LEDELSE MED VILJE (uddrag)

Martin Thorborg om ledelse: Medarbejdernes adfærd kommer et sted fra, og det er fra chefen

<https://www.lederstof.dk/martin-thorborg-om-ledelse-medarbejdernes-adfaerd-kommer-et-sted-fra-og-det-er-fra-chefen>

23. oktober 2020

Iværksætter og direktør Martin Thorborg beskriver sig selv som en tillidsfuld og ærlig leder, der gør en dyd ud af at være fysisk til stede blandt sine medarbejdere.

(…)

»Jeg har ikke et kontor. Jeg har ikke engang et fast skrivebord mere.«

Iværksætter, foredragsholder, debattør og direktør Martin Thorborg er i gang med at sætte ord på sit syn på ledelse og på sit liv som administrerende direktør i firmaet Dinero. En virksomhed han solgte i 2017 til den norske virksomhed Visma, men hvor han valgte at fortsætte som administrerende direktør.

Han uddyber den noget usædvanlige beslutning om ikke at have et kontor i Lederstof.dk’s podcast »Ledelse med vilje«, hvor du kan møde nogle af Danmarks mest succesrige, inspirerende og markante ledere til en samtale om deres livs og deres karrieres vigtigste beslutninger, og hvordan man bedst leder i en verden fuld af forandringer.

»Det med at sætte sig lukket inde oppe på chefkontoret og så ellers holde lidt hof en gang imellem og kalde folk op. Jeg ved ikke, om det nogensinde har fungeret, men det fungerer i hvert fald ikke i dag«, siger Martin Thorborg, der altså helt har droppet at have et kontor. I stedet har han sin laptop under armen og placerer sig, hvor der nu er et ledigt skrivebord eller en sofa blandt sine medarbejdere.

»Det er simpelthen for at tvinge mig selv til at komme ud og sidde i de forskellige afdelinger og mærke, hvordan de forskellige stemninger er og lære mine medarbejdere bedre at kende. Den eneste måde at behandle alle lige på, det er jo at behandle folk forskelligt. Det, der motiverer den ene, kan være frygtelig demotiverende for den anden. Jo bedre, jeg lærer dem at kende, jo bedre chef kan jeg være for dem«, forklarer han.

(…)

*Du virker ekstremt selvtillidsfuld. Er du aldrig i tvivl om, hvorvidt du overordnet set er på den rigtige vej?*

»Ikke længere, og det lyder måske lidt arrogant igen, men jeg har brugt et helt liv på at være usikker. Jeg har grædt mig selv i søvn og skreget i frustration, og jeg har sparket hul i møbler. Jeg har levet et lederliv i usikkerhed og utilstrækkelighed, men når tingene så begynder at gå godt for en, og man kan se, at man har vendt bøtten, og man virkelig begynder at falde til ro i rollen, så får man en eller anden form for selvtillid, der også ligger i, at jeg ikke er ufejlbarlig«, siger han til Lederstof.dk’s podcast og fortsætter:

»Jeg har ingen problemer med at stå og sige til medarbejderne, at det aner jeg ikke, og skal vi ikke sætte os ned og finde ud af det sammen. Når først du hviler i, at det er ok, at du ikke ved det hele, så kan det ikke gå galt. Det, tror jeg, er sindssygt vigtigt som leder. At være tro mod sig selv og se, hvad man er god og dårlig til«.

**Lederansvar som 16-årig**

Det har taget lang tid for Martin Thorborg at nå dertil. I sin lange karriere, hvor han især er kendt for at være medstifter af firmaet Jubii i 1995 sammen med vennerne Henrik Sørensen og Kasper Larsen, har der været mange udfordringer, dårlig samvittighed og stressede perioder, hvor han prøvede sig frem i rollen som leder.

Den 50-årige iværksætter stiftede bekendtskab med lederrollen i en tidlig alder.

Han blev ansat på en tankstation som 16-årig, hvor han hurtigt fik ansvar. Efter en måned bad hans chef ham om at have ansvar for vagtplanen og sørge for, at der var styr på bemandingen på tankstationen. Det var en tid, hvor han lærte at håndtere mange kunder og opgaver på én gang, men det var også en tid, hvor han lærte, hvad en dårlig chef kan føre til af forkerte handlinger.

»Min chef var meget tillidsfuld og uddelegerede opgaver til mig. Så der var rigtig meget positivt at sige om ham, men han havde også en bagside, som gjorde, at han en gang imellem havde nogle meget dårlige dage, hvor han kunne gå helt amok over små ting«, siger han.

**Stjal til en pizza og lærte noget om ledelse**

Martin Thorborg husker specielt en episode efter en meget travl søndag, hvor han havde stået alene på arbejdet og ekspederet over 500 kunder i løbet af otte timer. Alt var gået godt, og han sad på kontoret og havde talt kassen op, da hans chef kom ind og spurgte, om der var nogen kassedifference.

»Jeg sagde ret stolt: ”Ved du hvad, der er syv kroner”. Det var meget lidt, men han gik fuldstændig amok og råbte og skreg, at det var for dårligt, og jeg skulle have mine skolepenge tilbage, og hvad ved jeg«.

Chefen gik uden at sige mere, og tilbage på kontoret sad den unge Martin Thorborg og syntes, at verden var den mest uretfærdige.

»Jeg havde virkelig, virkelig gjort en god indsats, og alt var gået godt, og så fik jeg en skideballe for noget, der overhovedet ikke var dårligt. Så jeg blev simpelthen så vred, at jeg ringede ned på det lokale pizzeria og bestilte en pizza til 100 kroner og forvandlede kassedifferencen fra syv kroner til 107 kroner«, siger han og fortsætter:

»Det er ikke, fordi jeg er stolt af at sidde og fortælle denne her historie i dag, men den lærte mig noget grundlæggende omkring ledelse, som jeg ikke tænkte så meget over før senere. Men den måde, man behandler sine medarbejdere på, er meget reflekteret i, hvordan de behandler forretningen og lederen på«.

Det er den indsigt, som gør, at Martin Thorborg selv har valgt af fremhæve episoden i Lederstof.dk’s podcast Ledelse med vilje, hvor nogle af Danmarks mest succesrige, inspirerende og markante ledere fortæller om deres livs og deres karrieres vigtigste beslutninger.

**Låg på den stressede og vrede leder**

Det var dog først nogle år senere, at Martin Thorborg skulle forstå, hvad episoden rent faktisk betød for ham i rollen som leder. Han havde sin egen butik med ansvar for en håndfuld medarbejdere, men han var stresset.

Martin Thorborg beskriver sig selv som autodidakt leder. Han har ingen speciel uddannelse inden for ledelse, så det har været en lang læringsproces. Derfor vidste han heller ikke i første omgang, hvordan han skulle håndtere, at medarbejdere kom for sent, eller at nogle ikke kunne lide hinanden, og lige pludselig begyndte der at komme en kassedifference lidt for ofte.

»Jeg blev mere og mere stresset og vred, indtil det på et tidspunkt gik op for mig, at den eneste forskel på mig og min gamle chef fra tanken, var, at jeg faktisk var sur hver dag«.

Det var en ”aha-oplevelse”, der fik Martin Thorborg til at tænke tilbage på, hvad han selv gjorde, da han havde en sur og stresset chef. Han stjal af kassen.

»Jeg besluttede mig for at tage en snak med alle de ansatte. Jeg kaldte dem sammen og sagde: ”Ved I hvad. Det må I undskylde. Jeg har ikke været særlig dygtig. Jeg har været meget sur og ikke været konstruktiv, og det må jeg tage på min kappe. Jeg synes, at vi skal gå ud og spise i aften og i biografen”«, fortæller han.

Han betalte for det hele, og næste morgen hankede han op i sig selv og begyndte at være mere konstruktiv og til stede i butikken, fortæller han. Inden for få dage var kassedifferencen næsten ikke-eksisterende, og humøret i butikken var højere.

»Der kom en masse positive ting ud af det. Så den beslutning, jeg tog, var simpelthen at være en positiv, tillidsfuld og medhjælpende leder«.

**»Det har taget mig 20 år«**

Det er egenskaber, som, Martin Thorborg mener, har fulgt ham i resten af sin karriere som leder, og som han aktivt bruger den dag i dag. Han ønsker at vise vejen for sine medarbejdere og ikke blot fortælle, hvordan man skal udføre en opgave eller opføre sig.

»Medarbejdernes adfærd kommer et sted fra, og det er fra chefen. Hvis man ikke selv har nogle høje standarder for, hvordan man er over for sine medarbejdere, kunder og forretning, så vil den adfærd meget hurtigt reflektere ud på medarbejderne, og lige pludselig står man over for et kaos, hvor man render rundt og slukker små brande hele tiden«, siger han.

*Du virker utroligt engageret i din personlige relation til dine medarbejdere. Hvad siger det om dig?*

»Det ved jeg ikke. Men tingene går op i en højere enhed, når man som menneske kan være med til at facilitere et miljø, hvor man både kan tjene penge og skabe en god, tryg og inspirerende arbejdsplads. Hvor den energi, man bruger på at slukke ildebrande og detail-lede forskellige ting og sager, forsvinder stille og roligt. Det er en utrolig behagelig måde at være leder på. Men det har også taget mig 20 år at komme derhen«.