje del beskæftiger sig med den genuine leders handlinger og fordeler sig på seks overordnede kapitler. Et kapitel

handler om vigtigheden af at kunne tilgive sig selv og andre. Et andet beskriver lederens svære beslutninger og store satsninger. Et tredje kapitel handler om at uddelegere og om at give slip. Et fjerde kapitel beskriver, hvordan man motiverer sig selv, hvor man henter sine ressourcer, og hvordan man motiverer andre. Og så er der et kapitel om at give og få feedback. Bogens sidste kapitel beskriver resultaterne af den personlige vækst.

Bogens dele og kapitler er sammenfattet i det, jeg kalder for min *Model for lederens personlige vækst*. Modellen bliver præsenteret løbende i bogen og bliver foldet mere og mere ud, i takt med at de forskellige kapitler hele tiden føjer flere og flere elementer til.

Jeg har hele vejen igennem bogen bestræbt mig på at give egne eksempler og selvoplevede erfaringer fra min egen karriere videre. Men for at supplere mine egne fortællinger med andre ledere erfaringer med personlig vækst, indgår der også imellem flere af bogens kapitler beretninger fra ledere, som jeg igennem min karriere har arbejdet sammen med. De er alle ledere, som fortæller historier om, hvordan de selv har oplevet personlig vækst, hvordan nogle af dem har kæmpet med det og været udfordret, og hvordan de har klaret den personlige udvikling som ledere.



DEL 1

VÆRE

SELVBEVIDSTHED

Jeg tror, at al personlig vækst starter med, at man har en grundig forståelse af sig selv. Man skal have en klar erkendelse af, hvem man er, hvad man vil, hvad man kan, og hvad man ikke kan. Det er forudsætningen for at kunne udvikle sig og vokse personligt. Man skal med andre ord have en høj grad af selvbevidsthed.

Det gælder, hvis man vil udvikle sig som privatperson. Men i allerhøjeste grad også, hvis man vil vokse og udvikle sig som leder.

At have selvbevidsthed og selverkendelse er en indsigt, som ikke nødvendigvis kommer af sig selv. At lære sig selv at kende er noget, man skal arbejde med – og gøre det kontinuerligt igennem livet og karrieren.

Der findes mange elementer i selvbevidsthed og mange forskellige måder at få større indsigt i sig selv på. Jeg mener, at en høj grad af selvbevidsthed især hviler på tre afgørende elementer.

Det første handler om at kende sine personlige værdier og også sine livsmål. Dine værdier fortæller, hvad der er vigtigt for dig, og gør det lettere for dig at udpege de livsmål, du skal fokusere på i livet. Dine værdier fortæller, hvilke principper der er mest afgørende for dig, hvor du under ingen omstændigheder går på kompromis og fortæller derfor, hvem du er som person. Kender du

dine egne værdier, og handler du i overensstemmelse med dem, er der stor sandsynlighed for, at du vil blive oplevet som en troværdig og ægte leder. Du gør det, du siger, og siger det, du gør.

Et andet vigtigt aspekt i det at opnå høj grad af selvbevidsthed handler i mine øjne også om at kende sine styrker og kende sine sårbarheder. Hvis man ikke kender sig selv, er det også svært at vide, hvor man er stærk, og det gør det sværere at opbygge en sund og solid selvtilid. Kender man ikke sig selv, ved man heller ikke, hvor man har sine mindre stærke sider. Det gør det svært at bede om hjælp, og dermed også svært at udvikle sig. Og så strandeder den personlige vækst jo ligesom her.

Endelig mener jeg også, at selvbevidsthed og empati hænger uløseligt sammen. Empati handler om at vide, hvordan andre mennesker reagerer på dine handlinger, og hviler dermed på en evne til at sætte sig i andres sted. Men det forudsætter selvfølgelig, at man først og fremmest kan læse og forstå og se sine egne handlinger udefra. Empati er en uhyre vigtig lederegenskab. Men for at forstå andre kræver det, at du først og fremmest forstår dig selv.

Personlige værdier, styrker og sårbarheder og empati er centrale elementer af selvbevidsthed. De er omdrejningspunktet for den første del af denne bog og er hver især beskrevet mere udføreligt i de efterfølgende kapitler. Men inden vi tager hul på de temaer, vil jeg her bruge lidt mere spalteplass på at diskutere nødvendigheden af at kende sig selv.

Selvbevidsthed skaber tydelige ledere

For hvad vil det egentlig sige at være selvbevidst som leder? At være selvbevidst forveksles iblandt med det at være selvglad eller selvfed, som mange også kalder det i dag. Intet kunne i mine øjne være mere forkert. At være selvbevidst handler, som begrebet antyder, om at være bevidst om sig selv. Det gælder både det, man er

god til, og det, man er mindre god til. At være selvglad derimod handler om at være så glad for sig selv, at man netop kun ser det, man er god til. Mens de mindre stærke eller svage sider, som de fleste mennesker jo rummer, ikke er noget, man nævner. Det er min erfaring, at selvglade mennesker ofte er personer med et skrøbeligt selvværd. De har travlt med at fortælle andre, hvor fantastiske de er, fordi de grundlæggende har behov for at overbevise sig selv om, at de overhovedet er okay.

I mine øjne er selvbevidsthed nøglen til god ledelse. Hvis man har styr på, hvem man er, hvad man rummer, og hvordan man virker på andre, har man gode forudsætninger for at hvile i sig selv. Har du set både dine styrker og svagheder i øjnene, vil du formentlig være afklaret med dig selv. For det er bevidstheden om alt det, du er god til, der gør det lettere for dig at acceptere de områder, som du ikke behersker så godt.

At være afklaret som person er et ufattelig godt fundament at lede andre mennesker på. For så vil du med stor sandsynlighed fremstå som en tydelig og klar leder. At være tydelig som chef handler også om at sige: »Det her er, hvad I kan forvente af mig. Og det her er til gengæld, hvad I *ikke* skal forvente af mig.« Ingen chefer eller ledere er fuldkomne. Men fortæller du dine opgivelser, at du ved det og har erkendt dine egne begrænsninger, vil de helt sikkert blive mere trygge ved din person.

Er du som leder eksempelvis ikke særlig god til at give medarbejderne feedback, vil det være en kæmpe fordel for både dig og dine medarbejdere, hvis du melder det ærligt ud. Hvis du åbent fortæller, at det med at give feedback ikke er noget, der falder dig naturligt, men at du øver dig på det, vil dine omgivelser have langt lettere ved at forholde sig til den begrænsning i din ledelsesform. Dine medarbejdere vil vide, at din tavshed ikke bunder i din utilfredshed eller mangel på anerkendelse af deres arbejde. Det handler om dig og ikke om dem. Det vil gøre det langt lettere

for dem at banke på din dør og bede om din tilbagemelding, når de har brug for den.

Er du tydelig og klar som leder, vil du derfor virke mere ægte, ærlig og troværdig og have lettere ved at etablere tillid til dine omgivelser og dine medarbejdere. Tillid er fundamentet for at etablere den intimitet, som jeg mener, er central i al form for god ledelse.

Tillid får man som medarbejder kun til den leder, som man føler, at man kender. Hvis jeg som leder ikke kender og ikke rigtig har kontakt med mig selv, vil det være svært at få konsistens i de signaler, jeg udsender. For jeg vil jo ganske enkelt ikke være klar over, at jeg den ene dag sender den ene slags signal og den næste dag et andet. Dermed risikerer jeg nemt at fremstå som en utydelig person. Måske endda i værste fald som en vendekåbe. Og det er ikke ligefrem tillidsvækkende.

Hvis jeg den ene dag melder ud til medarbejderne, at vi alle sammen skal huske at sørge for at have balance i vores liv, men den næste dag så bliver irriteret, fordi de ikke bliver til klokken 22 for at nå en deadline, vil folk omkring mig blive forvirrede. For hvad er rigtigt, og hvad er forkert?

Tydelighed er altså en afgørende lederegenskab. Og vil du være tydelig som leder, må du starte med at være tydelig over for dig selv. Du må starte med at vende blikket indad.

Det handler om at holde et spejl op foran ansigtet. I både overført og konkret forstand. Kig godt på dit spejlbillede, og betragt dig selv. Her er det vigtigt at have et oprigtigt ønske om at se det i øjnene, som spejlet viser. Hvis jeg nu holder spejlet op foran ansigtet og kun ser James Bond, så lyver jeg for mig selv. For det er jo ikke den rigtige Jens Moberg, jeg kigger på. Jeg kigger på den Jens, jeg gerne vil være. At have forbilleder og rollemodeller er

godt. Men ikke når det handler om at komme ind til sin inderste kerne og lære sig selv at kende.

Når du kigger på dit spejlbillede, er det derfor vigtigt, at du gransker dit ansigt og nøje tænker over, hvordan du kan blive bedre til at forstå dig selv. Og dernæst bereder dig på en rejse.

De forskellige trin til selvbevidsthed

Der er flere trin forbundet med det at lære sig selv at kende og se alle sine færdigheder, egenskaber og styrker og svagheder. For det er ikke nødvendigvis alle facetter af din person, som du selv umiddelbart kan få øje på. Og du er derfor ikke det eneste vidne til at afdække dine egne færdigheder og egenskaber. Dine omgivelser kan også fortælle en hel del om den, du er, og det, du signalerer. Noget af det, de vil fortælle, kender du allerede til, og er du allerede bevidst om. Men andre dele har du måske slet ikke selv erkendt.

De forskellige trin for selvbevidsthed er illustreret i modellen på næste side.

I kasse 1 findes alt det, som både jeg og mine omgivelser ved om mig selv. Jo mere selverkendelse, jeg har, og jo mere åben jeg er om mig selv, jo mere vil denne kasse være fyldt op. Den ægte, åbne og selvbevidste leder befinder sig primært her. Det er med andre ord i denne kasse, du gerne vil være som leder. Jo mere fyldt den er, jo bedre.

I kasse 2 findes det, som jeg ved om mig selv, men som jeg helst ikke vil dele med andre. I den kasse findes blandt andet de mere private sider, som alle mennesker rummer. Og dem mener jeg ikke, at man nødvendigvis skal dele med medarbejdere, kolleger eller chefer på en arbejdsplads. Dem må man gerne holde for sig selv.

I samme kasse gemmer mange mennesker dog også på de faglige mangler, evner og personlige egenskaber, som de betragter som mere personlige. Det er de sider af os selv, som har med vores arbejde og faglige liv at gøre, men som vi måske føler os sårbare omkring. Dem mener jeg, at man så vidt muligt skal arbejde på at få skabt åbenhed om.

Er jeg chef for en stor afdeling, men lider jeg eksempelvis af præstationsangst og sceneskræk, er det ikke sikkert, at jeg har særlig meget lyst til at fortælle det til andre og være åben om det. Måske vil jeg være bange for at tabe anseelse i mine medarbejders øjne, hvis jeg fortæller dem, at jeg faktisk har det rigtig skidt med at stå på en scene og sige noget foran store forsamlinger.

	Det, jeg ser	Det, jeg <i>ikke</i> ser
Det, andre ser	1. Det, både jeg selv og mine omgivelser ved og har erkendt om mig	3. Det, som de andre ser, men som jeg endnu ikke selv har erkendt
Det, andre <i>ikke</i> ser	2. Det, jeg ved om mig selv, men også holder for mig selv	4. Det, der er uerkendt for både mig og mine omgivelser

Jeg mener ikke nødvendigvis, at du som leder skal åbenbare alle dine sårbarheder for dine medarbejdere. Men jeg tror til gengæld, at du kan få stor glæde og gevinst ved at fortælle de mere personlige sider til en chef, en kollega eller en anden god samtalepartner på din arbejdsplads.

For det første vil det lette dig for det pres, det formentlig er at skulle gå rundt og bære på en hemmelighed, som begrænser dig i din faglige udfoldelse. Det at dele det med en anden kan derfor i sig selv være en lettelse.

For det andet betyder selve hemmeligholdelsen også, at du afholder dig selv fra at udvikle dig der, hvor du føler dig begrænset. At fortælle en nær kollega eller en chef, at du føler dig sårbar eller svag rent fagligt på et område, er derfor også en måde at bede om hjælp. Og det er jo første skridt i retning af at blive bedre.

De ting, du gemmer i denne kasse, behøver dog ikke kun være sårbarheder. Det er også her, du måske gemmer på uafprøvede færdigheder. Måske går du med en hemmelig drøm om at få udlevet et talent eller afprøvet en færdighed, som du selv ved, du har, men ikke har fortalt til andre. Sådan gik det jo for den britiske operasanger Paul Potts, der i årevis ernærede sig som mobiltelefon-sælger, mens han gik og gemte på et kæmpe talent. Om dagen solgte han telefoner, men turde først rigtig give sin stemme los, når han stod derhjemme alene foran spejlet. Lige indtil den dag, hvor han havde samlet mod nok til at stille op i den britiske talentkonkurrence, *Britain's Got Talent*, hvor han endelig fik levet sit talent helt ud og tog hele Storbritannien med storm. Kasse 2 kan altså derfor også rumme det uindfriede potentiale.

Er det sårbarheder eller skjulte talenter, du gemmer på, handler det om at samle mod til at åbne op for de sider af dig selv, som du holder hemmeligt. Og med andre ord om at få flyttet færdighederne og egenskaberne fra kasse 2 op i kasse 1.

Som sagt er du ikke den eneste, der kender dig. De mennesker, du arbejder sammen med, dine kolleger, dine medarbejdere og din chef, har helt sikkert også et ret klart billede af den, du er, det, du kan, og det, du ikke kan. Og afhængig af, hvor selverkendt du er, vil nogle af disse sider være fremmede for dig. I kasse 3 findes det, som andre ser og ved om dig, men som du ikke selv har erkendt.

Jeg har for eksempel aldrig været særlig stærk, når det kommer til at afslutte projekter. Jeg er god til at sætte nye tiltag i gang og elsker at kaste nye ideer ind i faglige diskussioner. Men når det

kommer til at få afsluttet, ryddet op og sat det sidste punktum, går det lidt trægere.

Nu er det heldigvis sådan, at det er en begrænsning eller en sårbarhed i min ledelsesstil, som jeg har indset, og som jeg også er åben og ærlig om. Mine medarbejdere og kolleger ved det.

Men lad os antage, at jeg ikke havde erkendt det. Og rent faktisk tværtimod havde en forestilling om, at jeg var ret god til at få gjort tingene færdige. Det ville meget hurtigt få mig som leder til at virke falsk og utroværdig. For alle undtagen mig selv ville se, at jeg sjældent fik gjort tingene 100 procent færdige. Og at jeg løj for både mig selv og mine omgivelser ved ikke at erkende det.

Det ville gøre det svært for andre at hjælpe mig. For hvis kolleger og medarbejdere banker på døren og spørger, om vi ikke snart skal til at få lavet dette eller hint færdigt, vil jeg være helt uforstående. Og måske endda tage det ilde op, da jeg vil få den opfattelse, at de antydede, at jeg sjusker med tingene.

Er man leder, og har man kasse 3 fyldt for meget op, bliver det derfor svært at skabe ærlige, tillidsfulde og ægte relationer. Så også her handler det om at bevæge sig fra kasse 3 og ind i kasse 1 ved at opnå større selvindsigt.

Endelig er der kasse 4 tilbage. Den indeholder de færdigheder, karakteristika eller personlighedstræk, som hverken du eller dine omgivelser er bevidste om. Man kan derfor spørge sig selv, om der overhovedet er nogen grund til at kigge nærmere på den. Det vil jeg dog mene, at der er. For i denne kasse kan der sagtens være sårbarheder, som bremser dig, uden at du er klar over det, og som ingen omkring dig kan se. Denne kasse kan dog også rumme masser af uindfriet potentiale, som du ikke selv kender til.

Så meget desto mere er der derfor grund til at få kigget nærmere på alt det, du rummer. Som menneske og som leder. For der kan også her ligge masser af ting gemt, som kan være højest afgørende for din personlige vækst.

Øvelse: Hvor meget ved du om dig selv?

Vil du lære dig selv bedre at kende, og ønsker du at opnå en større selvbevidsthed, vil en oplagt øvelse være at starte med ovenstående model og udfylde den for dit eget vedkommende. Til det formål har vi indsat en tom model nedenfor.

Kasse 1 og 2 bør du selv starte med at udfylde. I kasse 1 skriver du alle de sider, som du har erkendt. Alt det, du er bevidst om, og som du også ved, at dine omgivelser kender til og ser i dig.

Du har sikkert også en ret klar fornemmelse af, hvad du skal skrive i kasse 2. Det er de mere personlige sider, som du går lidt mere stille med på arbejdet. Måske de områder, som du ikke er så stolt af, dine mere sårbare områder eller også de færdigheder, som du måske værner om, men gerne vil holde hemmeligt for andre.

Når du er nået hertil, er næste skridt at spørge dine omgivelser. Det handler om at invitere både medarbejdere, kolleger og chefer ind til dialog og bede dem fortælle, hvordan de ser dig og opfatter dig som person. Det er her uhyre vigtigt at understrege over for dem, at du ønsker deres ærlige og oprigtige indtryk. Du skal pointere, at det er i en god sags tjeneste, nemlig at du gerne vil udvikle dig og vokse som leder.

De kan både hjælpe dig med at udfylde kasse 1 og kasse 3. Dog især den sidste.

Det er en god ide at begynde med kasse 1 og indlede samtalen med at tale om de ting, som både de og du kender til. Det virker måske banalt, da der her er tale om sider ved din person, som alle kender til. Måske har I allerede talt om dem før. Men benyt lejligheden til at få samtalen i gang. Det kan sagtens hænde, at dialogen og samtalen om kasse 1 fører til nye detaljer og indsigter.

Det mest interessante ved denne øvelse er dog at høre dine

omgivelsers reaktion på kasse 3. Med andre ord høre deres udlægning af de sider af din person, som du ikke selv har set i øjnene og erkendt. Det er selvfølgelig vigtigt, at du tager den feedback, de giver dig, konstruktivt og i en positiv ånd. Du kommer til at høre ting, du måske ikke lige havde forventet, og noget vil måske overraske dig. Husk på, at det er dig, der har inviteret til dialog, for at du kan blive klogere på dig selv.

Hvis det lykkes dig at få dine kolleger, din chef og især dine medarbejdere med på denne øvelse, skal du tage det som en stor tillidserklæring. Husk at sige dem tak for det. Den tillidserklæring skal du værne om. Og det gør du ved at lytte åbent og takke for den ærlighed, som dine omgivelser viser dig ved at give dig ærlig feedback.

God fornøjelse!

	Det, jeg ser	Det, jeg <i>ikke</i> ser
Det, andre ser	1.	3.
Det, andre <i>ikke</i> ser	2.	4.

Du skal først og fremmest være dig selv

Nino Olivotto er tidligere ansat i Microsoft. Han var Director for Microsoft Consulting Services, Italy, da Jens Moberg i 2003 fik ansvaret for Microsoft, Central and Southern Europe. Moberg udnævnte i 2004 Olivotto til General Manager, Western Europe, som herefter refererede til Moberg frem til 2005. Nino Olivotto gik på pension i januar 2011 og bor i dag i Milano. Han fortæller følgende om sin personlige udvikling som leder, mens han arbejdede sammen med Jens Moberg.

Jeg har igennem et langt arbejdsliv naturligvis løbende arbejdet på at udvikle mig. Men når jeg kigger tilbage på min lederkarriere, har jeg især i de sidste 10 år oplevet den største personlige vækst.

Da jeg var en yngre leder, og da jeg første gang kom til Microsoft, havde jeg nok en tendens til i min ledelsesstil at følge den gængse ledelsesmodel, der blev udøvet omkring mig. Jeg var på en måde blind for, hvad det egentlig var, der skulle til for at lykkes som leder, og tog derfor ikke rigtig selv stilling.

Efterhånden som min erfaring som udøvende leder er vokset, er jeg dog begyndt at forstå, at især én faktor har betydning for, hvilke resultater du kan opnå med din ledelse. Den faktor handler om, hvor meget du selv giver.

Som leder er din opgave at få andre til at udvikle sig, så de kan levere resultater. På en skala fra et til ti har jeg lært, at medarbejdere vil kunne levere resultater til et tital, hvis de får det rigtige af dig som leder. Mens de kun leverer til et ettal, hvis de får det forkerte. Om du får dine medarbejdere til at præstere til et tital eller et ettal, handler i bund og grund om, hvorvidt du som leder stiller skarpt på individerne eller på de processer, som de er beskæftiget med.

Inden jeg mødte Jens Moberg, var jeg så småt begyndt at reflektere over forskellen på det at lede mennesker og processer. Men det var inspireret af Mobergs egen ledelsesstil, at det gik op for mig, hvor stor betydning det menneskelige fokus har. Det fik mig til at beslutte, at jeg selv som leder ville begynde systematisk at øve mig i at fokusere mere på mennesker og mindre på processer. Og den proces bidrog i de sidste år af min lederkarriere til enorm stor læring for mig som leder.

Konkret gjorde jeg det, at jeg ganske enkelt bare begyndte at øve mig i at dedikere mere energi på mine medarbejdere og mindre på processerne. Jeg begyndte at tilbringe mere og mere tid sammen med dem og udvise mere nærvær over for dem. Jeg fokuserede på at gå mere direkte ind i deres problemer og på at give dem feedback. Og som tiden gik, og jeg blev ved med at øve mig, begyndte tingene omkring mig langsomt at ændre sig.

Medarbejderne blev glattere i deres arbejde, fordi jeg var tættere på dem, dog uden at udføre deres arbejde for dem. De opnåede bedre resultater, og derfor begyndte jeg også at blive glattere som leder. Og efterhånden som jeg fortsatte min nye lederpraksis, udviklede det, der startede som øvelse og træning, sig til at blive en integreret del af min ledelse. Til sidst måtte jeg bare konstatere, at jeg var blevet en anden ledertype. Jeg var blevet en menneskeleder. Det er jo ikke noget, man bliver på én dag. Det er noget, man bliver, hvis man øver sig igen og igen. En dag har man tilpasset sin adfærd så meget til sine øvelser, at man er et med dem.

Selv har jeg altid sagt, at gode ledere er stærke ledere, og at stærke ledere har tydelige værdier. Men i virkeligheden har jeg ikke altid selv været særlig tydelig, når det gjaldt mine egne værdier. Tværtimod har jeg nok haft en tendens til at gemme dem lidt af vejen og i stedet tilpasse min ledelse den virksomhedskultur, som jeg var en del af. Sådan tror jeg, at mange gør. Men i takt med at jeg begyndte at lære, at det gav resultater at fokusere mere på mennesker, indså jeg også, at jeg havde ændret adfærd på en anden måde. Jeg var ikke bare blevet mere nærværende. Jeg var i mit nærvær også blevet mere tydelig. For jeg var jo også begyndt at investere mere af mig selv i medarbejderne. Så frem for at tilpasse mine værdier og min adfærd til organisationens forventninger, var jeg blevet mere mig selv.

Omkring hvert tredje eller hvert fjerde år har jeg som leder haft udskiftning i de team af medarbejdere, jeg har haft. Sådan er det vist mange steder. Det har været en god anledning til at se, hvordan resultaterne af min ændrede lederadfærd er kommet til udtryk.

For hver gang jeg har fået nye medarbejdere, har der været en periode, hvor de lige skulle se mig an. Mennesker er jo som dyr, når de mødes for første gang. De skal lugte til hinanden. Og efterhånden som jeg har investeret mere og mere af mig selv i medarbejderne, er de begyndt hurtigere at præstere rigtig gode resultater. De har reageret på, at jeg har været mig selv og været autentisk. Det var en banebrydende erkendelse for mig i min ledelsestil. Og det lærte mig, hvad sand autentisk ledelsestil er.

Er man en autentisk leder, opfører man sig, i mine øjne, som man vil gøre, når man er sammen med sin familie. Man er i bund og grund sig selv. Og sådan begyndte jeg også at være over for medarbejderne. Det betød, at når der var ting, jeg ikke vidste, og når der var noget, jeg var i tvivl om, var jeg åben omkring det. Når vi i teamet stødte på kriser og udfordringer, var jeg også åben omkring det. Når noget gik godt, fejrede vi det også i langt højere grad, end vi havde gjort tidligere. Jeg forsøgte dermed på alle måder ikke at gemme min person og mine reaktioner af vejen. Jeg bestræbte mig på at være mig. Den adfærd aflæste medarbejdere hurtigt. Og det var tydeligt for mig, at de var langt hurtigere til at blive trygge ved mig som leder, til at forstå mine værdier, og til at fatte tillid til mig som person. Og det skabte alt sammen langt bedre præstationer fra deres side.

Denne udviklingsproces blev vigtig for mig som leder. For den lærte mig, at hele den udløsende psykologiske faktor i god ledelse ligger gemt i det at være autentisk. I at være sig selv. Jeg er glad for, at jeg fik det lært.

PERSONLIG VÆKST

JENS **MOBERG** har skrevet en ny og spændende bog med indlevelse og engagement. Han analyserer livets store spørgsmål på en åben og uforstilt måde, og med en god portion sund fornuft tager han læseren ved hånden til venlig konfrontation med livets mange udfordringer.

Moberg henvender sig såvel til lederen som enhver anden, der vil personlig vækst. Han opererer i grænselandet mellem det professionelle, det personlige og det private, og lægger ikke skjul på de mange erfaringer, han selv har gjort gennem en krævende, international karriere.

I Personlig Vækst er den anbefalede ledelsesfilosofi at kalde det bedste frem i medarbejderen; denne skal både udfordres til personlig stillingtagen og til samarbejde i gruppen. Målet er en værdibaseret og læringsorienteret virksomhed.

En leder skal selv være synlig – kunne gå foran som rollemodel. Dette gør Jens Moberg på en visionær måde i Personlig Vækst. Moberg har begge ben på jorden. Men han rækker langt.

Niels Due Jensen
Grundfos

www.lrbusiness.dk

ISBN: 978-87-11-40001-2



9 788711 400012


BUSINESS
EGMONT