

Læsetid: 9 minutter

# 1.

## Ledelse er simpelt – tal med folk

10 samtaler med 10 forskellige ledere inden for branchen.

10 års ledelseserfaring. Mere end 100 samtaler med ledere uden for branchen.

Et hav af ledelseslitteratur, selvbiografier og rapporter om god ledelse læst og fordøjet.

Nogle lettere end andre...

Spørgsmål er, hvor efterlader det os, når vi skal forstå, hvad ledelse handler om?

## VELMENENDE BUD I HOBEVIS

Det skorter ikke og har aldrig skortet på velmenende og kvalificerede bud på, hvordan ledelse bedrives effektivt, empatisk og ekstraordinært.

Der er skrevet og solgt mange gode og interessante bøger om ledelse.

De fleste står og pryder på boghylden på kontoret.

Med knækket ryg, der vidner om, at man har haft den i hånden.

Åbnet den. Bladret i den. Læst lidt hist og her. Og sat den op på hylden igen.

Den rette lejlighed til at fordybe sig skal nok komme.

Senere...

”Vi bliver præsenteret for alle mulige ledelsesmodeller.

Det bliver så teoretiseret, og  
de gør ledelse unødvendig kompliceret.”

*Hermann Haraldsson, Boozt.com*

Ledelse og hverdagens uforudsigelighed.

Og så står man der foran bogreolen og overvejer et nanosekund at putte bogen i tasken.

Der bliver måske tid i aften.

## BANG!

Man væltes omkuld af hverdagens uforudsigelighed, mails med nye opgaver, udfordringer med agenter, glemte bestyrelsesmøder, overskredne deadlines.

Livet generelt.

Sådan er ledelse.

**TID TIL AT SUITE UP**

Men der er ingen kære mor her. Der er behov for, at du suiteer up. Finder modet til at træffe de svære valg og skabe løsninger.

Og her er gode råd dyre, og tiden løber, tik tak, tik tak, tik tak...

Spørgsmålene trænger sig på. Hvad skal man vælge til og fra?

Hvad er det rigtige at gøre?

Hvem kan man spørge til råds?

Det er ikke altid, der er andre at spørge end sig selv. Ud foran spejlet og se sig selv godt og grundigt i øjnene.

Tjekke sømmene.

Mens man står der og beundrer superhelten, der toner frem foran en i spejlet, suger maven lidt ind, så falder der som regel lidt mere ro over en:

*"Ledelse er jo ikke rocket science!.*

*Men man skal bare føre det ud i livet.*

*Og man er den, man er."*

*Allan Vad Nielsen, hummel*

Og det er godt nok. Hvis man tør mærke efter i maven.

Så dukker de bedste løsninger op.

## DER BLIVER SET PÅ DIG

Ledelse er som mode. Et af de stærkeste kommunikationsmidler, vi har.

For at vise, hvem vi er. Vise, hvad vi står for.

Der er garanti for, det bliver bemærket, hvad du iklæder dig.

Af alle i virksomheden. Hver gang.

”Din organisation lægger mærke til dig.

Hvis ikke du kan lide det,  
så skal du bare lade være med at være leder.

Jeg gør det, fordi jeg kan utrolig godt lide de mennesker,  
jeg arbejder sammen med.”

*Hermann Haraldsson, Boozt.com*

Så spørgsmålet, du kan stille dig selv, når du står og kigger ind i spejlet er:  
Hvad vil du gerne stå for?

Når du står på ølkassen, og når I er ved at drukne i hverdagens drift.

Når tallene er sorte, og når de er ildrøde.

Når medarbejderne skal et trin op af karrierestigen, og når den svære samtale  
er uundgåelig.

## SKAB DIN EGEN STIL

På mange måder er ledelse et spørgsmål om at finde sit eget udtryk.

Skabe sin egen stil. Trække vejret dybt ned i maven.

Lytte til sin intuition. Du ved det jo godt.

44%

af tillidsrepræsentanter  
angiver i en undersøgelse fra  
2015, at deres virksomhed er  
udfordret af dårlig ledelse.  
Der er en direkte kobling  
mellem kvaliteten af ledelse og  
virksomhedens produktivitet,  
vækst og markedsværdi.

”Du skal ikke gøre det sværere, end det er.”

*Jens Poulsen, dk company*

Men du må ikke begynde at hvile på laurbærbladene.

Ledelse er livslang læring. Stilen skal forfines. Du skal være tro mod den.

Udvikle den.

Hver dag.

”Du skal være ydmyg hele tiden og aldrig blive selvfed.

Alting forandrer sig hele tiden.

Så man skal hele tiden holde sig på tæerne.”

*Allan Vad Nielsen, hummel*

Ingen gider have en tøffelhelmt til leder.

### **FØLG DIN PASSION**

Ganske få er ledere, fordi de ikke ved, hvad ellers de skal bruge deres tid på.

Ledelse og passion smelter sammen og bliver ofte til et.

Man vælger at blive leder, fordi man tror på, man kan gøre en forskel.

Skabe bedre vilkår for andre.

Ledere brænder for det.

Man kan se det i deres øjne.

Det er ønsket om at skabe dynamik og udvikling, der får ledere ud af sengen om morgen og gør arbejdslivet meningsfuldt.

## AMBITIONER

”Man skal gøre noget, man er glad for.

Noget, der giver mening.

Jeg tror enormt meget på lyst, intuition, og hjerte.

Det handler om at lave noget, der er sjovt, sammen med andre.”

*Mads Nørgaard*

Så hvad er det, der får dig ud af sengen om morgenen?

Gør dit arbejdsliv meningsfuldt?

Det handler om at være ærlig over for sig selv og afklaret med, hvilken form for ledelse, man bedriver.

Hvad er dine kompetencer? Hvilke resultater vil I, som virksomhed, stræbe efter?

Og så kommunikere det ud.

”Jeg er meget klar i min kommunikation.

Meget klar i den måde, jeg har spurgt folk.

Meget klar i den måde, jeg har sat mål op for folk.

Ikke noget med, at det her skal vi nok nå-agtigt.

Det er et spørgsmål om, hvad skal der til for, at vi kan nå det.”

*Sune Bjerregaard, MASAI*

## **LEDELSE ER NOGET, VI ER FÆLLES OM**

Kig lige op!

Se på alle de mennesker, der sidder omkring dig og sørger for, at forretningen hænger sammen.

"Har du husket at tale med dine medarbejdere i dag?"

*Thomas Frederiksen,  
SHOE THE BEAR*

Det fortæller noget om, at ledelse er ikke noget enkeltmandsforetagende.

Ledelse er en fælles bedrift. Der er mange afdelinger, mennesker, holdninger og ideer, der spiller sammen og er afhængige af hinanden.

Der skal gerne skabes en positiv synergi. Kultur og struktur skal balancere rigtigt.

Det kræver, at alle leverer og holder aftalerne.

"Måden jeg tilgår ledelse på er gennem sport.

Jeg er målmand.

Som målmand er du sindssyg afhængig af, at folk overholder aftaler."

*Hermann Haraldsson, Boozt.com*

### **SÆT DIG FOR BORDENDEN OG SPIL HINANDEN STÆRKE**

Det er her, du skal suite up.

Sætte dig for bordenden og skabe rammerne for, at det, folk brænder for, kan få lov at komme i spil.

Potentialer kan indfries. Kompetencer komme i spil.

Skabe en kultur, hvor I spiller hinanden stærke. Bliver enige om, hvad I er der for.

"Få noget gejst, energi og holdning ind i det, som vi er enige om.

Som vi alle kan have en samtale om.

Så der er meget socialt i det.

Ledelse er en eller anden blanding af mange forskellige komponenter."

*Mads Nørgaard*

Det handler ikke så meget om de store forkromede visioner. Det er nemt nok. Det er hverdagen, der tæller. Er du der, når spørgsmålene hos medarbejderne melder sig?

Det er i de øjeblikke, at der er brug for, at du er der.

Som menneske.

Lytter og bruger den nødvendige tid på at vende, hvad der fylder hos medarbejderne.

”Ledelse er simpelt. Tal med dine folk.

Jeg er en person på arbejde og en person privat. Det kan jo ikke lade sig gøre.

Det er vigtigt at holde distance. Hvordan kan du det?

Jeg siger ikke, du skal være venner, men du skal kende dine folk godt.

Du gider ikke gå i krig for en, du ikke kan lide.

Så du er nødt til at være tæt på folk, interessere dig for dem som mennesker.

Der, hvor vi er allerbedst, er, når vi går til stålet til træning. Og i omklædningsrummet, der krammer og griner vi.”

*Hermann Haraldsson, Boozt.com*

Ledelse handler om at være til stede. Evne at samle hverdagens frustrationer, glæder og ambitioner op.

Sætte dem sammen. Skabe en fortælling.

Tegne et billede, som alle kan se sig selv i.

### **KOM NED PÅ GULVET**

Ansvarer kan ingen leder lægge fra sig.

Men hvad skulle man også det for?

**9** ud af **10** ledere peger på, at tillid mellem leder og medarbejder spiller en afgørende rolle for virksomhedens performance.



Selvom det er de færreste ledere, der kan spå om fremtiden. Eller kan læse tanker, så rummer ledelse noget fantastisk. Noget, som ikke mange andre end du, som leder, får lov til at opleve.

Mandatet og troen på, at du kan gøre en forskel. Skubbe til virksomheden og medarbejderne.

Udvikle dem.

Muligheden for at få indblik i, hvordan de unikke mennesker, du har ansat tænker, taler og handler.

”Jeg er her meget og går rundt og taler med alle hele tiden.

Det er hele tiden en samtale med hele banden.

Jeg er meget lydhør.

Alle skal være med. Hele tiden.

Jeg kan ikke tegne, men jeg kan tale.

Vi er meget tæt på hinanden og på, hvad vi laver.

Det skal gøres på en ordentlig måde.”

*Mads Nørgaard*

### **DET ER HVERDAGEN, DER DRIVER UDVIKLINGEN**

Det er ved at være med i hverdagens samtaler, at man som leder forstår sine medarbejdere, kunderne og hvad der driver udviklingen.

Det handler om at have fingeren på pulsen og hele tiden undersøge, hvordan tingene udvikler sig.

Hvilken vej blæser vinden?

Hvad siger vandrørene, når man lytter godt efter?

Hvad siger de vantro og vennerne?

**44%**

af HK/Privats medlemmer har skiftet job på grund af dårlig ledelse.

Og hvad siger din intuition?

”Du kan ikke trække dig tilbage,  
og kun være forretningsudvikler og facilitator,  
så mister du fornemmelsen af,  
hvad der sker i firmaet.”

*Thomas Frederiksen, SHOE THE BEAR*

Kommunaldirektøren i Viborg Kommune fortalte engang, at der hver dag træffes ca. 75.000 beslutninger i Viborg Kommune alene.

Det kræver ikke meget tankevirkosomhed at erkende, at det ikke er muligt at være med i dem alle.

Men det er jo heller ikke det, ledelse handler om.

”Hvis du vil være alle steder,  
så ender du med at være ingen steder.”

*Jens Poulsen, dk company*

Man skal bare være bevidst om, at beslutningerne. Store som små. Hele tiden er med til at påvirke, hvordan og hvorhen virksomheden udvikler sig.

Så er det godt, at du har ansat folk omkring dig, som du har tillid til.

Ledelse handler derfor også om at være afklaret om, hvornår man skal deltage i beslutningerne, og hvornår man skal holde sine meninger for sig selv.

Fordi lige netop i den her situation. Lige netop på det her område, er der andre i virksomheden, der er mere kompetente til at træffe de rigtige beslutninger.

End dig.

Viden og indsigt, du kun kan få ved at være til stede i hverdagen og kende de mennesker, du har omkring dig. Rigtig godt.

”Jeg har bandlyst MUS-samtaler.

Det er totalt spild af tid.

Du er nødt til at være tæt på folk i hverdagen.

Interessere dig for dem som mennesker.”

*Hermann Haraldsson, Boozt.com*

### **LAD VÆRE MED AT MICRO MANAGE FOLK**

Det betyder ikke – på nogen måde – at man skal micro manage folk eller være med i hver eneste beslutning. Tværtimod.

”Jo mere jeg trak mig, jo bedre gik det.”

*Jens Poulsen, dk company*

Virksomhedens overlevelse afhænger af alle, der har deres gang i virksomheden. Fra pedellen til bestyrelsesformanden. Alle er eksperter, på hver deres måde. Gudskelov!

Ledelse handler om at udvikle en kultur, hvor der er respekt for hinandens forskellighed.

Tillid til hinandens kompetencer.

Og en stålsat tro på, at man hver især bidrager til fællesskabet.

Fordi man vil det og brænder for det.

## AMBITIONER

”Egentlig er jeg jo ret operationel.

Men jeg hader, når folk blander sig.

Derfor synes jeg heller ikke, du skal blande dig i, hvad folk laver.”

*Hermann Haraldsson, Boozt.com*

Men menneskerne omkring dig skal have lyst til at informere dig om de centrale spørgsmål, beslutninger og udviklingstiltag, de er optaget af.

### **VÆR EN GENERALLY GOOD GUY**

Devisen om, at du er én person, når du er på arbejde og en anden, når du har fri, har i praksis ikke meget gang på jorden.

Man er én og samme person 24-7.

Du kan ikke løbe fra, hvem du er.

Du ved det. Dine medarbejdere ved det.

Ledelse forpligter.

”Det handler om de frø, man sår i folk.

Opføre sig generally som en good guy og lade være med at lave for meget lort, så kommer det også tilbage.”

*Thomas Frederiksen, SHOE THE BEAR*

Der no cutting corners. Din integritet skal være i orden. Der skal substans og handling bag ordene.

### **7-MANDSREGLEN**

I Google skal en leder minimum have syv medarbejdere under sig.

Har du færre, så begynder du at micro-manage dem.

”Hvis du kun har fine PowerPoints,  
bliver du stemt ud af dine medarbejdere.  
I mine handlinger viser jeg jo igen og igen.  
Hvad jeg står for og hvad, der accepteres.”

*Allan Vad Nielsen, hummel*

Du bliver lynhurtigt gennemskuet, hvis intentionerne ikke er rigtige.  
Dine medarbejdere er skarpe og intelligente. Det er jo dig, der har ansat dem.

”Vær bundærlig.  
Det kan folk sgu godt lide.  
Så fortæller de alt muligt.”

*Thomas Frederiksen, SHOE THE BEAR*

### **INVESTER DIG SELV I DET**

At være leder er ikke et 8-16 job. Det er en livsstil.  
Det er dig, der skal gå forrest. Investere og gå den ekstra mil og træffe de svære valg.  
Det sætter standarden.

”Du skal have nogen omkring dig, som du stoler 100% på.  
Men det ændrer ikke på, at det er mig, der skal tage de lange aftener.  
Det er mig, der skal være med til de lange salgsmøder.  
Det er mig, der skal tage med til Bangladesh og besøge en leverandør.  
Du skal virkelig ville det.

Gå forrest og leve det. Investere helt vildt i det.”

*Allan Vad Nielsen, hummel*

### **VÆR MODIG OG TØR AT FEJLE**

Det er også et spørgsmål om at turde tage nogle chancer, som andre ikke gør eller tør. Vise, at det du brænder for, det kan man lykkes med.

”Det er vigtigt, at man holder fast i tingene.

Så kan det godt være, at man får nogle slag.

Det kan godt være man fejler, men man holder sgu fast i det, man tror på, så skal det nok komme.

Tro flytter bjerge.

Troen flytter meget mere end strategier.”

*Sune Bjerregaard, MASAI*

Er du passioneret og viser det, så inspirerer det og smitter af.

Tag nogle initiativer. Tag nogle beslutninger. Prøv nogle ting af, og så gør det ikke noget, at man fejler.

Det skal man, som menneske og i særdeleshed som leder.

”Jeg har lavet så mange dumme fejl, som har kostet lidt lærepenge.

Men man skal ikke være bange for at lave fejl. Dem lærer man af.

Lad være med at have en no mistake culture.

Så begynder man at tørre fejlene af på sine kolleger og begynder at bebrejde hinanden.

Man skal have en kultur, hvor man tør sige, prøv og hør, det var mig, der fuckede

82%

af dem, der har været udsat for dårlig ledelse angiver, at det påvirker deres arbejdsglæde negativt.

up her, og det er jeg sgu ked af, men jeg har lært det og det. Og så videre.

Undgå den der fejlfinder-kultur.

Understøt alt, hvad der kan fremme et initiativ, hvad der kan fremme et drive. Alt, hvad der kan fremme en motivation.”

*Allan Vad Nielsen, hummel*

Ingen ønsker en leder, der er udødelig eller urørlig. Du skal inspirere, men dine medarbejder skal også have lyst, turde spørge dig til råds. Og dele deres tanker med dig.

Du er et menneske, ligesom alle andre.

## **FJERN ALLE FORMER FOR FRIKTION**

Hvad så, når det uundgåelige sker, og sladderer begynder at gå i krogene?

Medarbejderne begynder at lave klubber. Holder hinanden uden for.

Begynder at tale grimt om kunderne. Får spidse albuer.

Der går taktik og politik i den. Magtkampene blusser op.

Det vil dukke op på et eller andet tidspunkt i enhver virksomhed.

Hvad stiller man så op?

Hvad ville du selv have brug for, at din leder gjorde?

”Vi har respekt. Vi taler vi pænt til hinanden i organisationen.

Vi taler pænt om tøjet. Vi taler ikke om kluns, vi taler ikke om møgkunder.

Vi taler pænt hele vejen rundt.

Vi kan være rygende uenige.

Det er kun godt, så vi får det belyst hele vejen rundt.

**57%**

angiver, at det påvirker det psykiske arbejdsmiljø negativt, når der er dårlig ledelse.

## AMBITIONER

Men jeg går meget op i, at vi forstår, hvad hinanden siger, og vi taler ordentligt til hinanden.”

*Mads Nørgaard*

Her skal lederen for alvor suite up og træde i karakter.

Bruge sin ledelsesret til at fjerne alle former for friktion, der tager fokus væk fra kerneopgaven og det, der udvikler virksomheden.

”Vi gør alt, hvad vi kan for at reducere friktion mellem medarbejderne.

Nøglen er at fjerne al nonsense og intriger.

Her skal man være ret konsekvent.

Hvis folk begynder at bitche og bagtale, så er jeg ligeglad med, hvad det koster.

Så skal de ud, for det skader hele virksomheden.”

*Hermann Haraldsson, Boozt.com*

Intriger skal bekæmpes. Det tvinger hele virksomheden i knæ. Suger livsglæden ud af alle. Ud af dig.

Og hvem har brug for en handlingslammet leder?

## **INSPIRATION, INTEGRITET OG DIN ”ONE THING”**

Når du bliver træt af at suge maven ind og kigge dig selv i spejlet. Det kan jo momentant hænde. Så vend dig om. Løft blikket og find inspiration ved at se ud ad vinduet.

”Rigtig mange ledere – sidestillede, under og rundt omkring mig – inspirerer mig.

Så henter jeg 20% her og 10% der og sætter det sammen.



Jeg lærer hele tiden fra alle i organisationen, uanset om det er Helle fra køkkenet, Per fra indkøb eller Mikkel i salg.

De stiller tit det spørgsmål, der rammer plet, og som kan ændre noget.

Det handler også om at lytte til nogen, der ikke er sovset ind i vores DNA.

Det er vigtigt, at man kommer ud og lytter.

Til markedet. Ud over grænserne. Til hinanden.”

*Allan Vad Nielsen, hummel*

Vend så tilbage til spejlet og gør alle indtrykkene, al inspirationen til dine egne. Inden for ledelse findes der ingen ”one-size-fits-all”-løsninger.

Det handler om at finde ud af, hvad der virker for dig.

Er det ikke mageløst?

”Man skal passe på, at man ikke bliver forført.

Man skal passe på, det ikke bliver for bøvlet.

Find ud af, hvad du er verdensmester til.

Få det hele ned i en lille form og lav kun det og ikke andet.”

*Mads Nørgaard*

Ledelse skal ikke gøres mere kompliceret, end det er.

Det handler om dig, og det handler om andre. Og om at finde ud af, hvor I vil hen sammen.

Om at være ydmyg, lytte og vise hinanden respekt.

Om at være menneske.

”Ledelse er ret enkelt.  
Det handler om at  
finde ud af, hvad der  
gør folk glade.”

*Hermann Haraldsson,  
Boozt.com*

## A M B I T I O N E R

”Din dør skal være åben.

Har du 5 minutter? Okay, ja så!

Det er bare en del af dit job at have de 5 minutter.

Svar hurtigt på mails.

Sørg for, at du ikke er den, der er flaskehals.

Det er sund fornuft.

Sørg for folk forstår deres rolle i fællesskabet.

Ledelse er simpelt.”

*Hermann Haraldsson, Boozt.com*