

## JENS MOBERG: FEM VIGTIGE ERFARINGER FRA MIN ERHVERVSKARRIERE

Efter en lang karriere i amerikanske IT-virksomheder har Jens Moberg bevæget sig videre til bestyrelsesposter i industrivirksomheder som Grundfos. Og hans erfaringer fra årtier i teknologivirksomhederne kan sagtens anvendes også her. I dette interview i artikelserien "Her er fem vigtige ledelseserfaringer fra min karriere" fortæller han hvorfor.

### LEDELSE

Umiddelbart skulle man ikke tro, at en gammel traditionel industrivirksomhed har meget til fælles med IT-virksomheder som IBM og Microsoft, hvor Jens Moberg har tilbragt det meste af sin erhvervskarriere. Alligevel mener Grundfos' nuværende bestyrelsesformand, at de to har meget til fælles.

### 1. Sæt kunden i centrum for alt

"Det er for mig noget af det mest essentielle, at man hele tiden fokuserer på kunden. Man må aldrig blive navlebeskuende og kun kigge på sig selv. Se på omverdenen i stedet. Stil hele tiden spørgsmål ved, om kunderne bliver betjent godt nok. Se på hvilke teknologiske muligheder, der er for at dyrke den enkelte kunde. Mange store virksomheder har distributionssystemer og forhandlere, som man traditionelt opfatter som sine kunder. Det er heller ikke forkert. Men man må ikke glemme den slutkunde, som faktisk kommer til at anvende produktet. Især ikke når det gælder digitalisering.

I Microsoft var jeg med i kerneforretningen. Her arbejdede vi på at levere noget, der skulle være så let som muligt at anvende for kunderne. Først i 2005 fik vi et problem med at få vores kunder til at sige wow. Da huggede Apple jo mobiltelefonen 100 procent. Det lykkedes aldrig for os at få kunderne til at blive lige så begejstrede for Windows Mobile. Gennem min karriere har jeg lært, at hvis man ikke formår at sætte kunderne øverst, så går det galt. Da jeg var med i topledelsen i Microsoft, kom vi f.eks. med en tablet pc, længe før Apples iPad: Den kunne meget af det samme, men den slog aldrig igennem. Igen formåede vi ikke at få kunderne med os. Uanset hvad, er det essentielt.

I Grundfos arbejder vi utroligt meget med digitalisering. Det giver os nemlig en mulighed for at betjene vores slutbrugere bedre. I dag ved vi ikke, hvordan din Grund-

fos-pumpe virker i dagligdagen. Pumpen vil vi rigtig gerne overvåge løbende, så vi kan give kunden besked, inden den går i stykker og foreslå, at vi sender en person ud for at skifte pumpen. Så selv for en industrivirksomhed som Grundfos, er det afgørende at være først med den type teknologi."

### 2. Alle beslutninger skal træffes så tæt på kunden som muligt

"De af dine medarbejdere, der er tættest på kunden, skal helst være dem, der ved, hvad der er bedst for kunden. Hvis ikke, har man virkelig et problem. Uanset hvor jeg sidder henne i hierarkiet i Grundfos, ved jeg jo ikke, hvad der foregår på et spildevandsanlæg i Beijing. Men det skal de medarbejdere, som har deres daglige gang hos kunden. Er det en stor sag, skal beslutningerne ikke træffes af folk i røjsere, men hos en leder længere oppe i systemet. Alligevel skal man udfordre sig selv på, hvor langt nede i organisationen man kan lægge ansvaret for at tage hånd om den enkelte kunde. Det giver en fleksibilitet og hurtighed, så kunderne ikke går et andet sted hen. Samtidig giver det mere tilfredse medarbejdere, fordi de føler, at de kører deres egen butik.

Jeg så det tydeligst, da jeg kom til USA som chef for Microsofts amerikanske salgsstyrke. Da havde vi en matrixorganisation i tre dimensioner, der var uhyre kompleks. Og for at noget som helst kunne blive gjort, skulle det godkendes i alle tre led. Det betød simpelthen, at sælgerne brugte mere tid på at indhente interne godkendelser end at være hos kunderne. Samtidig tog alt rigtig lang tid.

Inden jeg satte mig til rette på kontoret i Seattle, tog jeg rundt til de 14 distrikter, som Microsoft havde opdelt USA i, for at tale med folk på alle mulige forskellige niveauer. Når man hører fra rigtig mange dygtige folk, at systemet er for trægt, så går det op for en, at der er noget galt. Så løsningen blev, at sælgerne traf beslutningerne tæt på kunden. Det er klart, at er det over en vis størrelse, skal jeg ind over. Skal Bank of America have udskiftet 500 servere, må sælgerne finde ud af, hvad den rigtige pris er. Men er det Johnson & Johnson-koncernen, der skal have udskiftet hele deres IT-system til flere 100 millioner dollar, skal jeg lukke handlen. Her forventer kunden, at man gør sig den ulejlighed at komme ud til deres hovedkontor i New Jersey."

FORTSÆTTES PÅ NÆSTE SIDE ►

## « FORTSAT FRA FORRIGE SIDE

**3. Bæredygtighed handler også om økonomi**

"Da jeg var med til at starte virksomheden Better Place, var der ikke mange, som troede på elbiler. Men jeg synes, at det var fantastisk, at vi kunne være med til at gøre en forskel. Ideen var at forbrugerne skulle kunne køre sikkert, nemt og uden brug af fossile brændstoffer. Måske var det et af de bedste jobs, jeg nogensinde har haft. Det lykkedes at rekruttere rigtigt mange dygtige folk, fordi det var en mission, som tændte dem. Selv om det var en meget stor opgave rent operationelt, ville det være emotionelt fantastisk at kunne gøre det. Det er det samme, vi arbejder med i Grundfos. Vi har en fantastisk mulighed for at være med til at løse verdens vandproblemer ved at transportere og rense vand. Det er en mission, som er værd at være stolt af.

Når det er sagt, bygger al bæredygtighed på et økonomisk fundament. Derfor var jeg nødt til at forlade Better Place, fordi Shai (Agassi, CEO og stifter af virksomheden, red.) var på vej ud over kanten. Det var klart, at ideen med at bygge stationer, hvor bilerne kunne få skiftet deres batteri, aldrig ville lykkes på den korte bane. Det var der ikke penge til. Men han insisterede på at bygge 48 af dem i Israel og 32 i Danmark. De nytter ikke at være så forelsket i en bæredygtig mission, at man ikke har musklerne til at føre dem ud i livet."

**4. Skab en kultur med diversitet**

"Det handler både om at få skabt en mission, som den vi lige har talt om, men også om at få skabt et miljø, hvor der er den fornødne diversitet. Der er mange ting, som jeg er rigtig god til. Men der er også mange ting, jeg ikke er særlig god til. Jeg som person skal jo arbejde i en organisation, hvor mine styrker bliver anvendt, og jeg bliver suppleret af folk, som er stærke der, hvor jeg har svage sider. Den kultur er helt essentiel for at lære noget nyt. Og jeg kan aldrig nogensinde lære noget af nogen, som er magen til mig. Det er noget, som er gået igennem min karriere som leder, lige siden jeg blev chef som 26-årig i IBM. Her overtog

jeg en afdeling, hvor hovedparten af medarbejderne var ældre og mere erfarne end mig. I stedet for at jeg skulle være bedre end dem – noget jeg ikke kunne – skulle jeg finde ud af, hvad jeg kunne bidrage med. Der fandt jeg ud af, at det virkede. Og det har det gjort, uanset om jeg har arbejdet i USA, Kina eller Europa. Jeg tror, at det er universelt. Men i nogle kulturer kræver det lidt mere arbejde at få det igennem. I USA f.eks. er folk utroligt autoritetstro, hvor det, chefen siger, er rigtigt. Det tog noget tid, før folk forstod, at når jeg sagde, at jeg ikke nødvendigvis havde ret, mente jeg det. Husk at hvis man har en organisation, der ikke siger fra, er man meget sårbar. Siger de fra, når jeg har uret, står jeg stærkere."

**5. En organisation skal have en lille smule anoreksi**

"En organisation skal altid være en smule mindre end, den ellers kunne være. Det gør, at alle bliver bedre til at prioritere tiden. Det gælder især et hovedkvarter, der ikke må blive et sted, hvor man blot skaber arbejde til sig selv. Man skal hele tiden sørge for, at hovedkvarteret arbejder for dem, der er tæt på kunderne. Der må ikke være mere bureaukrati end nødvendigt. Det må ikke ende med at udpine medarbejderne, men man skal forblive en agil organisation. Og kommer der kriser, er de nemmere at håndtere, fordi du ikke har alt det fedt, som du skal af med. Du undgår slankekur."

Kommer der en chef med et ønske om at ansætte to sælgere mere, skal man begynde at se på, om man kan få mere ud af dem, man allerede har; f.eks. ved at fjerne rutineopgaver, så de kan bruge deres tid bedre. Det er en lektie, jeg lærte i Microsoft. Skulle jeg ansætte en ny sælger i Danmark eller USA, skulle Steve Ballmer godkende det. Der er en anekdote fra virksomheden, fra da Bill Gates ansatte Steve for at tage sig af salget, og Microsoft var et meget ungt selskab. Han siger til Bill, at der skal ansættes fem nye sælgere. Bill svarede: Jeg er ikke sikker på, at jeg har råd til at have dig ansat. Det kan man grine af i dag, men det er en sund indstilling."

**Peder Bjerger**