

# Jens Moberg er obligatorisk ferielæsning

Tidligere Microsoft-direktør Jens Moberg har begået en af de bedste ledelsesbøger skrevet af en dansk leder



AF STEEN HILDEBRANDT,  
PROFESSOR  
HANDELSHØJSKOLEN,  
AARHUS UNIVERSITET

Har man hørt noget så kvalmende som udtrykket omsorgsfuld ledelse? Det må være en yngre kvindelig ledelsesforsker, der ikke kender noget som helst til erhvervs-

livets realiteter, der siger noget så inkompetent og latterligt. Det er en, der ikke har forstand på ledelse, men som sidder på et eller andet universitet og hygger sig. Men det er det ikke! Det er en rigtig leder, endda én af de mest succesfulde af slagsen.

Hver gang en leder bruger tid på at skrive om ledelse, om sine erfaringer med ledelse, om sine meninger om ledelse, så bør der forlods gives pluspoint. Og det skal der gives til Jens Moberg,



der har skrevet bogen »Rettidig omsorg«. De fleste, der hører ordet rettidig, skriver automatisk videre og skriver »omhu«. Det er nemlig den ledelses- og virksomheds-sætning, som vi alle kender fra A.P. Møller. Men nu kommer der et helt andet og

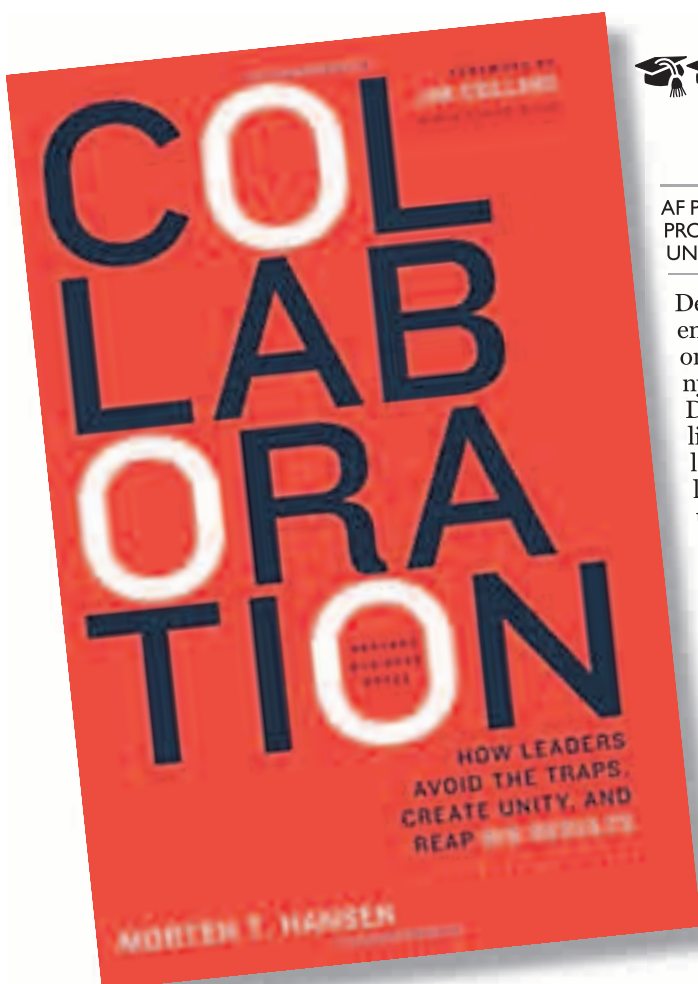
meget stærkt ord, nemlig ordet omsorg.

## Andre har gjort det

Andre ledere har skrevet om ledelse; det gjorde f.eks. Alfred Josefsen fra Irma med stor succes, og jeg vil byde

velkommen til Jens Mobergs meget læseværdige bog; jeg havde nær sagt: Den bog bør være sommerlæsning – og så for den travle kriselagde leder, der måske har taget f.eks. Ram Charans »Ledelse i krisetider« med. Men ledelse i krisetider kan ikke

## Centralt budskab pakket godt ind



AF PER NIKOLAJ BUKH,  
PROFESSOR, AALBORG  
UNIVERSITET

Det kræver lidt mere end en times togtur at synes om Morten T. Hansen's nye bog, »Collaboration«. Derfor var jeg temmelig skuffet, da jeg havde læst de første par kapitler, som ganske vidst var underholdende og vel-skrivne, men alligevel efterlod mig med et uklart billede af, hvad forfatteren ville med bogen. Det var svært at se en fælles struktur i eksemplerne på, at forskellige former for samarbejdsprojekter havde været succeser eller fiaskoer, og bogen kom dermed til at virke lidt overfladisk.

Det er en skidt begyndelse for en bog, som faktisk – vidste det sig sene-

re – har et centralt budskab og gode løsninger, der er relevante for medarbejdere og ledere på alle niveauer i enhver organisation. Men det er lige så meget en påmindelse om, at vi ikke skal forvente at finde en løsning på centrale og væsentlige problematikker, hvis vi kun ofrer en time på det.

## Start med kapitel tre

Hvis man ikke er overbevist om, at bogen er mere end en time værd, så start med kapitel tre. Med udgangspunkt i gode og præcise eksempler skitserer Morten T. Hansen her de typiske barrierer for godt samarbejde ved at analysere, hvordan »Not-Invented-Here«-problematikker, monopolisering af viden, søgeproblemer samt vanskeligheder ved at overføre viden opstår, og hvilke årsager der er, til at de forhindrer organisationen i at samarbejde, selvom alle er enige om, at der er behov for det.

Det er ikke alle faktorerne, der er i spil i enhver situation, og de løsninger, der

kan sættes ind med, er derfor forskellige. Det er klart skrevet og afsluttet med et forslag til en tjekliste, der kan anvendes til at afdække, hvilke udfordringer man står over for.

Alt for mange virksomheder fokuserer på videndeling og samarbejdsprojekter uden et klart fokus på, hvad det er, der skal komme ud af samarbejdet, og hvorfor der skal deles viden. Det risikerer at skabe ineffektive organisationer, hvor det i sig selv bliver et formål at dele viden, uden at der er et forretningsmæssigt rationale for det. Selvom for lidt samarbejde er skidt, kan for meget også være det.

## Løsningsorienteret

Den resterende del af bogen er løsningsorienteret og beskriver tre forskellige elementer. For det første drejer det sig om at skabe et entydigt fokus ved dels at fremme fælles mål, der er enkle og konkrete, og dels at sikre, at der konkurreres med konkurrenterne og ikke internt i organisationen.

For det andet drejer det sig om at fremme en såkaldt T-formet lederprofil, som indebærer det rette miks mellem specifikke funktionskompetencer og netværksbaseret samarbejde. Endelig drejer det sig for det tredje om at skabe effektive netværker i organisationen baseret på præcise og relevante forbindelser mellem delgrupper frem for at inddrage så mange som muligt i netværkerne.

## Udgangspunkt i analyse

Disse løsninger indebærer blandt andet ledercoaching, incitamentstrukturer og netværksanalyser. Det er der mange bøger om, men frem for at præsentere det som universelle løsninger viser Morten T. Hansen, hvordan man kan skabe en sammenhængende og samarbejdende virksomhed ved at sætte ind på den rigtige måde med udgangspunkt i en analyse af, hvad det er, man vil have ud af samarbejdet og af de initiativer, der sættes i gang. Man kan ikke sige, at bogen

stå alene; kriseledelse med overvejende fokus på likviditet, kortsigtet økonomistyring med mere kan ikke stå alene.

Dette er en dyb og personlig bog. Den, der ikke har tid eller ikke gider læse, bør læse forordet. Det er stærk tobak. Det fylder fire sider.

»Mit bedste råd til andre, der gerne vil finde den ledelsesform, som er bedst for dem, er derfor også at starte med at kigge indad og forstå sig selv,« siger Jens Moberg.

Han begiver sig ikke af med at pege fingre eller prædike én bestemt ledelsesstil, og derfor taler han heller ikke om en bestemt ledelsesstil, omsorgsfuld ledelse, men om omsorg for kunder og medarbejdere som princip.

### For meget yderlighed

Der er alt for meget yderlighed og alt for lidt inderlighed i ledelse. Ledelse bliver markedsført som noget, der handler om redskaber, værktøjer og håndtag; noget, som gud og hvermand kan tilegne sig og jonglere med. Der er ufattelig meget kortsigtet Karl Smartagtigt i ledelse, som vi alle sammen lader os besnære af. Men bag alt dette er der mennesker.

»Det er gennem selverken-

delse, at grundlaget for succesfuld ledelse dannes,« siger Jens Moberg.

»Selverkendelse begynder med, at man finder ud af, hvem man er som menneske. Men selverkendelsen kommer også ved at lære at forstå, hvordan man indgår i relationer til andre mennesker.«

Ledelse udøves af mennesker; det er mennesker, der træffer beslutninger og viser vejen for, hvad rettidig omhu betyder. Betyder det primært omhu for kortsigtede aktionærinteresser, eller betyder det først og fremmest omhu for kunder, medarbejdere, natur og liv på kloden? Hvilke værdier ligger der bag den rettidige omhu? Det er ingenlunde selvfølgeligt.

Der er mennesker bagved, men hvis det ikke er mennesker med egne værdier, egne meninger, mennesker med en følelse af meningsfuldhed og retning, så bliver det pågældende menneske blot et redskab – et redskab for andet og andre.

Denne bog påstår ikke at have fundet den rette vej eller sandheden om ledelse. Den rette vej, sandheden om ledelse skal jeg finde inde i mig selv. Men det betyder ikke, at jeg er alene i verden, for, som Jens Moberg siger, mine relationer til an-

dre er vigtig, mine inspirationer fra andre og min inspiration til andre er vigtig. Man opnår »langt bedre resultater gennem inspiration end gennem inspektion,« siger han.

### En af de bedste

Så man skal læse denne bog, hvis man som menneske, som selvbevidst og selverkørende menneske, vil videre med sin egen udvikling som leder – det vil sige blive mere bevidst om og klar på, hvad god ledelse er for mig. For det er, hvad denne bog er skrevet for og er fantastisk egnet til.

Det er formentlig én af de allerbedste bøger om ledelse, der er skrevet af en dansk leder. Det er en enstående bog; den er velskrevet, den er engagerende og engageret, den er personlig, den kan læses af alle ledere, den er konkret, der er mange ideer, der er klare formuleringer om ledelse, om hvad ledelse er. Tag den med på ferie!

*Rettidig omsorg, Jens Moberg, Gyldendal Business. 194 sider + Anders Morgenthalers illustrationer. Pris 239 kr. Er udkommet.*

### Top-10 / Danmark

De mest solgte management- og erhvervsbøger. Marts '09

#### Bedrag

1 D. Toft/H. Tüchsen

#### Blændværk – Roskilde Banks storhed og fald

2 Morten Jeppesen

#### Skatten

3 Forl. Aktuelle Bøger

#### Fantasten – fra hippiebarntil storsvindler

4 Bo Elkjær

#### Alt går efter planen – sagaen om Nyhedsavisen

5 Rune Skyum Nielsen

#### Luftens Helte

6 Søren Elleose

#### Haster

7 John P. Kotter

#### The Go-giver

8 Bob Burg

#### Leder DNA

9 Rasmus Andersen

#### Hvem har flyttet min ost

10 Spencer Johnson

Top-10 / Danmark er baseret på salgstal fra Arnold Busck's 34 butikker fordelt over hele landet.

### Top-10 International

De mest solgte management- og erhvervsbøger. Maj 2009

#### The Ultimate Depression Survival Guide

1 Martin D. Weiss

#### 10-10-10: A Life-Transforming Idea

2 Suzy Welch

#### Blink

3 Malcolm Gladwell

#### The Greatest Man Who ever Lived

4 Steven K. Scott

#### Good to Great

5 Jim Collins

#### StrengthsFinder 2.0

6 Tom Rath

#### Nudge

7 Richard H. Thaler

#### The Black Swan

8 Nassim Nicholas Taleb

#### A Whole New Mind

9 Daniel H. Pink

#### The Five Dysfunctions of a Team

10 Patrick M. Lencioni

Top-10 / Internationalt er baseret på bestsellerlisterne fra Amazon.com

har én bestemt målgruppe. Den kan med udbytte læses af alle, som interesserer sig for at skabe effektive organisationer – og hvem gør ikke det? I særdeleshed er den værd at læse, inden man sætter initiativer i gang for at skabe mere samarbejde mellem virksomhedens afdelinger, hvad enten det er for at fremme produktudvikling, effektivisere eller se nye markedsmuligheder.

Det er ikke nok at beslutte, at der er behov for mere samarbejde. Det skal doseres rigtigt, og de rigtige metoder skal anvendes. Det drejer sig om disciplineret samarbejde.

*Collaboration: How Leaders avoid the Traps, Create Unity and reap big Results, Morten T. Hansen, 2009, Harvard Business Press, 29,95 dollar. Er udkommet*

LUND ELMER  
SANDAGER

# Administrationschef

## Administration • Udvikling • Ledelse

**Advokatfirmaet Lund Elmer Sandager** er gennem en fusion etableret i 2002 og er i dag blandt landets store anerkendte erhvervsadvokatvirksomheder med en bred kundeportefølje. Virksomheden har spændende og moderne kontorlokaler ved Kalvebod Brygge med udsigt over København. Lund Elmer Sandager ejes af 11 partnere og ledes i det daglige af bestyrelsen, der består af tre valgte partnere. Organisationen har i alt ca. 65 medarbejdere, heraf halvdelen jurister. Lund Elmer Sandager har en strategi om udvikling af virksomheden. Se mere på [www.lesadv.dk](http://www.lesadv.dk)

**Den nye administrationschef** skal samarbejde tæt med bestyrelsen om den daglige ledelse samt implementering af strategiske projekter og selvstændigt varetage den daglige administration og drift. Administrationschefen refererer direkte til den administrerende partner.

**Administrationschefens** primære ansvarsområder er administration, herunder

HR, IT, ledelse af det ikke-juridiske personale, et bredt spekter af "hands on-opgaver" samt sparring med bestyrelsen i forbindelse med økonomi og marketing. Administrationschefen har en central nøglerolle, som bestyrelsen gerne ser udvikler sig i takt med udviklingen af organisationen.

**Den rette kandidat** har en relevant højere uddannelse samt solid ledelses- og administrativ erfaring. Særlige kompetencer inden for HR, økonomi og marketing vil være yderligere fordele. Administrationschefen er selvkørende, målrettet, god til at kommunikere og motivere, ligesom der fordres robusthed og politisk flair for at opnå resultater i en partner-ejet organisation.

**Der tilbydes** en nøglestilling i en succesfuld virksomhed i udvikling, hvor administrationschefen er et centralt omdrejningspunkt i dagligdagen. Lønpakken modsvarer de stillede krav.

Ansøgning vedlagt CV mærket "DK-175-40661" bedes sendt til Mercuri Executive, Philip Heymans Allé 5, 2900 Hellerup eller til [ans.kbh.dk@mercuriurval.com](mailto:ans.kbh.dk@mercuriurval.com) – gerne som en Word-fil. Yderligere information om stillingen kan fås hos Mercuri Executive, Peter Veje, på telefon 3945 6500. Vores klient bliver ikke informeret om den enkelte kandidats identitet uden forudgående aftale mellem kandidaten og Mercuri Executive.

EXECUTIVE

**Mercuri Urval**



## Børsens læsere er ikke som alle andre

Børsens læsere består af en række ambitiøse og karriereorienterede personer. Målret din jobannoncering via vores forskellige sektioner mod det segment, du ønsker at ramme.

Kontakt Charlotte Munk Calberg eller Morten Andersen på 7242 3320.

skabt til vækst  
**Børsen**

