



AF JENS LARSEN,
COPENHAGEN COACHING CENTER

HOBBIT-LEDELSE BLANDT FAGSPECIALISTER

Fortællingen om Ringenes Herre er et godt sted at lære om "ledelse af fagspecialister," siger salgsdirektør Henrik Jansson i NNE Phamaplan.

FAKTA

Jens Larsen er cand. mag, forfatter og partner i Copenhagen Coaching Center, hvor han bl.a. arbejder med, hvordan ledere kan bruge metaforer og fortællinger i deres lederskab. Han er bl.a. medforfatter til bogen "Protreptik – filosofisk coaching i ledelse" med bl.a. Ole Fogh Kirkeby, SL Forlag, 2008, og senest biografien "Succes og brændte broer", Peoplepress 2010, om Volvos tidligere direktør Harry Motor.

At det ikke kun er på lederuddannelser og i fagbøger, at man kan lære at blive en god leder er ikke noget nyt. Helt tilbage i Antikkens Grækenland hentede blandt andet Alexander den Store inspiration i fortællingen Iliaden om de trojanske krige, der er en unik beskrivelse af strategi og forskellige tilgange til ledelse. Professor på CBS Majken Schultz har i et indlæg i Børsen skrevet, at en af de mest lærerige bøger hun har læst om psykisk arbejdsmiljø er Christian Jungersens roman Undtagelsen; kommunaldirektør og ledelsesekspert Jens Chr. Birch taler om "Det udvidede ledelsesbegreb" og om, hvordan han læser romaner, går på kunststillinger og til klassiske koncerter, som en del af sin ledelsesinspiration; den legendariske Volvo direktør og FDMs brevkassebestyrer igennem små 30 år Harry Motor hentede i hele sit lederliv inspiration fra den amerikanske forfatter Ernest Hemingway og endelig har professor på CBS Ole Fogh Kirkeby kortlagt forholdet mellem ledelse og kunsten, litteraturen, musikken og teatret i sine bøger og i arbejdet på Center for Kunst og Lederskab på CBS.

LEDELSE AF FAGSPECIALISTER OG HOBBITTEN FRODO

En af de store udfordringer for mange ledere er at lede fagspecialister. Når man taler med unge ledere kan det også holde dem tilbage fra at gå ind i nye brancher, som de har kvalifikationerne til. Der er skrevet en del om emnet blandt Søren Barlebo Rasmussen og Ole Steen Andersen fremragende bog Så-

dan leder du medarbejdere som er klogere end dig selv, men fortællingen om Ringenes Herre og hobbiten Frodo giver en god indsigt og nogle tips samtidig med at fortællingen og kunsten rammer os i kroppen og i hjertet og oftere taler til noget dybere værdimæssigt i os.

DEN LILLE HOBBIT ER EN STOR LEDER

40-årige Henrik Jansson, der er salgsdirektør i NNE Pharmaplan, der leverer udstyr og rådgivning til medicinalindustrien siger: "I Ringenes Herre er det den med den mindste erfaring og viden, nemlig hobbiten Frodo, der får til opgave at løse fortællingens konflikt og udfordring og det lykkedes for ham at samle de andre krigere, konger, elever og andre "fagspecialister" om den fælles opgave," siger Henrik Jansson.

Han kender selv til problematikken efter 12 år i NNE Pharmaplan. Han er i gang med at tage en uddannelse i Copenhagen Coaching Center, hvor fortællingen om Ringenes Herre bruges i undervisningen.

BURNING PLATFORM I RINGENES HERRE

Udfordringen eller burning platform i Ringenes Herre handler kort fortalt om det gode kamps mod det onde. For at ondskaben ikke skal brede sig til hele jorden, skal en magisk ring destrueres i Modor, som er en slags vulkanisk bjerg, hvor ringen er smedet mange tusind år tidligere.

Den lille hobbit Frodo tager til sidst

opgaven på sig, men for at han kan fuldføre opgaven, må han have hjælp fra en række krigere, konger o.a., der er eksperter på hver deres felt. "Jeg skal nok gøre det, men jeg ved ikke hvordan," siger han.

HOBBITTEN VISER RESPEKT OG IKKE YDMYGHED

"At Frodo siger, at han ikke ved, hvordan de kommer frem til målet, og han har brug for deres hjælp, kan man måske kalde for ydmygt, men jeg vil hellere sige, at det er en respektfuld måde at gå til sine medarbejdere. For at de skal få respekt for dig, skal du også udvise respekt for dem, og det gør du ved at inddrage dem. Respektfuld, men ikke ydmygt. Du skal kunne leve dig ind i dem, have empati for deres person og deres udfordringer," siger Henrik Jansson.

DET RETTE BESLUTNINGSGRUNDLAG

Christian Møller som er It- og servicechef hos Folketingets Ombudsmand er 42 år. I 11 år har han været chef og er bevidst om problematikken. "Jeg er på ingen måde ekspert i ledelse eller den her problematik, men min erfaring er, at når du som leder har medarbejdere, som er betydeligt klogere end dig handler det om at opnå deres respekt," siger Christian Møller. "Fx har jeg en it-specialist, en bibliotekar og Hr-medarbejder, som er langt dygtigere end mig, og det nytter ikke noget, at jeg ikke lytter til dem og inddrager deres viden og holdninger. Så mister de respekten for mig og beslutninger bliver taget på et dårligt grundlag", siger han. Christian har taget en uddannelse for ledere på øverste niveau i Copenhagen Coaching Center og er blevet præsenteret for, hvordan ledere kan bruge metaforer, kunst og film, som inspiration. Selv læser han flere romaner og krimier om måneden. "At læse giver indsigt i mennesker, der tænker anderledes end mig selv og det er jo det fagspecialister ofte gør."

UBEGRÆNSET TILLID

"Når alt kommer til alt, så handler det om at vise tillid til dine medarbejdere, som Frodo gør i det meste af filmen," siger Henrik Jansson. Christian Møller er enig: "Ja, du skal give dem så meget ansvar som det er muligt. Du skal vise ubegrænset tillid til deres faglighed og person. Men det med demokrati synes jeg er overvurderet. Du skal inddrage

og inddrage, men det skal være tydeligt, at det er dig, der tager beslutningen og tager ansvaret, hvis det går galt."

BEVISE SIT VÆRD

Da Frodo træder frem er han ikke "hr. hvem som helst". Han har allerede respekten fra de andre, fordi han har vist, at han kan overvinde udfordringer, er modig og er kommet her til med bærer ringen. "Det er klart, at du som ny og uerfaren leder, må du bevise, at du kan noget. Du må bevise, at du ved noget om området og ved noget om ledelse," siger Christian Møller.

KOMMUNIKER PRÆCIST, KORT OG KLART

Frodo siger næsten ikke noget for at få støtten fra de andre. Han siger blot noget i retning af: "Jeg kan gøre det, men jeg ved ikke hvordan, så jeg har brug for jeres hjælp." Henrik Jansson mener at enkel og præcis kommunikation er afgørende i ledelsen af fagspecialister. "Mine erfaringer er, at fagspecialister og meget intelligente mennesker vil have klar og præcis kommunikation, når det kommer til arbejdsopgaver, ellers mister de respekten for dig," siger han. Frodo er også eminent i timingen af sin kommunikation. Han melder først ind, når det er nødvendigt, og de andre er motiverede til at lytte.

HOLDER ORD

Christian Møller supplerer: "Som Frodo skal du ikke væve rundt, du skal lytte og være klar og min erfaring er, at du så vidt det er muligt skal holde dig til det du har sagt. Du skal ikke vakle. Du skal ikke fortryde eller løbe fra dit ansvar. Det har de ikke respekt for," siger han. Men tilføjer, at der selvfølgelig kan være tilfælde, hvor du er tvunget til at ændre en beslutning, og det skal der også være plads til.

FOKUS PÅ SAGEN

Den omtalte scene fra Ringenes Herre handler også om de uoverensstemmelser og personlige magtkampe, der kan opstå i en gruppe, som har et fælles mål. Det kan være på grund af faglighed eller andre problematikker, at der opstår magtkampe. Frodo er ikke indblandet i det. Han har fokus på udfordringen. Ved at vise engagement, offerviljen og sætte opgaven over sig selv, vinder han gruppens respekt. "Som leder af fagspe-

cialister, men sikkert også i mange andre sammenhænge, skal du vise engagement og brænde for opgaven. Hvis du er uengageret og ikke kan sætte mål, kan det være svært at få den viden ud af fagspecialister, som du skal bruge fra dine medarbejdere," siger Henrik Jansson.



Så næste gang du sætter dig godt til rette i sofaen med en god film eller tv-serie fx Agent 007, Starwars X, Livvagterne eller Forbrydelsen, hvor du måske burde læse et kapitel til dit næste lederkursus, så har ikke dårlig samvittighed, men husk dig selv på, at du er i gang med noget meget meningsfuldt, der måske kan bruges næste dag på arbejdet.

FAKTA



"Fagspecialister skal respekteres for deres faglighed og du skal kommunikere præcist," siger Henrik Kragelund Jansson, der er salgsdirektør i NNE Pharmaplan.