

# Interview med Jens Moberg

Jens Moberg er et menneske, som jeg opfatter som aldeles erfarende og vidende indenfor ledelse. Moberg har haft forskellige direktørposter; i en lang årrække var han eksempelvis en del af den øverste ledelse i Microsoft. Moberg er i dag blandt andet bestyrelsesmedlem hos Kirk Kapital, Axcel, Poul Due Jensens Foundation – og bestyrelsesformand for Grundfos.

Derudover har Moberg bidraget til ledelseslitteraturen med 4 anmelderroste bøger, han holder foredrag og rådgiver topchefer og bestyrelsesformænd. Mobergs ledelsessyn omfatter også fænomenet ydmyghed, ligesom han har skrevet om *rettidig omsorg* og nødvendigheden af, at ledere fokuserer på deres integritet, mod og selvbevidsthed.

Derfor har jeg, i mine bestræbelser på at lade forskellige stemmer og erfaringer få plads i denne bog, interviewet Moberg om fænomenet ydmyghed.

*Mellon:* Jens Moberg, når du skal forholde dig til fænomenet ydmyghed i ledelse, hvilke perspektiver kommer så først og fremmest til dig?

*Moberg:* Ydmyghed er *ikke* at tænke mindre *om* sig selv!  
Ydmyghed er at have mindre behov for at tænke *på* sig selv.  
Og når er der mindre behov for, at man tænker på sig selv,  
så er der meget bedre mulighed for at tænke på andre – på  
andres tanker, ideer, ønsker og behov.

At have fokus udad – på andre – kræver, at der er ro  
indvendig. En indvendig ro, som er baseret på, at du har  
selvrespekt, selvtillid og selvværd. Det er min overbevisning,  
at du ikke kan være ydmyg, medmindre du har selvtillid og  
selvværd. Bevidstheden om, at du har værdifulde evner,  
erfaringer og kompetencer, giver dig roen til at have fokus  
på andres tanker og ideer. Hvis du er usikker på dig selv, så  
har du måske fokus på at fortælle andre om dine ideer og  
tanker – for derigennem at få bekræftet, at dine ideer og  
tanker er gode og valide. Dermed kan du fjerne noget af den  
usikkerhed på dig selv, som du føler.

For mig er enhver leders vigtigste opgave at bistå  
medarbejderne med at blive bedre til at servicere kunderne. I  
enhver virksomhed er det i sidste ende kunderne, som  
bestemmer. Som ledere er det vores opgave at hjælpe dem,  
der er tættest på kunderne, til at levere deres allerbedste.  
Lederens opgave er derfor at have fokus på medarbejderne  
og hjælpe dem til at blive bedre. Det kræver fokus på deres  
ønsker og behov, og det kræver, at man lytter til dem og  
engagerer sig i deres udfordringer. Det er ydmyghed i  
ledelse.

### **Indlevelse kræver ydmyghed**

*Mellon:* Du har tidligere talt om, at man kan se lederen og  
dennes medarbejdere, som nogle, der begiver sig ud på en

rejse. For at nå rejsemålet skal lederen sikre at medarbejderne vil følge lederen på rejse. At skabe dette følgeskab kræver, at man ikke alene siger ja til rejsen i forhold til at nå målet, men at man dedikerer sig til processen. Hvorledes tænker du dette i forhold til ydmyghed?

*Moberg:* Lederen må og skal have en klar vision for, hvor denne – sammen med medarbejderne – skal hen. Hvad er vores rejse de næste fem år? Hvor skal vi hen? Hvis man leder en virksomhed, hvordan ser virksomheden ud om fem år? Hvis man leder en afdeling: Hvordan skal afdelingen udvikle sig? Hvilken rolle skal afdelingen spille i den samlede virksomheds udvikling? Lederen skal sætte en tydelig vision – et klart rejsemål – og invitere sine medarbejdere med på denne rejse. Én ting er at have lyst til at nå målet, men man skal også have lyst til at være med på selve rejsen. Lad os sige, at ”rejsemålet” er Stockholm. Alle medarbejderne er meget opsatte på at komme til Stockholm. Vi er nu klar til at tage af sted. Vi styrter ud ad døren! Udenfor har jeg gjort ti racercykler klar til start. Vi skal cykle til Stockholm. Der er 640 kilometer fra København. Det bliver en fantastisk tur! Nogle af mine medarbejdere vil sige ”Fedt”, og nogle vil sige ”Cykle? Det bliver uden mig, jeg tager toget”. Andre vil måske helt miste lysten til at komme til Stockholm. Budskabet er, at en rejse kan foregå på mange måder. Som leder er det din opgave – sammen med medarbejderne – at finde en rejseform, som er rigtig for jer med hensyn til tempo, samarbejdsclima, konflikthåndtering, dialog osv. At skabe den bedst mulige rejseform kræver indlevelse i medarbejdernes hverdag, behov og ønsker. Dette forudsætter ydmyghed i ledelse.

## **Humanistisk topperformance**

*Mellon:* Ydmyghed er til stadighed et uklart begreb indenfor ledelse. Hvor ser du spændingsfeltet mellem en ydmyg eller beskeden tilgang eller ledelsesadfærd og så den mere kontante beslutnings- og ansvarsrolle, som lederen har?

*Moberg:* For mig er der stor forskel på ydmyghed og beskedenhed. Beskedenhed kan fortolkes som at lade sig nøjes. Og som leder skal man aldrig lade sig nøjes. Vi skal som ledere være ambitiøse, målrettede og udfordrende med hensyn til økonomiske mål såvel som bæredygtighed, medarbejdertilfredshed, kundetilfredshed og meget mere.

Mit løfte til mine medarbejdere er, at jeg altid vil stræbe efter humanistisk topperformance. Jeg er humanist. Jeg tror på det bedste i mennesker. Jeg tror på, at vi alle har et ønske om at yde noget, skabe noget i samspil med andre – til fælles gavn. Vi er alle forskellige, og vi er gode til forskellige ting. Ved at udnytte vores diversitet og stræbe mod fælles og hver for sig at yde vores allerbedste, så kan vi sammen flytte bjerge. Lederens opgave er at hjælpe den enkelte med at dygtiggøre sig og blive så god som muligt indenfor sit eget felt; at sammensætte et team med forskellige supplerende kompetencer; og sikre, at individernes forskellighed udnyttes til fælles gavn. Dette skaber et vindende hold! Lederen kan kun gøre dette ved at have fokus på de enkelte individer, deres ønsker og behov, deres styrker og sårbarheder. Og ved at skabe et miljø, hvor forskelligheden udnyttes og blomstrer.

## **Ydmyghed er ikke konfliktskyhed**

*Moberg:* Resultater opnås sjældent af et individ alene. Det kræver en holdindsats. Hvis en person på holdet ikke vil eller kan spille sin rolle på det rigtige niveau, så skal der handles resolut. Hvis en målrettet indsats indenfor en rimelig tidshorisont ikke har den påkrævede effekt, så må og skal personen skiftes ud. Både for holdets skyld og for individets egen skyld. Ydmyghed må aldrig tolkes som konfliktskyhed eller manglende handlekraft.

## **Eksempel fra Microsoft**

*Mellon:* Du har selv stået med store ledelsesudfordringer. Hvis du skulle pege på situationer, hvor du har udøvet ydmyghed i ledelse, hvilke situationer eller perioder kunne det så være?

*Moberg:* For mig er det et centralt element i ydmyghed at have fokus på andre fremfor på dig selv. At have fokus på at hjælpe dem med at løse deres problemer fremfor at bede dem løse dine problemer.

Lad mig give et eksempel. I min tid som ansvarlig for Microsofts Enterpriseforretning i USA var omsætning til kunder i den finansielle sektor (banker, forsikringsselskaber etc) en vigtig del af mit ansvarsområde. En dygtig leder ved navn Tracy var ansvarlig for denne del af forretningen. Hendes forretning havde haft en meget vanskelig start og var ganske langt efter budget ved udgangen af første kvartal. En dag sidder Tracy og jeg på mit kontor og gennemgår hendes forretning, tabte og vundne kontrakter, igangværende

projekter osv. Vi har hovederne dybt begravede i Excel-ark. Efter 30 minutter siger Tracy: ”Jens, det overrasker mig, at du slet ikke har sagt, at du er skuffet over, at vi er så meget bagud – og at du har brug for, at vi kommer op på niveau”.

Jeg svarer: “Jeg ved godt, at I er bagud. Du ved, at I er bagud. Det er der ingen grund til at nævne. Jeg ved, at du har det dårligt med at være bagud. Jeg har fokus på at hjælpe jer op på niveau – og komme videre. Jeg vil gerne hjælpe dig med at lægge en plan for det. Og hjælpe dig til at tro på den plan – og støtte dig i at realisere den. Hvis jeg ikke mente, at du var den rette person til at skabe og realisere den plan, så ville vi to have en helt anden samtale nu. Men jeg ved, at du kan og vil komme op på niveau og videre. Og mit fokus er at støtte dig i det”.

Tracy var tavs i et minuts tid, kiggede så op og sagde ”Tak for din tillid til mig og din støtte. Og jeg vil ikke skuffe dig. Lad os få den her plan gjort færdig”.

Sammen byggede vi grundlaget for en plan, som Tracy kaldte ”Back on Track” – og det kom de! Efter tredje kvartal var Tracy og teamet tilbage på budget og lukkede året to procent over budget.

I min dialog med Tracy var mit fokus ikke, at jeg i min samlede forretning havde et stort problem, når vores omsætning til den finansielle sektor var så langt bagefter. Jeg vidste, at jeg havde et forklaringsproblem overfor Steve Ballmer (CEO i Microsoft), hvis jeg ikke leverede på budget. Men det ville ikke hjælpe Tracy, at jeg fortalte det og beklagede mig over det. Jeg vidste, at hun havde det virkelig dårligt med at være bagud. Derimod ville det hjælpe hende at få bygget en solid plan for at indhente det tabte; at få tillid til

at det kunne lykkes; at få mobiliseret masser af energi i hele sin organisation; at få taget alle de initiativer, som skulle til, og som ville kræve rigtig meget af alle i hendes team.

*Mellon:* Du har skrevet bogen *Rettidig omsorg*. Udefra set er omsorgsbegrebet interessant i det, der af og til betegnes som en kold sektor, hvor bundlinjetal er i fokus. Hvilke perspektiver du ser i god ledelse? Og hvordan opfatter du ydmyghed i relation til rettidig omsorg?

*Moberg:* Bundlinjefokus er en klar nødvendighed. Men det er aldrig et mål, som kan stå alene. Hvis man udelukkende jagter det størst mulige overskud i et enkelt år, så kan det muligvis give det ønskede resultat i det enkelte år. Men droppede man så helt den absolut nødvendige investering i morgendagens produkter og løsninger? Brændte man medarbejderne ud, så de kollapsede på målstregen og var ude af stand til at deltage i det nye kapløb, som begyndte, så snart regnskabsåret var afsluttet?

Omvendt kan man ikke investere i innovation og medarbejderudvikling, hvis man ikke har den fornødne bundlinje.

Princippet om rettidig omhu kender vi alle. Det er eviggyldigt. Men jeg mener ikke, at det bør stå alene i dagens vidensamfund. Jeg mener, at vi skal supplere princippet med et andet princip, nemlig rettidig omsorg.

Vi skal som ledere udvise rettidig omsorg for vores kunder, vores medarbejdere, vores miljø og klima og vores rolle i samfundet, lokalt og globalt. Hvis vi lykkes med det, vil vi have muligheden for at levere utroligt stærke forretningsmæssige resultater.

At yde omsorg for andre, såvel kunder, medarbejdere og klimaet, forudsætter en dybfølt interesse for at forstå, hvilke udfordringer man står overfor. Når denne forståelse for udfordringerne er etableret, så kræver det også en lyst til at



yde noget for at hjælpe og bidrage til at skabe en ønsket og vedvarende forandring.

Det centrale er at du – som leder – har fokus på at hjælpe dine medarbejdere til at skabe en ønsket forandring. Det kræver som sagt, at dit fokus er på dem. Ikke på dig selv. Det er for mig det helt centrale i ydmyghed. Evnen til at tænke mindre på sig selv og dermed skabe rum til at tænke mere på andre. Denne forståelse for andres behov giver dig mulighed for at drage omsorg og hjælpe med at skabe den ønskede forandring.