



Ledere skal medvirke til at forløse medarbejdernes potentiale

Baseret på 30 års erfaring med ledelse, undervisning og rådgivning har Søren Brinch netop startet firmaet Vinderledelse. Her hjælper han ledere på alle niveauer til at forstå, hvordan de bliver katalysatorer for andre menneskers potentiale

Tekst: Michael Monty. Foto: Adobe Stock

Lige siden, Søren Brinch for en måneds tid siden startede sit firma Vinderledelse, har den erfarne ledelsesrådgiver og virksomhedskonsulent flere gange fået spørgsmålet: "Hvad mener du med Vinderledelse? Handler det om at skabe nogle omnipotente monstre af nogle ledere, der bare kan alt?"

Hvis der er noget, Søren Brinch netop ikke ønsker med Vinderledelse, er det at sætte lederen op på en piedestal, hvor han

” Mange ledere tror fejlagtigt, at de ikke må tvivle og slet ikke tilkendegive deres tvivl foran medarbejderne

Søren Brinch

eller hun heltedyrkes som den, der ene og alene driver virksomheden, har æren for bundlinjen og skal tilskrives alle opnåede succeser uden blik for hverken medarbejdere og lederkolleger.

”Vinderledelse handler tværtimod om at gøre andre mennesker til vindere på hver sin bane og om at få mennesker til at blive den bedste udgave af sig selv. Så Vinderledelse er, når lederen bliver en katalysator, som forløser andre menneskers potentiale. Det er det graciøse lederskab, der motiveres af at se andre mennesker vokse. Og hvis man som leder ikke magter at se andre vokse over sig, så er det måske noget andet, man skal lave – for i min optik er det lige præcis det, ledelse i sin grundsubstans handler om,” fastslår Søren Brinch.

30 års erfaring med lederskab, undervisning, rådgivning og som far har fremfor

alt lært Søren Brinch, at man skal starte med mennesket. Så kommer alt det andet som en konsekvens heraf.

”Min erfaring viser, at ledelse handler om relationer og evnen til at gøre mennesker til vindere. Jeg tror simpelthen ikke på, at der findes nogen mennesker, der ikke ønsker at blive en succes, og det kræver dybe ledelsesmæssige knæbøjninger,” siger han.

Involver og stil spørgsmål

Blandt nøgleordene for Søren Brinch og Vinderledelse er delegering, tillid og arbejdsglæde. Lederen skal, pointerer Søren Brinch, drive teamet eller organisationen på en måde, så man kommer glad på arbejde og tager endnu glædere hjem igen.

Det handler eksempelvis om at give ledere inspiration til, hvor de kan flytte medarbejderne hen og ikke mindst hvorfor – med andre ord se de muligheder og

potentialer, som medarbejderne måske ikke engang selv kan se. Men det handler også om at åbne lederens øjne for at involvere medarbejderne, når der skal træffes svære beslutninger.

”Mange ledere tror fejlagtigt, at de ikke må tvivle og slet ikke tilkendegive deres tvivl foran medarbejderne. Men hvis en leder for eksempel skal spare to årsværk og er i tvivl om, hvor det er mest hensigtsmæssigt, er det helt fint at involvere medarbejderne i processen. Medarbejdere skal ikke nødvendigvis involveres i alle ledelsesmæssige beslutninger, men i rigtig mange situationer vil lederen få stort udbytte af deres input”, siger Søren Brinch.

På linje med, at ledere gerne må tvivle, skal de generelt ikke være bange for at stille spørgsmål. Det er en stor misforståelse at tro, lederen kun skal give svar.

Fra faglighed til menneskelighed

En af de store virksomheder, Søren Brinch har arbejdet med som ledelsesrådgiver og underviser, ønskede at øge ledelseskraften fordi virksomheden stod foran væsentlige og store forandringer.

”Vi lider ikke af nogen alvorlige dårligheder, men vi er nervøse for, at det kan komme til at ske i forandringsprocessen. Så kom og hjælp os med at øge ledelseskraften i virksomheden, så vi undgår fremtidige eventuelle negative symptomer om fem eller 10 år som for eksempel højt sygefravær og stor medarbejderomsætning!”

Nogentunde sådan lød meldingen til Søren Brinch for nogle år siden fra en direktør i en stor dansk virksomhed. Det var en opgave, Søren Brinch umuligt kunne sige nej til – men, skulle det vise sig, også en stor opgave at få vendt en virksomhed med en ekstremt høj faglighed i ledelsen til en virksomhed kendetegnet af ledelse med menneskelighed.

Søren Brinchs arbejde handlede om ved hjælp af lederuddannelse og personlig sparring at forvandle de omkring 160 ledere fra specialister til generalister. Alle ledere havde særde-

les stærke fagspecifikke kompetencer. Til gengæld kneb det noget mere med at se og forstå medarbejdernes ønsker, behov og udviklingspotentialer.

”Opgaven var at skabe et paradigmeskifte fra at være faglige specialister til at blive generalister på ledelse – og stadigvæk være verdensmester inden for virksomhedens forretningsområde. Min opgave gik blandt andet ud på at lære lederne at se medarbejderne som mennesker i stedet for kun at have fokus på medarbejdernes faglighed. For det er jo fortrinsvis det, vi er, når vi går på arbejde; nemlig mennesker,” pointerer Søren Brinch.

Mennesket i centrum

Situationsbestemt ledelse var en af de allerstørste udfordringer for mange af lederne, og de manglede generelt forståelse for, hvordan de kunne hjælpe medarbejderne til at vokse og udleve deres potentialer. Det handlede derfor om at få lederne til at forstå, at der var brug for et lederskab med mennesket i centrum.

Som en del af sit arbejde bad Søren Brinch alle lederne om at beskrive sit

selv som leder i et essay. Her skulle de blandt andet svare på, hvordan de så sig selv som ledere, og hvilke begrænsende faktorer, de oplevede. For først, når lederne selv havde beskrevet deres udfordringer, kunne Søren Brinch tage fat på at hjælpe dem.

I processen oplevede Søren Brinch, at selvom målet var at skabe et fælles mindset blandt lederne, duede det ikke at presse en ”one size fits all”-tankegang ned over et så stort antal ledere med vidt forskellige forudsætninger og baggrunde. Og, som Søren Brinch pointerer: Der skal altid være plads og rum til det personlige lederskab. Efter timer, dage, uger og måneder med samtaler og klassessioner lykkedes det at få skabt en ny ledelseskultur, hvor micro management var lagt på hylden, og hvor begreber som delegering og tillid i stedet havde vundet indpas.

”Undervejs i processen var der nogle af lederne, der fandt ud af, at de ikke længere skulle være ledere, men langt de fleste af de omkring 160 ledere blev bestyrket i deres ønske om at gøre en forskel som ledere,” siger Søren Brinch.



Foto: Colourbox

”Lederne skal blive bedre til at delegerer og lade være med at tro, at de har den eneste sandhed

”God ledelse i min optik er blandt andet at stille gode spørgsmål til medarbejderne – men også til lederkolleger og kunder – som aftvinger en refleksion. En vinderleder får kort sagt sine omgivelser til at tænke over, hvad de vil,” siger han.

Forskningsprojekt om flaskehalse

Sideløbende med Vinderledelse og sin undervisning på blandt andet Syddansk Universitet og Bygholm Landbrugsskole er Søren Brinch i fuld gang med et forsk-

ningsprojekt om ”Knaphedsfaktorer i en ledelseshverdag.” Det handler blandt andet om at finde ud af, hvad det er, der skaber flaskehalse for lederne og dermed begrænser dem i dagligdagen.

”Når man spørger ledere, hvad de selv mener begrænser dem i ledergerningen, svarer rigtig mange ”mangel på medarbejdere”. Men min tese er, at det ikke passer – der er blandt andre masser af ledige kandidater. I stedet mener jeg, at tiden er den største knaphedsfaktor. Lederne skal derfor blive bedre til at delegerer og lade være med at tro, at de har den eneste sandhed,” siger Søren Brinch.

Når mange ledere har svært ved at delegerer opgaver og ikke mindst ansvar, skyldes det især angsten for, at der begås fejl.

”Mange ledere har en forestilling om, at alt skal være perfekt. Dermed glemmer de, at innovation ofte opstår af fejl. Selvfølge-

lig skal fejl ikke i sig selv være et succeskriterium, men illusionen om perfektionisme skal droppes. Når mennesker er klar til tage ansvar, så giv dem da noget ansvar!”, opfordrer Søren Brinch.

Han understreger, at ledelse naturligvis også indeholder andre elementer, som ligger indenfor – men også på kanten af – skiven for Human Resource Management. Faglig ledelse og administrativ ledelse er bare eksempler på ting, der skal indgå i spændingsfeltet mellem selvledelse, distanceledelse og primadonnaledelse.

”Den stigende kompleksitet i og udenfor organisationen har påvirket de ansattes behov for ledelse. Der ses et større behov for nærværende ledelse i dag, i hvert fald når medarbejderne har behov for det, for det kan også blive opfattet som omklamrende, når behovet ikke er der. Så at læse konteksten og behovet er en væsent-

lig ledelsesdisciplin nu,” lyder det afsluttende fra Sønderho på Fanø, hvor Vinderledelse holder til.



KONTAKT INFO:

Søren Brinch
Mail: sb@vinderledelse.dk
Telefon: +45 2010 8717
www.vinderledelse.dk

EKSPERTPANEL ▶▶



Foto: Adobe Stock

Sådan bliver du en endnu bedre leder i 2020

På tærsklen til 2020 skal lederen have blik for værdien af diversitet og evnen at være inkluderende. Og så skal en moderne leder lytte til medarbejderne uden at afbryde og forstå værdien af livslang læring. Sådan lyder nogle af rådene fra to ledelseksperter, der her giver fem gode råd til den moderne leder

Tekst: Michael Monty



Søren Brinch,
direktør, Vinderledelse

1 Lyt! – til dine medarbejdere. Mange ledere har et stærk egodrive, det er jo derfor, de er blevet ledere. De kan godt lide at høre sig selv tale. Men hvis du vil have meningsfulde dialoger, der udvikler, så lyt uden at fortolke eller konstant afbryde. Her er feedback et af de vigtigste værktøjer, og det skal virke begge veje.

2 Lær! De bedste ledere véd, at livslang læring er forudsætningen for at udvikle de kompetencer, der gør dig til en vinderleder. Lær, at hvis du fokuserer mere på, hvorfor du skal lære, så kommer læringen ofte af sig selv. Den bliver en indre styret proces, der bringer dig langt. Du kan ikke se dig selv udefra, og det gælder også din virksomhed. Derfor er et outsiderperspektiv noget, du skal opsøge.

3 Forstå! – dine medarbejdere og alle andre i organisationen. Hvad er det, der motiverer dem – deres motivationsprofil. Du kommer aldrig til at inspirere ét menneske, hvis du ikke har et billede af deres indre landkort og hvad der motiverer dem.

4 Udfordr! Hvis du skal bevare din ledelseslegitimitet, skal du ikke bare udfordre dine medarbejdere, men der skal skabes en kultur, hvor de også udfordrer dig. Det gode spørgsmål flytter 10 gange mere end de mange anvisninger og direkte ordrer. Når mennesker reflekterer over det, de gør, så kommer der ofte mere læring fra egen læring end fra andres.

5 Handl! - Find nye veje i stedet for konstant at gøre mere af det samme. Organisk vækst kommer gennem at tage sig tid til at finde nye veje. Innovation er at dræbe den stiafhængighed, alle bliver ramt af på et eller andet tidspunkt. Både mennesker og organisationer bliver ramt af vanetænkning.



Tine Arentsen Willumsen,
CEO, Above & Beyond Group

1 Mit første råd til den moderne leder er at være inkluderende. Er man det, øger det samtidig vidensdelingen og innovationen og forbedrer bundlinjen.

2 Det er ekstremt vigtigt at forstå værdien af at hyre og lede diverse teams. Diversitet er en kæmpe gevinst, men stiller også krav til lederen. Diversitet handler blandt andet om alder, nationalitet, køn og baggrund. Lederen bør sætte måltal i forhold til at opnå balanced leadership – og derudover forpligtende angivelser af, hvornår målene skal være nået.

3 Lederen skal digitalisere alle de steder, hvor det er muligt – men det skal ske uden at glemme de menneskelige egenskaber. Selvom digitale løsninger er fremragende, vil der også i fremtiden være brug for den medmenneskelige tilgang.

4 Agilitet er essentielt på et globalt arbejdsmarked, hvor alting går så stærkt. Den moderne leder bør derfor konstant være nysgerrig og villig til både at lære og aflære.

5 Femte og sidste råd er, at man skal gøre sin arbejdsplads til den foretrukne for den næste generation. Det sker blandt andet igennem fleksibilitet, ved at forstå og udnytte freelance-kompetencer samt dele sit purpose – formålet – med medarbejderne. Alle skal opleve et fælles formål med at gå på arbejde.