

1. august 2009

---

## LEDELSE FOR LEDERE

### 4. UDGAVE

---

Kære alle

Denne udgave af Ledelse for Ledere er inspireret af en forsknings-baseret ledelses bog - om hvorfor det lykkes nogle virksomheder at gå fra god til fantastisk, og andre ikke.

I HUI A/S har vi gennem de seneste 3 - 4 år arbejdet efter en bestemt filosofi. En filosofi, der bygger på erfaringer fra nogle af de bedste virksomheder i USA.

Noget af det grundlæggende vil jeg her kort beskrive, og afslutte med hvordan HUI A/S vil forholde sig hertil.

#### **Det gode er en fjende af det fantastiske**

Langt de fleste erhvervsvirksomheder bliver aldrig fantastiske, delvist fordi de netop bliver ret gode – og det er faktisk deres største problem. Årsagen hertil skal findes i, at det er langt nemmere at være middelmådig frem for at blive fantastisk. Det at blive fantastisk kræver selvsagt en kæmpe indsats af alle på et hold. Tag som eksempel det at vinde et tour de france eller champions league. Det gøres kun af personer eller hold der har trænet, kæmpet og ydet en enorm indsats gennem hele livet. Dem der ind imellem springer over træningen eller ikke giver sig fuldt ud hver eneste dag, bliver aldrig en vinder.

Det samme gælder i virksomheder. Hvis ikke (leder som medarbejder – lærling som direktør) alle trækker samme vej, og samtidig yder deres yderste hver eneste dag, bliver virksomheden aldrig den bedste.

#### **Niveau 5-lederskab**

I de fantastiske virksomheder er der brug for ledere, der har et niveau 5-lederskab. Niveau 5-ledere kanalisere deres ego væk fra sig selv, og i retning af det overordnede mål. Deres ambitioner vedrører først og fremmest virksomheden og ikke dem selv.

Niveau 5-ledere ser ud ad vinduet og fremhæver faktorer uden for dem selv, når ting går godt. Samtidig ser de i spejlet, når de skal placere ansvaret, men giver aldrig uheld skylden, når ting går dårligt. En niveau 5-ledere er proaktiv, åben, ærlig og udviser altid respekt for den enkelte. Udviser en stærk personlig ydmyghed og professionel viljestyrke. De er indlysende ambitiøse, men kun på holdets vegne.

### **Først hvem... så hvad**

Den væsentligste pointe i dette afsnit er ikke bare, at man sammensætter den rigtige gruppe mennesker – det er der ikke noget nyt i. Pointen er, at man først skal få de rigtige mennesker på bussen (og de forkerte af bussen), før man regner ud, hvor bussen skal køres hen.

Det andet centrale punkt er den grad af skarphed, der kræves i menneskelige beslutninger for at kunne forvandle virksomheden fra god til fantastisk, bl.a. det at bedrive konsekvens ledelse.

### **Se de brutale kendsgerninger i øjnene (uden at tabe modet)**

Der er ikke noget galt i at have en vision om storhed. Det forudsætter blot at man hele tiden skal tilpasse sig vejen til storhed.

Ja lederskab drejer sig om visioner. Men lederskab drejer sig i lige så høj grad om at skabe et klima, hvor sandheden bliver hørt, og hvor man ser de brutale kendsgerninger i øjnene. Der er en enorm forskel på muligheden for at "få lov til at sige sin mening" og muligheden for virkelig at blive hørt.

De fantastiske ledere har forstået denne forskel og skabt en kultur, hvor folk har utrolig gode chancer for at blive hørt, og hvor sandheden dermed i sidste ende har lige så gode chancer for også at blive hørt.

Som leder betyder det at man skal være tilpas ydmyg til at kunne forstå den kendsgerning, at man endnu ikke forstår nok til at have alle svarene, og at man herefter stiller de relevante spørgsmål, der fører til den bedst mulige indsigt.

Når man afholder møder uden at placere skyld, er man nået langt med hensyn til at skabe et klima, hvor sandheden bliver hørt. Hvis man har de rigtige mennesker på bussen, bør det næsten aldrig være påkrævet at placere skyld, men kun at søge efter større forståelse og viden.

De fantastiske virksomheder vil aldrig opgive. De vil aldrig kapitulere. Det tager måske lang tid, men de vil altid finde en måde at sejre på, en måde at vinde på, netop fordi de har skabt en vinderkultur i deres virksomhed.

### **Pindsvinekonceptet (enkelhed i tre cirkler)**

Et pindsvinekoncept er et enkelt, krystalklart koncept, der udspringer af en dyb forståelse af fællesmængden mellem de tre cirkler.

*"Det man kan blive bedst i verden til"*

(og som noget lige så væsentligt, det man ikke kan blive den bedste til). Denne evne til klarsyn rækker langt videre end en kernekompetence. Blot fordi man besidder en kernekompetence, betyder det ikke nødvendigvis, at man kan blive den bedste i verden til det. Og omvendt. Det man kan blive bedst i verden til, er måske ikke engang noget, man i øjeblikket beskæftiger sig med.

*"Det, der driver ens økonomiske system"*

Et enkeltstående nøgletal - fællesnævner – "overskud pr. X"

*"Det man er lidenskabeligt interesseret i"*

De fantastiske virksomheder fokuserer på de aktiviteter, der har deres brændende interesse. Idéen er ikke at stimulere en lidenskabelig interesse, men at afdække det, man er lidenskabeligt interesseret i.

Omsat til et ganske enkelt sprog. Vi får en god betaling for noget vi har naturtalent for, og som vi samtidig elsker at lave. Et enkelt krystalklart koncept, der styrer vores livs valg.

Et pindsvinekoncept er ikke et mål om at være den bedste, en strategi om at være den bedste, en intention om at være den bedste, en plan om at være den bedste. Det er en forståelse af, hvad man kan blive bedst til.

### **En kultur med disciplin**

De fantastiske virksomheder opbygger et stærkt vedvarende system med tydelige begrænsninger, men de giver også frihed og ansvar inden for rammerne af dette system. De ansætter personer med selvdisciplin, som ikke behøver at blive ledet, herefter kan lederen bruge energien på at lede systemet, og ikke medarbejderen.

De fantastiske virksomheder er bedst, når de følger et enkelt mantra: Vi gør ikke noget, der ikke passer til vore Pindsvinekoncept. Vi kaster os ikke ud på irrelevante forretningsområder. Vi foretager ingen irrelevante virksomhedsovertagelser. Vi indgår ingen irrelevante joint venture-aftaler. Hvis det ikke passer til os, gør vi det ikke. Punktum.

Det kræver disciplin at sige "ned tak" til store chancer. Selv om noget er "ens livs chance", er det kun relevant, hvis det passer til de tre cirkler.

### **Teknologiske acceleratorer**

Når teknologien anvendes rigtig, bliver den en accelerator for fremdriften, ikke en skaber af fremdrift. De fantastiske virksomheder begynder aldrig deres forvandling med en super moderne teknologi, af den enkle årsag, at man ikke kan anvende teknologien hensigtsmæssigt, før man ved, hvilke teknologier der er relevante.

Og hvad er det så for nogle? Det er dem – og kun dem – der er knyttet direkte til fællesmængden for de tre cirkler i pindsvinekonceptet. De fantastiske virksomheder er ikke drevet af frygten for at blive hægtet af, men er til gengæld drevet af en dyb kreativ drift og en indre trang til at opnå noget rendyrket og fuldkommet, for det fuldkomnes egen skyld.

## **Svinghjulet**

Forestil dig et enormt, tungt svinghjul – en massiv metalskive, som er monteret horisontalt på en akse, omkring ti meter i diameter, over en halv meter bred og samtidig flere ton tung. Forestil dig så, at det er din opgave at få svinghjulet til at rotere omkring sin egen akse, så hurtigt og længe som det er muligt.

Hvis du lægger alle kræfter i, får du efterhånden svinghjulet til at bevæge sig fremad, næsten umærkeligt i begyndelsen. Du bliver ved med at skubbe, og efter to – tre timers ihærdige anstrengelser får du svinghjulet til at dreje en hel omgang. Du bliver ved med at skubbe, og svinghjulet begynder at bevæge sig hurtigere, og med en endnu større kraftanstrengelse får du det til at dreje to gange rundt. Du bliver ved med at skubbe i samme retning. Tre, fire, fem.. svinghjulet oparbejder fart, seks.. syv.. du bliver ved med at skubbe... otte... ni... ti... det får mere og mere fart på, det bevæger sig hurtigere for hver omgang 20 ... 30... 40... 100. Og på et tidspunkt – gennembruddet! Hjulet er accelereret i en grad, der får det til at hvirvle rundt, omgang efter omgang, hvor dets egen vægt hjælper med.

Du skubber ikke hårde end ved første omdrejning, men bygger blot videre på den foregående og forstærker dermed det arbejde, du selv har lagt i det. For hver medhjælper du har der skubber i samme retning, får det en stor positiv effekt, alle er klar over hvilken vej hjulet skal køre, der er ingen kræfter der modarbejder.

Det er tydeligt, at de fantastiske virksomheder opnår et utroligt engagement og en stor enighed – de er behændige til at styre ændringerne – men de bruger egentlig ikke så meget tid på at tænke over det. Det er helt indlysende for dem. De finder ud af, at under de rette omstændigheder fordampede problemerne med engagement, enighed, motivation og forandringer. De tager stort set vare på sig selv.

Når man lader svinghjulet føre ordet, behøver man ikke højroset at videre kommunikere sine mål. Folk kan selv fortsætte udviklingen, når de ser svinghjulets fart.

Efterhånden som folk selv bestemmer sig for at omsætte et konkret potentiale til konkrete resultater, definerer målet næsten sig selv. : "Hvis vi fortsætter sådan her, så se, hvor langt vi kan komme!"

## **Vi-medarbejdere**

Medarbejdere, der grundlæggende kæmper virksomhedens kamp; for virksomhedens image og karriere. Føler, at han er til hjælp for virksomheden. Ser muligheder, tager initiativer, udviser vovemod og kreativitet – alt sammen op mod virksomhedens mission, vision, værdier og strategiske mål.

Medarbejdere, der tænker og kommunikerer i "hvad kan jeg gøre for dig..", "hvordan kan jeg endnu bedre bidrage til, at vi når vore mål", "hvad skal jeg gøre for næste år endnu bedre at kunne bidrage til, at vi når vore vigtigste strategiske mål..."

### **Jeg-medarbejdere**

Medarbejdere, der grundlæggende kæmper sin egen kamp; for sit eget image og sin egen karriere. Føler, at virksomheden er til for ham. Ser problemer, udviser passivitet, søger sikkerhed og optræder bureaukratisk – alt sammen op mod personligt at få en så enkel og let dagligdag som muligt; fokus er på høj løn for mindst mulig arbejde og mest fritid.

Medarbejdere, der tænker og kommunikerer i "hvad kan du gøre for mig", "hvordan kan du gennem din indsats bidrage til, at jeg får mindre ansvar og færre opgaver".

I HUI A/S arbejder vi efter principperne beskrevet herover, samtidig med at vi arbejder efter principperne fra 7 gode vaner.

At være ansat i HUI A/S, kan til tider være hårdt, der vil blive stillet store krav til den enkelte medarbejder, for på den ene side at opnå de strategiske mål, og på den anden side at leve op til HUI 's mission, vision og værdier. HUI A/S betragter Vi-medarbejder som de rigtige medarbejder på bussen. Vi-medarbejdere er dem der kan flytte en virksomhed i den rigtige retning, og være med til at skabe den for virksomheden største succes.

I HUI A/S har vi forkastet den gamle talemåde med, at mennesker er det væsentligste aktiv. Det er de rigtige mennesker, som er det.

### **Empowerment i byggeriet**

Gennem foråret gennemførte HUI A/S sammen med 3F og Dansk byggeri pilot projektet empowerment

Bülow Management har gennemført en række interviews med både ledere og medarbejdere. I har som medarbejder udfyldt et spørgeskema, og der er endvidere blevet undersøgt og evalueret på 3 tidligere gennemførte byggeprojekter.

Resultatet er en analyse.

Analysen er ikke en måling, af hvor tilfredse i som medarbejder er, men alene en måling af, i hvilken grad vi som virksomhed er i stand til at få udnyttet jeres fulde potentiale.

Rapporten peger på en lang række forslag til forbedringer – forslag som nu tages op til drøftelse i ledergruppen, alt sammen med henblik på en prioritering af hvilke tiltag vi vil iværksætte først.

Med venlig hilsen

Bent Johnsen

*For mig er ledelse et fag, der skal vedligeholdes og udvikles – konstant*