

KLUMME

En leder får det hold, hun fortjener

Det første, du erfarer som kadet, er, at din relation til din leder bygger på tillid – ikke lydighed

For nylig besøgte jeg det amerikanske militærakademi **West Point**, som ligger en times kørsel nord for New York og er kendt for sin ekstremt avancerede og effektive ledelsesuddannelse.

Vi blev vist rundt af **Maria Pilar Ryan**, oberst og ph.d. i militærhistorie. Ryan var en af de første kvinder på West Point, da hun blev kadet som 17-årig, og hun bestred adskillige lederstillinger i forsvaret, indtil hun for nylig lod sig pensionere efter 27 års tjeneste.

Oberst Ryan udstråler en enorm integritet.

Hun taler varmt for militærets vigtigste ledelsesredskab – commander's intent: At den øverstbefalende altid melder klart og tydeligt ud om, hvad

opgaven går ud på, og hvorfor den er nødvendig. Men aldrig om, hvordan den skal løses.

Lad dem gøre nar

Intentionen er absolut afgørende for missionen, og det er faktisk umuligt at overkommunikere, hvad vi skal og hvorfor. Den overordnede gentager det, indtil tropperne gør nar ad ham eller hende. Og så begynder det forfra igen: Hvad og hvorfor. Hvad og hvorfor ... men aldrig hvordan.

Opgaven er at skabe "holdledere og hold af ledere," som Ryan siger. Men når du fortæller, hvordan holdet skal løse opgaven, tager du ansvaret fra dem. Du kan justere parametrene, men du må aldrig overtage jobbet. Det er micro management.



Mette Nørgaard, international ledelsesrådgiver, New York



Headhunter og leder af Korn Ferry i Danmark
Kai Hammerich



Erhvervspsykolog
Henrik Elsig Andersen,
partner, Amrop



Leder af Ansættelses- og Arbejdsret i EY
Julie Gerdes

Holder du dig derimod til hensigten, bliver du på ledelsesplan. "Og der er jo aldrig nogen, der klager over micro leadership," siger obersten.

Der er også en gevinst mere: "Når jeg hører ledere sige, at de ikke har tid til at lede, tænker jeg, at det er fordi, de bruger for meget tid på hvordan i stedet for hvad og hvorfor."

Sådan gør vi ikke her

Det er altså dit hold, der har ansvar for hvordan. Du har til gengæld ansvar for holdet.

Det første, du erfarer som kadet, er, at din relation til din leder bygger på tillid – ikke lydighed. Og når du selv bliver leder, er din opgave at opbygge tilliden i dit team: Holdets tillid til dig, din tillid til dem, og tilliden indbyrdes.

Oberst Ryan var 19 år gammel, da hun blev leder. "En leder får det team, hun fortjener," understreger hun i dag. Og det selvom en befalingsmand ikke kan sætte sit hold – kun udvikle det.

Det drejer sig om kulturen, og den er lederen også ansvarlig for. Hver dag! Kulturen skabes af den værste adfærd, du tolererer som leder. Reglerne gælder for alle, selv stjernerne. Så spørg ikke dig selv om, hvad du vil gøre, hvis den brillante, men beregnende, medarbejder bliver fornærmet og rejser. Spørg hellere dig selv om, hvad du vil gøre, hvis han bliver.

På et stærkt hold er medlemmerne indbyrdes ansvarlige for hinanden. Obersten forklarer i den forbindelse,

Når jeg hører ledere sige, at de ikke har tid til at lede, tænker jeg, at det er fordi, de bruger for meget tid på hvordan i stedet for hvad og hvorfor

at hun ikke tolererede, hvad hun kaldte mødet efter mødet: Når nogen pegede fingre og brokkede sig, blev de fra alle sider mødt af et "sådan gør vi ikke her."

I stedet opfordrede hun til "mødet inden mødet." Hun gav dagsordenen til en troværdig leder og opfordrede holdet til at gennemgå den og beslutte, hvad de mente, hun skulle høre. Og så stå sammen om at få det sagt.

Det hele starter og slutter med hensigten. Som leder kan du ikke have 50 førsteprioriteter. Det giver absolut ingen mening. "Du bliver nødt til at holde øje med, hvor mange tallerkner, du jonglerer med. Når der er for mange, står folk bare og venter på, at du taber dem," siger obersten. Jeg spørger hende hvor mange, hun kan klare. Ryan griner: "Det kommer an på hvor meget kaffe, jeg har fået!"

NYE I BESTYRELSEN

Anker Hansen & Co. A/S

Ib Boserup er udtrådt af bestyrelsen.

Danbolig A/S

Charlotte Gullak Christensen er udtrådt af bestyrelsen.

Db Cargo Scandinavia A/S

Brian Milner Ellekvist er udtrådt af bestyrelsen.

DONG Energy Pipelines A/S

Mikael Brandt er udtrådt af bestyrelsen. Allan Bødskov Andersen er indtrådt som næstformand for bestyrelsen.

EnviDan A/S

Asger Kej er tiltrådt som formand for bestyrelsen. Jakob Rybak-Andersen er fratrukket som formand, men forbliver i bestyrelsen. Morten Fjerbæk er indtrådt som medlem af bestyrelsen.

Erik Jørgensen Møbelfabrik A/S

Henrik Horn Andersen er udtrådt af bestyrelsen. Thomas Knud Hess-Petersen er indtrådt som formand for bestyrelsen. Kim Weckstrøm Jensen er indtrådt som medlem af bestyrelsen.

Ewii A/S

Knud Bent Steen Larsen er udtrådt af bestyrelsen. Pernille Nielsen Jo-

hannessen er indtrådt som formand for bestyrelsen.

Ferrosan Medical Devices A/S

Sven Gustav Sören Mellstig, Sverige, er udtrådt af bestyrelsen. Måns Eskil Barsne, Sverige, er indtrådt som medlem af bestyrelsen.

Filippa K ApS

Louise Weiergang Ipsen er udtrådt af bestyrelsen.

Flaunskjold ApS

Leif Kirch Jensen er udtrådt af bestyrelsen.

Jantzen A/S

Bent Korsholm Mouritsen er udtrådt af bestyrelsen.

Jna Vinduer og Døre A/S

Brian Hyldahl Frimor og Jens Juul Dollerup Sørensen er begge udtrådt af bestyrelsen. Morten Vestergaard Knudsen og Torben Juul Nielsen er begge indtrådt som medlemmer af bestyrelsen.

Klinger Danmark A/S

Heinz Scharl, Østrig, er udtrådt af bestyrelsen. Daniel Schibli, Schweiz, er indtrådt som formand for bestyrelsen. Peter Müller, Østrig, er indtrådt som medlem af bestyrelsen.



Knud Bent Steen Larsen er udtrådt af bestyrelsen i Ewii A/S.
Arkivfoto: Keld Navntoft/Scanpix



Niels Jacobsen er udtrådt af bestyrelsen Phonic Ear A/S.
Arkivfoto: Magnus Møller



Søren Bjerre-Nielsen er indtrådt som formand for bestyrelsen Velux A/S. Arkivfoto: Steven Achiam

Max Jessen A/S

Knud Riis Johansen er udtrådt af bestyrelsen. Kasper Buus Larsen og Carsten Toxværd Østergaard er begge indtrådt som medlemmer af bestyrelsen.

People'spress A/S

Sofie Maria Lodhammar Zettergren, Sverige, er udtrådt af bestyrelsen. Per Otto Valdemar Sjöberg, Sverige, er indtrådt som medlem af bestyrelsen.

Phonic Ear A/S

Niels Jacobsen og Svend Børge Foged Thomsen er begge udtrådt af bestyrelsen. Søren Nielsen er indtrådt som formand for bestyrelsen. René Schneider er indtrådt som medlem af bestyrelsen.

Skanska A/S

Karina Holmegaard Christiansen er udtrådt af bestyrelsen. Maria Schack er indtrådt som medlem af bestyrelsen.

Velux A/S

Kim Fausing er udtrådt af bestyrelsen.

sen. Søren Bjerre-Nielsen er indtrådt som formand for bestyrelsen.

Vertic A/S

Thomas William Wylonis, USA, er udtrådt af bestyrelsen.

Aasted ApS

Stephanie Pflugstl Aasted og Amalie Hedstrøm er begge udtrådt af bestyrelsen. Victoria Clara Aasted og Emil Hedstrøm er begge indtrådt som medlemmer af bestyrelsen.