

Ledere med mod og sjæl giver sortere tal på bundlinjen

Det såkaldte Soul Leader-program tager danske ledere på en intens indre rejse, hvor målet er at finde ind til kernen i det moderne lederskab: Evnen til at motivere medarbejderne til at bære firmaets fane frem over stepperne og ind i fremtiden

Af Boris Gullev

Ledere skal have langt mere "sjæl" og fremstå som ægte mennesker på godt og ondt. Kun et ærligt, fejlbart og selverkendende menneske kan rekruttere de eftertragtede medarbejdere, som skal føre virksomheden gennem transformationen til den datadrevne fremtid. Og glem nu bare alt om hippier og hånende latter af de bløde leder-egenskaber. For denne disciplin er reelt behårdt at lære at mestre.

Det kan både HR-direktør hos **Aller**, **Jette Skeem**, og topchef hos **Kone**, **Thomas Ohm**, skrive under på.

Begge ledere har gennemgået programmet Soul Leader Certificate Programme, som ifølge de to erfarne ledere kan føre selv den mest indadvendte og skråsikre chef gennem en stærkt personlig indre rejse og resultere i et langt mere effektivt ledelsesteam, bedre rekruttering af nøglemedarbejdere – og dermed noget der virkelig batter på bundlinjen.

Aha-oplevelse på slottet

"Det går jo op for flere og flere mennesker at det, man kalder de bløde værdier, faktisk er hardcore – og giver resultater på bundlinjen," fortæller Jette Skeem, der i sommer startede

Den næste generation vil følge deres passion og interesser meget mere end tidligere, da det primært var lønpen og vejen til en sikker karriere der drev de unge mennesker frem

Thomas Ohm,
Adm. direktør hos Kone A/S

som HR-direktør hos Aller Media efter en stilling som nordisk HR-direktør i **Karnov Group**.

Hun har over 20 års erfaring med HR og ledelse. Hun fik allerede på første dagen af Soul Leader-programmet en aha-oplevelse som hun sent vil glemme.

"Det blev holdt på Bernstorffs Slot, det var forår og det kunne faktisk ikke være bedre. Vi blev kastet ud i at dele nogle meget personlige ting i et fortroligt rum og det satte scenen for forløbet: Nu skal vi sgu lære noget – ikke mindst om os selv," husker Jette Skeem, der betegner sig selv som ret åben for nye tendenser, men som også helt naturligt studsede over nogle af øvelserne. Indtil hun kunne fornemme at der var pay-off "bag galskaben".

Hviske-øvelse gav tillid

"Da vi vildt fremmede lige havde mødt hinanden og skulle have bind for øjnene og hviske noget meget personligt – en følelse – i hinandens ører, tænkte jeg "ok, hvorfor skal vi lige det?" Jeg kan nu tre år senere huske præcis, hvad jeg hviskede i de andre lederes ører og huske præcis, hvad de hviskede til mig af personlige "hemmeligheder". Det var meget intenst," husker Jette Skeem, der havde taget 12 andre fra Karnov Group med.

"Jeg havde lige mistet min far fire måneder forinden, så jeg hviskede "jeg savner min far". En af de andre ledere hviskede "jeg føler mig elsket" og en anden hviskede "jeg føler mig forrådt". Det var fantastisk at åbne op og vise en sårbarhed over for en fremmed. Det virkede enormt stærkt på mig," fortæller Jette Skeem, der mener at de vigtigste egenskaber for den effektive, moderne leder er ærlighed. Og modet til at gøre sig afhængig af andres hjælp.

Modet til det bløde

"Når lederen tør udvise sårbarhed, så styrker det relationen, fordi relationen pludselig bliver mere ligeværdig og ærlig. Det virker meget stærkt at sige til medarbejderne: "Det her er jeg dårlig til og jeg skal have hjælp til det her," lyder det fra den erfarne HR-chef, der for længst har erkendt at en tæt relationelle dynamik mellem ansat og leder er den bedste drivkraft.

FAKTA Soul Leader Programme

SOULWORKS tilbyder på 20. år interne ledelsesudviklingsforløb og certificerede ledelsesuddannelser, som +1000 ledere har deltaget på

HVOR: Langelinie Pavillionen i København. Næste holdstart: 18. juni og 28. august 2018. Se: www.soulworks.world

UDDANNELSEN AFSLUTTES MED en skriftlig og mundtlig certificering, som kvalificerer til overbygningen. Pris ex moms: 35.000 kr.

Kampen om de bedste hoveder bliver nemlig mere og mere skærpet og virksomhedens konkurrenceevne er direkte forbundet med det at finde, fastholde og udvikle de dygtigste medarbejdere, hvilket er lederens ultimative ansvar og som der bliver fokuseret meget på i programmet.

Fremtvinger fælles forståelse

"Det sår en tillid hos den ansatte, at jeg ikke fremstår som én der bare kan det hele. Men det må ikke forveksles med panik, at man beder om hjælp. En god leder må aldrig gå i panik. Det handler om stille og roligt at have modet til at fortælle når noget er svært," konkluderer Jette Skeem, der først når talen falder på de bløde lederværdisers skeptikere får en anelse pisk i stemmen.

"Jeg er simpelthen blevet immun over for folk, der har en fasttømret forestilling om, at det værdibaserede er for abstrakt eller for flippet, for det har så meget tyngde og er så grundlæggende vigtigt. Så jeg lytter ikke længere, når andre ledere prøver at forklejne det."

Ifølge Jette Skeem er et af Soul leader-programmets styrker, at det tvinger lederteamet til en fælles forståelse af hele virksomhedens "purpose" og værdisæt. Og får det forankret langt mere i organisationen end de vanlige endagskurser og sporadiske foredrag kan.

Hvad mener vi egentlig?

"Det er så let i en ledelse at blive enige om, at vi f.eks. skal være transparente – åh hvor er vi enige. Men hvad er det egentlig vi mener med "transparens"? Man bliver nødt til at spørge dybere ind til det, få det defineret, ellers bliver vi transparente på hver vores måde, og det rykker ingenting. Og her går vi dybere og kommer tættere på noget, man kan operationalisere, og først dér begynder det at rykke noget," husker Aller HR-chefen som i dagene efter programmet var slut kom hjem til en arbejdsmæssig andedam, hvor den nye lærdom manifesterede sig i form af mere selvtillid og mere ro i de situationer, hvor medarbejdergruppen alene med talens kraft skulle motiveres til at gå med hende i krig for fællesskabets skyld.



"Man kommer hjem med mere selvtillid og dermed mere ro og kan langt mere troværdigt sige: "Ok, sådan er jeg og det er det her, jeg står for." Og fremstår du ærlig og stærk og med ro i stemmen siger "ok, folkens: Det er denne vej vi skal gå – jeg går forrest og tager kugle." Så skal du nok få følgeskab," lyder erfaringen fra Jette Skeem.

Hård chef blev blødgjort

Thomas Ohm er adm. direktør hos Kone og har tidligere været adm. direktør hos **APV** samt divisionsdirektør i **GN Store Nord** og teknisk direktør i **Hewlett-Packard**. Alle virksomheder med brug for højt specialiserede medarbejdere – som der er rift om. Det sætter store krav til lederens personlighed. For der er helt nye boller på ledelses-suppen nu.

"Vi befinder os i en virkelighed, som i endnu højere grad end tidligere er kompleks og uforudsigelig, og hele tiden er i forandring med en hast der gør,



*“En god leder må aldrig gå i panik. Det handler om stille og roligt at have modet til at fortælle når noget er svært,” siger Jette Skeem, HR-direktør hos Aller.
Foto: Mie Hee Christensen*

at vi som ledere må ændre vores normale forståelse af ledelsesgerningen, hvis vi vil fortsætte med at skabe gode resultater,” siger Thomas Ohm, der ser at kampen om de bedste hoveder bliver mere og mere skærpet.

Og som ved at konkurrenceevnen er direkte forbundet med at kunne finde, fastholde og udvikle de dygtigste medarbejdere.

“Medarbejdertilfredsheden, kundeloyaliteten og resultaterne er som en trebenet skammel. Hvis det ene ben halter, så tipper skamlen, lyder det fra Thomas Ohm, der ikke længere kan gøre brug af pisk og gulerod som i gamle dage. Der skal helt nye ting på bordet for at holde de gode folk til fadet.

“Den næste generation er enormt drevet af mening – purpose-driven – de vil følge deres passion og interesser meget mere end tidligere, da det primært var lønpen og vejen til en sikker karriere der drev de unge mennesker frem.”

“Jeg ser et paradigmeskift inden for ledelse og det var derfor jeg inviterede mit ledelsesteam med på denne rejse. Men jeg spurgte da også mig selv: “Soul leadership er det ikke lidt for blødt?” Vi er jo i en hardcore branche. Men samtidigt ved jeg, at der skal noget nyt til på ledelsesfronten og jeg fik en anden oplevelse af hvad “soul” er. Men man bliver blandt mange andre ting også trænet i at blive endnu mere transparent og modig.

Modet er med på galejen

Modet gør, at man tør gå til hinanden mere direkte og personligt. Det modsatte er jo egoet, som ikke tør tale om det svære. Og det koster enormt på tilliden og derfor på bundlinjen,” fortæller Thomas Ohm, der dog også måtte kæmpe en brav kamp for at få hans egne mellemledere med på Soul Leader-galejen.

“I starten var der nok en enkelt eller to, der tænkte “aj, dette er for langhåret

nu hopper jeg af.” Men den mest kritiske i mit team, var faktisk den første til at få sit nye personlige lederskabsmanifest indrammet og sat op på væggen på sit kontor. Så kunne alle medarbejderne jo hænge ham op på hans manifest, som sort på hvidt viser, hvad han er for et menneske. Så gik der ikke lang tid før alle lederne også havde hængt deres manifest op. Det er ikke bare endnu et “stykke værktøj”.

Hos Kone kunne mærke at vi var blevet mere sammentømret. Men at få de nye tankegange forankret i organisationen er ikke piece of cake. Der skal følges op, og i ledergruppen holder vi hinanden til ilden, for ikke at falde tilbage i de gamle roller. Alle i Kone med ledelsesansvar har nu været på et forløb omkring soul leadership,” fortæller Thomas Ohm, der både ud fra egen optik og omverdens syn på hans person ellers ikke just er kendt som en blød ledertype.

Giver reelt bedre bundlinje

“Jeg kan være en hård leder. Men det der driver mig frem – fandt jeg ud af på Soul Leader programmet – er et oprigtigt ønske om at hjælpe andre til succes. Ledere har brug for mere selvsindigt. Du er simpelthen nødt til at få dine folk væk fra det egocentrerede. Hvis du kan få dem til at tænke lidt oftere på, hvad der gavner helheden, så er det utroligt, hvad man kan opnå af resultater,” lyder kampråbet fra elevatortog-rulletrappe-bossen, der identificerer integritet som altafgørende for at nå op på det rigtige ledelsesniveau.

“Integritet er at være oprigtig, ærlig og troværdig og indebærer handlekraft, ydmyghed og mod,” lyder devisen fra Kone-bossen, som tilhører en organisation med over 50.000 ansatte og en omsætning på 65 mia. kr. hvor det at skaffe indtjening selvsagt er hovedformålet.

“Jeg kan ikke sætte kroner og øre på, hvad dette har betydet for vores bundlinje, men der er ingen tvivl om, at de resultater vi har skabt, er kommet i hus fordi vore ansatte nu løfter i flok.”