Af THORA BRUUN MAKITA, CHRISTINA BØLLING OG JO BRAND > **Foto** JACQUELINE FLURI

Relationer //

MIG OG MIN

LÆREMESTER

Mennesker, der leder andre mennesker, HAR OGSÅ BRUG FOR SELV AT BLIVE LEDT. OG MENNESKER, DER RÅDGIVER ANDRE MENNESKER, HAR OGSÅ BRUG FOR RÅD. **Mød tre mennesker**, DER HVER ISÆR STÅR I SPIDSEN FOR ANDRE, OG HØR DEM FORTÆLLE OM DERES FORHOLD TIL HVER DERES **vejleder i livet**.

Du er alene som topchef, men Helene er med på min rejse

Lars Matjeka og Helene Bjerg er sparringspartnere. Og hvis deres relation til hinanden engang i fremtiden skulle skifte karakter, vil de formentlig blive venner. De har nemlig mange af de samme værdier og deler nysgerrigheden på at lede fra hjertet – og skabe resultater.

CEO Lars Sander Matjeka og hans rådgiver, Helene Bjerg, mødes cirka en gang om måneden.

Helene Bjerg og Lars Matjeka ses ca. en gang om måneden i halvanden time, og nogle gange slutter de af allerede efter en halv time, for så "er Lars færdig".

– Jeg kan se det på den måde, han begynder at rykke sig rastløst i stolen på og vender kroppen lidt væk med siden til. Så har vi talt nok, han er fyldt op, og han har fået det med sig, han kom efter, siger Helene Bjerg, *executive coach* og strategisk sparringspartner for Aller Media-direktør og CEO Lars Sander Matjeka. Hun kender hans utålmodige natur og hang til at handle. Det har de talt om mange gange, men når det gælder forandringer i en stor virksomhed, tager det tid at få alle med på holdet, og det kræver en engels tålmodighed. Det er én af de ting, Helene inspirerer Lars til.

– Helene skubber til mig, giver mig andre vinkler på tingene og opfordrer mig til f.eks. at holde pauser i løbet af dagen for at finde ind til min indre ro, for når jeg har roen, kan jeg meget bedre være den leder, jeg gerne vil være. Faktisk er mit vigtigste job at holde mig i balance, og hvordan jeg gør det, drøfter Helene og jeg en del. Og hvis du spørger, hvor godt Helene kender mig, er svaret: Godt! Jeg kan ringe til hende, når jeg har brug for at vende noget. Det er for mig afgørende, at hun også har indsigt i forretningen, så hun ved, hvordan min virkelighed ser ud. Hun kombinerer sin intuition og sine værdier med sit fokus på forretning – og den kombination er det, der gør hende til en god sparringspartner, forklarer Lars Matjeka.

– Mennesker, der er tæt på mig, kan godt finde på at sige: "Lad nu være med at rydde op i det hele, Lars, selv om du er god til det", fordi de tænker på, at det er hårdt for mig personligt, men Helene ved godt, at det er *the name of the game*, så hun bruger hellere tid på at tale med mig om, hvordan jeg kan gøre det på en måde, der ikke slider.

GÅ EFTER ENERGIEN

De to mødtes for snart fire år siden i forbindelse med et VL-døgn i Lars' VL-gruppe, hvor Helene var hyret ind, og hvor hun skulle bruge en prøvekanin.

– Jeg skulle bruge en modig person, der var parat til blive coachet live foran de andre, og det ville Lars gerne. Jeg talte om, hvordan man bruger energi, hvad der for eksempel giver én energi, og hvad der dræner én, og om de personlige værdier. Dér har vi alle sammen mindst tre kerneværdier, men typisk fem, og når vi styrer efter dem, er vi gode, rigtig gode, både som ledere og mennesker. Lars ringede og meldte sig. Det viste sig, at han sad nærmest ved siden af, fordi hans daværende virksomhed lå nogle numre længere nede ad Store Kongensgade, fortæller Helene Bjerg, der har kontor i samme gade. Hun og Lars og resten af VL-holdet gennemførte workshoppen, og bagefter spurgte Lars, om de kunne fortsætte deres samarbejde.

Lars Matjeka vidste, at han stod foran et oprydningsarbejde i en virksomhed med mange potentielt sprængfarlige konflikter og mineret farvand.

– De ansatte var bange og utrygge, og hvis jeg ikke havde haft Helene med mig, kunne jeg bare være gået ind og rydde op som en barsk og handlekraftig chef. Det er jeg god til. Men en af de ting, Helene fik lært mig allerede fra starten, var, at man sagtens kan være god til ting, som dræner én. Det er vigtigt, man også er opmærksom på, hvad der giver én energi. Jeg ryddede derfor op på en anden måde med mine kerneværdier – kærlighed, glæde, sandhed, udvikling og ro – som min gps, fortæller Lars Sander Matjeka. Og da han for to år siden satte sig i chefstolen hos medievirksomheden Aller Media, var det også med kerneværdierne som ror og ledelsesværktøj. I dag har hans ledere også lært at styre efter deres kerneværdier.

– Det betyder i praksis, at jeg ikke accepterer, at man leder ved at sprede angst og usikkerhed. Jeg taler om "knækkede kurver, vækst og bedre liv" i stedet for procenter, og jeg kan se, at det virker, men selvfølgelig er jeg også klar over, at hvis jeg ikke kan præstere på bundlinjen i sidste ende, så holder det ikke.

Om Lars Sander Matjeka

46 år, direktør i Aller Media A/S.

Om Helene Bjerg

50 år, *executive coach,* arbejder med personlig ledelsesudvikling – i teams og individuelt. Se Helenebjerg.com

AT BEVARE ROEN

At han har valgt Helene Bjerg som sparringspartner, skyldes, at hun er et helt menneske med klare holdninger og værdier samt forretningssans og en holistisk tilgang til livet, og så er hun ikke nogen typisk coach, der lader alt være op til én selv at finde svar på.

– Jeg havde været hos flere coaches før, men det dér med, at man altid skulle "finde alle svarene selv" og ikke fik sparring, virkede ikke for mig. Helene kommer ikke med råd, men hun får mig til at tænke en ekstra gang. Hvad mener jeg egentlig? Kan den situation ses på en anden måde? I et andet lys? Kan jeg tackle tingene uden "fix" lige nu og her? En af de ting, Lars Matjeka er blevet bedre til, er at stå op for det, han tror på. At bevare roen. At holde fast i glæden ved at gå på arbejde. At mærke kærligheden til jobbet, kollegerne og hverdagen og ikke mindst skabe det fællesskab, som han ønsker. De gange, hvor han lader sig rive med af modvind eller forestillingerne om, hvordan en "rigtig" leder skal være, går det galt.

– Jeg havde en lille situation forleden, hvor jeg skulle fotograferes, og hvor fotografen havde bestemt sig for, at jeg ikke måtte smile på billederne. Dér fik jeg den dér fornemmelse af, at det var en bestemt historie, der skulle fortælles, og i stedet for at sige: "Ej, det er da en åndssvag præmis", så gik jeg med, og billederne blev dårlige. Jeg skulle bare have sagt fra med det samme, for jeg ved jo, hvordan det er, når tingene kører godt med en fotograf.

Eksemplet med fotografen er bare en af mange lignende ahaoplevelser i Lars' hverdag. Både i forhold til andre topledere og konkurrenter. I forhold til hans lederstab og naturligvis privat.

– Det er jo hele vejen rundt. Selv om det ikke traditionelt opfattes som maskulint og chefagtigt at lede efter bløde værdier, så gør jeg det. Jeg gør det, fordi jeg tror på, at tingene hænger sammen, og jeg véd, at mine værdier skal være i spil alle vegne, hvis det skal virke og føre til gode resultater. Det får jeg støtte til i mine samtaler med Helene.

Helene supplerer:

– Arbejdet med Lars er spændende, fordi han går hele vejen – han er megamodig.

For et par dage siden havde Lars Sander Matjeka en meget vred herre i telefonen. "En stor kanon", som skældte ud og truede.

– Det lykkedes mig at bevare roen. Og det er et tegn på, hvad en rådgiver, sparringspartner og en ekstern ligemand, man kan vende tingene med, kan gøre for éns evne til at komme i mål. Kunne jeg have klaret rejsen uden Helene … Ja, men det ville ikke have været med den samme grad af ro, overskud og glæde. Jeg opsøger typisk ikke konflikter, og undgår at lade mig rive med i dramaerne for at træffe de rigtige beslutninger. Omvendt er det ensomt. Du er alene som topchef, og til syvende og sidst har du kun dig selv. Det ér mig, der træffer beslutningerne. Det er mit ansvar, men Helene er med på min rejse.