



CHEFEN SKAL GÅ FORREST!

CEREMONIMESTER KIM KRISTENSEN ER DRONNINGENS HØJRE HÅND OG BEVÆGER SIG TIL DAGLIG I DE SMUKKE BYGNINGER PÅ AMALIENBORG. HAN MENER, AT MAN SOM CHEF SKAL HOLDE OP MED AT GEMME SIG BAG KONTORBORDE OG REGNEARK, MEN DERIMOD SÆTTE SIG SELV I SPIL, SÆRLIGT NÅR DET GØR ALLERMEST ONDT. PÅ DEN MÅDE FÅR MAN DEN TILLID FRA MEDARBEJDERNE, SOM GØR, AT DE PASSIONERET GIVER SIG FULDT UD.

Af Cathrine Huus • Foto Jacob Nielsen

→ **Ceremonimester Kim Kristensen** tager imod Plenums journalist i Det Gule Palæ i Amaliegade, som ligger i umiddelbar forlængelse af Amalienborgs cremehvide slot. Det er et palæ, der er bygget til pragt: her er højt til loftet, tykke velourtæpper sørger for en blød gang op til første sal, hvor ceremonimesteren har sit kontor.

Herinde, blandt mørkerøde vægge og oliemalerier i guldrammer, styrer Kim Kristensen sin stab. Kontoret har direkte adgang til en mødesal på størrelse med en balsal, med en tindrende krystallysekroner og vinduespartier fra gulv til loft. Kontoret er tapetseret med det originale tapet fra dengang, Christian den 9. var konge, og han pryder da også væggen sammen med statsminister Estrup. De er afbildet, mens de diskuterer finansloven og de militære udgifter. Foran på et lakeret bord ligger en fjerhat som hørte til Kim Kristensens uni-

form, da han var adjutant for dronningen.

Den kongelige ceremonimester Kim Kristensen er militærmand. Han har igennem sin militære karriere befundet sig i flere historiske brændpunkter: Han var i Eksjugoslavien i 1995, da borgerkrigen rasede. Han er tidligere chef for de danske styrker i et af de farligste områder i verden, Helmandprovinsen i Afghanistan. Det er ni år siden, han afsluttede sin mission i landet, og siden er han trådt væk fra slagmarken og har styret andre slag fra diverse ledelsesposter. Han har været afdelingschef i Forsvarets Sundhedstjeneste og forsvarsattaché i Paris. Han har som nævnt været dronningens adjutant. Og ikke mindst har han skrevet bestsellerbogen 'Følg mig' om ledelse, som tager udgangspunkt i hans erfaringer fra erhvervslivet, diplomatiet og sportens verden, men først og fremmest som militærchef.



TRE GODE RÅD TIL ANDRE LEDERE

1.

Vær dig selv. Lad være med at spille skuespil. Kunstige ledere bliver ikke fulgt. "What you see is what you get."

2.

Sørg for at forklare mening og formål med det, dine medarbejdere skal. De følger ikke bare det, de skal, men formålet med det. Med forståelse følger engagement, dedikation og passion.

3.

Vær modig og vær klar til at gå forrest, specielt, når det gør ondt. Her træder lederen et skridt frem og siger: "Følg mig".



Men det er ikke klicheen på en brysk og stram militærmand, som har sagt ja til at fortælle om sit liv. Tværtimod. Ceremonimesteren er en mand med en let og afslappet væremåde og med en behagelig, varm og til tider næsten stille stemme. Han har let til smil og det er ikke kedeligt at lytte til dronningens ceremonimester. Han fortæller præcist, klart og med de følelser, der hører sig til undervejs i en historie, som tæller både sorger og glæder.

Kongehusets maskinmester

Vi starter med at få en ting på plads, nemlig forskellen på hofmarskallen og ceremonimesteren. Hvor hofmarskallen er den overordnede chef for kongehuset, CEO, er ceremonimesteren hoffets stabschef, COO. Han står for planlægning og gennemførelse af alle aktiviteter i huset, såsom sommertogter og statsbesøg - både i udlandet og de, der finder sted i Danmark.

”Det er planlægning og forberedelse, kontakt med statsforvaltningen og kommunerne, kontakt til andre landes repræsentanter. Det er rejser til Kina, Chile og Indonesien, Aabenraa, Favrskov og Lolland. Jeg er hele tiden på farten. Jeg rejser ud, briefet den kongelige familie om stederne og rejser med dem, når de skal afsted. Så jeg sidder i maskinrummet. Jeg har koordinationsansvaret i forhold til presse, kommunikation, politik, økonomi, bespisning, logistik og transport. Alt det, der skal til, for at tingene fungerer på en rigtig god måde.”

Kim Kristensen er daglig chef for et ledelsessekretariat på seks personer. Når der er større arrangementer, kan staben blive udvidet til mere end 100 ansatte. Hans arbejdstiden afhænger af behovet. Der er intet øvre loft.

”Arbejdsgangen herinde er meget speciel. Jobbet er et 24-syv-job, og jeg bor lige her bagved med min familie, så jeg er altid tæt på, når den kongelige familie har behov for mig.”

Det var det rent praktiske! Chefens konkrete ledelsesstil er en anderledes sag.

Rammer og frihed

Da Kim Kristensen kom til kongehuset i 2012, fandt han hurtigt ud af, at han ville ændre på nogle ting i huset.

”Min filosofi er, at man skal uddanne sine medarbejdere i en sådan grad, at man på et tidspunkt bliver overflødig. Det nytter ikke, at mine medarbejdere skal ind forbi mig, hver gang de har tænkt en tanke, for at få lov til at gennemføre den. Det tager for lang tid, og resultatet bliver ikke godt. Guldkornene kommer fra gulvet, ikke fra bestyrelseslokalet, og derfor skal man sørge for at skabe en ramme, så alle bliver motive-rede og passionerede. Så sker der jo det, at de kommer med de mest fantastiske ideer. Som lige netop er den løsning, man ikke selv kunne have udtænkt. Det handler i bund og grund om, at man sætter sine medarbejdere fri.”

Kim Kristensen mener dog, at det går galt, hvis man giver den totale frihed. Man kan sammenligne det med at sætte folk ind på en boldbane for at spille bold, men uden at definere spillets art. Ingen ved, om det er fodbold, volleyball eller håndbold, der skal foregå.

”Så bruger medarbejderne alt for mange kræfter på at løbe rundt i cirkler for at finde hjørneflagene. Derfor skal man definere den kasse, den ansatte kan boltre sig i. Og her er min erfaring, at gør man det, sætter man kreativiteten fri.”

”Hjørneflagene er blevet sat over for mine medarbejdere, så de nu har fået rammer, vilkår, ressourcer og kompetencer defineret fra min side. Det betyder, at der nu handles og ageres på langt flere ting fra medarbejdernes side, end det tidligere var tilfældet. Jeg forsøger at støtte medarbejderne og ikke styre dem. De udvikles konstant i retning af at få mere og mere ansvar med mig som deres ’coach’,” siger Kim Kristensen og forklarer, at han kun bliver ’forstyrret’ som chef, når der er uklarheder og usikkerhed.

”I sådan et tilfælde vil den ansvarlige medarbejder komme ind og lægge sagen frem, og han har altid to-tre løsningsfor-

slag med sig. Er der ingen løsningsforslag, må medarbejderen lige tilbage i værkstedet for at tænke. Det er sundt og godt; og så giver det ejerskab for opgaven.”

På vej mellem miner

Forudsætningen er, at man er en stærk og synlig leder, som kan udpege en retning og sige: Følg mig! Som Kim Kristensen skriver i sin bog. Ledelsesfilosofien stammer flere steder fra. Han nævner sin egen militære uddannelse i Norge som en stor inspirationskilde. Dengang blev han og andre ført op på stejle fjelde nord for Polarcirklen.

”Det var farligt, og derfor havde instruktørerne et konstant fokus på, hvordan soldaterne havde det. Hvis alle ikke var klar, tog lederne den tungeste rygsæk og gik forrest. Når soldater og medarbejdere er bange og angst, er det lederens ansvar og pligt at træde et skridt frem og gå forrest. Det gjorde et dybt indtryk på mig.”

Læringen fik han også i 1995, da han var udsendt som chef for de danske fredsbevarende styrker i det borgerkrigsramte Jugoslavien. Kim Kristensen og hans kompagni befandt sig i kampzonen, hvor serbere og kroater sloges i den 10 år lange krig, som i alt kostede 150.000 mennesker livet. En gruppe af Kim Kristensens soldater var placeret imellem de kæmpende kroater og serbere, og det var umuligt at komme frem til dem. Som tiden gik, slap mad og drikke op, og sygdom stødte til. Soldaterne havde akut brug for hjælp, men vejen derhen var belagt med sprængfarlige miner.

”Da tog jeg en beslutning. Jeg tog en rygsæk med vand, mad og medicin og to af mine dygtigste soldater med mig. Og så gik jeg ud til kroaterne, hvis kommandant jeg kendte, og sagde: Jeg er chef for denne her enhed, og mine soldater er derude. Jeg skal ud til dem nu. Og hvis det går galt i minefeltet, så ved hele Danmark, at det er jeres skyld.”

På den måde fik Kim Kristensen skabt mulighed for at komme ud til gruppen, og begav sig af sted. Som man nu engang



TRE MENNESKER, DER HAR GJORT EN FORSKEL I MIT LIV

Anna Hansen

Min mormor, som er en af de sejeste kvinder, jeg har mødt i mit liv. Hun blev gift med cykelsmeden i Vordingborg og fik 15 børn, hvoraf 5 kuld var tvillinger. Hun lærte mig, at man ikke skal ynke sig selv. Hendes mand døde tidligt, og hun bed tænderne sammen og sørgede for, at børnene klarede sig og kom godt i vej. Hun blev 97 år og holdt humøret oppe i sin alderdom med sin daglige snaps og sit bankospil. Hun er en stor rollemodel for mig.

Leo Wæver

Han var leder af Prins Jørgens Garde i Vordingborg, som jeg var med i fra 1972 til 1984. Det var ham, der gav mig selvtillid, så jeg som 9-årig blev tamburmajør og gik forrest for gardens 40-50 drenge. Han sørgede for at skubbe til mig med en stor og kærlig omsorg. Kærlig omsorg er også at træne dem, man har ansvaret for, hårdest muligt, så man er klar til sine opgaver. Uden ham ville jeg ikke have fået det liv, jeg har fået.

Allan Levann

Administrerende direktør i High Performance Institute, som fik åbnet mit syn for arbejdet med ledelse inden for ’high performance’-grupper, dvs. sportsfolk, kunstnere, erhvervsfolk og forskere. Hans evne til at se muligheder på tværs af faggrænser, innovativt og kreativt at føre mennesker sammen og skabe fremtidens lederskab har været inspirerende. Han viser, at med faglig dygtighed og social intelligens kan man skabe stærke netværk og sætte scenen for andre.

bevæger sig igennem et minefelt. De gik et par skridt, stak i jorden med deres bajonetter for at se, om der lå miner, gik et par skridt igen. Og den lille patrulje nåede frem til de udsatte soldater uden ulykker.

”Det er klart, at der sendte jeg et signal til soldaterne, som fulgte med på radioen, om, at jeg tog det ultimative ansvar. At da det gjorde rigtig ondt, kom chefen selv derud med rygsækken. De så, at jeg ville gøre alt, der stod i min magt, for at passe på dem. Det havde jeg også lovet deres pårørende, så her skulle jeg ikke svigte”

Elsk dine soldater som dine børn

Kim Kristensen henviser til den kinesiske militæreteoretiker, general og filosof Sun Tzu, som sagde: Hvis du behandler dine soldater, som var de dine egne børn, vil de følge dig igennem de dybeste dale.

”Det er en filosofi, man som chef med fordel kan kigge i retning af. Alle militærledere ved godt, at kæft, trit og retning, det dør man af i krig. Du kan ikke befale og skrike unge danske

drenge og piger ud i en kuglereg. Så får du lov til at gå selv - alene. I den militære verden er du nødt til at være der og drage omsorg for dine medarbejdere. Hvis du ikke elsker dem, får du ikke dine soldater til at følge dig. Du får heller ikke de pårørende til at synes, at det er verdens bedste idé at gå med i krig, hvis de tvivler på chefen. Så hvis du ikke viser omsorg og interesse - og den skal være ægte - går det galt.”

Pointen er, at et omsorgsfuldt, autentisk og fagligt kompetent lederskab giver følgeskab, forklarer Kim Kristensen.

”Det er ikke langhåret og hippieagtigt. Du er selvfølgelig professionel leder for dine ansatte. Men at være chef på denne måde handler om at finde en balance, og der skal naturligvis værnes om medarbejdernes private liv.”

Chefen skal sætte sig selv i spil

I dag holder Kim Kristensen foredrag om ledelse i Danmark og i udlandet med udgangspunkt i sine erfaringer. Han møder mange of-fentlige og private chefer. Over en bred kam -

BLÅ BOG

- Kim Kristensen
- Født 1964 i Vordingborg
- Gift med Tine, som er intensivsygeplejerske og præst
- Har to sønner på 21 og 23 år
- Forfatter til årets ledelsesbog 2015 "Følg mig, ledelse fra fronten"
- Foredragsholder og underviser i High Performance Institute Ceremonimester i kongehuset siden 2012
- Forsvarsattaché i Paris fra 2009-12
- Kåret til Årets Leder af Lederne 2009
- Afdelingschef i Forsvarets Sundhedstjeneste fra 2008-09
- Chef for danske, britiske og tjekkiske styrker i Helmand, Afghanistan 2007-08
- Stabschef ved den dansk-franske bataljon i Mitrovica, Kosovo 2005
- Sagsbehandler i Forsvaretskommandoen 2002-04
- Adjudant for hendes Majestæt Dronningen 2000-02
- Lærer på Hærens Officersskole, Frederiksberg Slot 1997-00
- General Staff College i Norge fra 1996-97
- Kompagnichef i Krajina/Eksjugoslavien for danske og litauiske soldater 1995
- Sergent og officer ved Den Kongelige Livgarde med tjeneste i internationale missioner siden 1984
- Kim Kristensen har desuden en række udmærkelser, ordener og medaljer, herunder kommandør af Dannebrogordenen



og noget generaliserende indrømmer han - mener han at kunne konkludere, at de ikke forstår vigtigheden af at sætte sig selv i spil.

"Jeg hører f.eks. en HR-direktør sige: 'Jeg forstår det ikke. Jeg siger jo til alle, at min dør altid står åben. Men der kommer ikke nogen'. Men det kunne måske være, fordi HR-direktøren skulle tage sin kaffekop og gå ud blandt medarbejderne. Vise oprigtig interesse for dem og tilbyde sig selv som sparringspartner. Der er ikke nogen, der følger en leder, hvis de ikke føler, at lederen vitterligt interesserer sig for dem."

Kim Kristensen mener, at New public management-æraen har betydet, at vi har vænnet os til, at alt skal kontrolleres og dokumenteres. Lederne har vænnet sig til ikke at tage beslutninger, de er blevet procesledere, hvor alt skal sendes i stjernefordeling og kommenteres.

"Det betyder, at medarbejderne oplever, at lederne aldrig tager beslutninger.

Lederne skal følge deres regneark, skabe-loner, direktiver, forordninger og formalia. Men hvor er personen, hvor er lederen, som tænker de sunde, fornuftige tanker, og som siger: Nej, vi sætter ikke otte tjekmærker i de her skemaer i dag. Vi sætter kun seks. For vi har løst nogle andre opgaver, som er bedre for helheden. Og det står JEG på mål for." Han afslutter med et ønske og et håb.

"Lederne skal være mere modige. Jeg håber, at der med den etablerede ledelseskommision bliver skabt rammer og vilkår, så fagligheden sættes fri. Ved tillid og de rette støtteværktøjer tror jeg på, at vi med tiden vil se lederne udfolde deres fulde ledelsespotentialer. For der findes så ufatteligt mange dygtige ledere derude. Vi skal have løsnet de snærende bånd, så lederne kan få lov til at præstere til glæde for os alle." ◉

Af Cathrine Huus er freelancejournalist