

En moderne leder

- Interview med CEO Karsten Dyhrberg Nielsen

Af: *Susanne Teglkamp, Direktør i Teglkamp & Co. ste@teglkamp.dk*

Karsten Dyhrberg Nielsen Nordisk Copyright Bureau, en virksomhed, som forvalter rettigheder for musikere i de nordiske og baltiske lande. Karsten er 41 år og er uddannet advokat og har en MBA i strategisk ledelse. Forud for sit nuværende job har Karsten bl.a. været partner i et advokatfirma og underdirektør i William Demant Holding A/S.

Vi ser lige nu en ny generation topledere, som ikke bare er kopier af de forrige topledere, men som træder deres egne spor. Topledere som på nogle punkter har et andet syn på ledelse og på balancen mellem arbejdsliv og privatliv. CEO Karsten Dyhrberg Nielsen i Nordisk Copyright Bureau (NCB) hører til denne nye generation af topledere.

Ledelsesudfordringerne løses ikke ved at arbejde 80 timer om ugen

Da Karsten Dyhrberg Nielsen overtog posten som CEO i NCB i foråret 2008, vidste han, at det ikke ville blive nogen nem opgave. NCB administrerer reproduktionsrettighederne for de nordiske musikkomponister. I disse år er hele brugen af musik under kraftig transformation fra reproduktion i form af traditionelle CD'er til downloads af musik. Det betyder, at der skal tænkes helt nye forretningsmodeller. Udviklingen af en ny vision for NCB sammen en bestyrelse og ejere, som ikke har kunnet blive enige, har betydet, at der i lang tid har været usikkerhed om, hvilken retning NCB skulle gå. Det har været vigtigt, at denne usikkerhed ikke forplantede sig til medarbejderne i NCB. Der er altså arbejde nok til en ny CEO, men som Karsten Dyhrberg Nielsen siger: "Mine ledelsesudfordringer løser jeg ikke ved at arbejde 80 timer om ugen! Jeg løser mine opgaver ved at tænke mig grundigt om, ved at være i tæt dialog med NCBs ejere, ved at være synlig og kommunikerende i organisationen og ved at have tillid til at opgaven lykkes med de ressourcer, der er til rådighed."



4 børn giver nødvendig distraktion

Selvfølgelig bliver Karsten Dyhrberg Nielsen påvirket af udfordringerne. Og det kan da også hænde, at han tager problemerne med hjem og ligger vågen om natten og spekulerer over udfordringerne. Men som Karsten Dyhrberg Nielsen siger med et grin: "Med 4 børn i alderen 0 til 9 år, så får jeg den nødvendige distraktion. Jeg kan bare ikke blive i problemstillingerne hele tiden."

Der er nu ikke kun børnene, der hindrer at udfordringerne på arbejdet kommer til fylde det hele. Karsten Dyhrberg Nielsen har rigtig god erfaring med at dyrke sport. I disse år bliver der trampet meget i pedalerne på mountainbiken. Og hvis det overhovedet kan lade sig gøre cyk-

ler Karsten Dyhrberg Nielsen også til og fra sin bopæl i Værløse og ind til kontoret i København.

Derudover nævner Karsten Dyhrberg Nielsen også, at han kan mærke at alderen trykker på den gode måde. Det vil sige, at hans efterhånden brede erfaringsgrundlag hjælper ham til at sætte tingene i perspektiv. Han bruger også kommunikation aktivt. Det hjælper ham meget at få sat ord på udfordringerne, drøfte det med kollegaer, med eksterne sparringspartnere og også med konen derhjemme i det omfang, der er tid til det.

Udfordringerne modsvarer mine kompetencer

"Det er helt klart på nuværende tidspunkt, at jeg oplever den bedste balance i mit liv," fortæller Karsten Dyhrberg Nielsen. Han fortsætter: "Da jeg arbejdede i advokatbranchen oplevede jeg, at arbejdet åd mere tid og ikke mindst mental energi, end jeg rent faktisk havde til rådighed. Når det hænger så godt sammen nu, er det fordi jeg oplever, at der er det rigtige match mellem de udfordringer, jeg har i mit nuværende job og den erfaring og de kompetencer, jeg har."

At være topchef giver frihed

Jobtilfredsheden er steget markant siden Karsten Dyhrberg Nielsen forlod livet som selvstændig advokat i et større advokathus og til at blive administrerende direktør i NCB. Han oplever en større frihed til at prioritere og til at bestemme, hvordan tingene skal gøres. I det nuværende job, oplever Karsten Dyhrberg Nielsen også, at hans menneskelige kompetencer i langt højere grad kan komme i spil og i øvrigt bliver værdsat.

"Jeg er meget bevidst om, at jeg har nogle fokuspunkter i min tilværelse. Det drejer sig om min familie, mit arbejde, sport og venskaber. Der skal være balance og plads til alle disse fokuspunkter. Jeg oplever det som at have flere ben at stå på. Det betyder, at går det mindre godt på et af mine fokuspunkter, så kan jeg søge hen på de andre fokuspunkter og hente energi der."

*CEO i NCB
Karsten Dyhrberg Nielsen*

Delt lederskab derhjemme

Når man er topchef på arbejdet, er man så også topchef hjemme? Eller overlader man hele lederskabet af familien til ægtefællen? For Karsten Dyhrberg Nielsen er det ikke et enten eller. Faktisk opererer de hjemme i hans familie med et delt lederskab. Det skal forstås på den måde, at den af ægtefællerne, "der leverer varen" i hjemmet også er den, der har lederskabet. Og selvfølgelig er der mange ting, som ægtefællen klarer, men Karsten Dyhrberg Nielsen prioriterer også at være en del af sine børns liv, at tage barns 1. sygedag, at være med til børnefødselsdage, at lave aktiviteter sammen med sine børn.

Tillid er et væsentligt element i lederstilen

Både arbejdsmæssigt og privat er tillid et nøgleord i forhold til Karsten Dyhrberg Niensens lederstil: "Jeg bliver ofte mødt med udfordringer, hvor det ville være nemt for mig, at tage sagsbehandlerkasketten på og selv sagsbehandle på et detaljeret niveau. Det var jo typisk det, jeg gjorde som advokat. Hvis jeg gjorde det i mit nuværende job, ville jeg blive helt opslugt af arbejdet og det er ikke det, jeg ønsker. Det betyder, at jeg er nødt til at have tillid til, at andre kan løse opgaven. Det betyder også, at jeg tør ansætte folk, som er mere begavet end mig selv."

Karsten Dyhrberg Nielsen fortsætter: "Tilliden kommer også til udtryk i forhold til den måde jeg tænker børneopdragelse på. Jeg har tillid til at børn kan vokse op og blive de smukkeste mennesker, hvis man giver dem de rigtige vækstbetingelser. Det betyder, at man ikke skal gå og "klippe" børnene hele tiden. Selvfølgelig sætter jeg rammer og retning, men jeg bruger ikke mine kræfter på at tage kontrol over deres liv men på at vise dem, hvor højt jeg elsker dem. Børnene skal have lov til at udvikle sig og selv udfylde deres rum."

Prioritering er et andet vigtigt element

Når man har et arbejde, der bestemt kræver sit, har en kone og 4 børn, hvis liv man er en aktiv del af, dyrker daglig motion i form af cykling, så siger det sig selv, at en kraftig prioritering nødvendigvis må være til stede, da der ikke kan tilkøbes flere timer til de 24, der er i døgnnet. Som Karsten Dyhrberg Nielsen beskriver det: "Når man har mange gøremål og gerne vil meget, så er det nødvendigt at tænke over, hvordan man kan frigøre tid. En af måderne, hvorpå jeg kan få skabt mere tid, er at prioritere relativt hurtigt og nogen gange træffe beslutninger på et ufuldstændigt grundlag og forlade mig på min mavefornemmelse. Jeg har accepteret, at resultatet ikke nødvendigvis bliver 100%. Men jeg har også erfaring for, at de sidste procent op til 100 ofte koster forholdsvis meget. For mig er det vigtigere at komme videre, at få tingene gjort eller få truffet en beslutning. Og den holdning gælder faktisk både i jobbet og i privatlivet."

Sagt om ledelse

Karsten Dyhrberg Nielsen har et klart billede på, hvad der kendetegner den gode leder:

"Det der adskiller den dygtige topleder fra den mindre dygtige er ikke alene den intellektuelle kapacitet. Det er i langt de fleste tilfælde vigtigere, at kunne skelne væsentligt fra uvæsentligt når beslutninger skal træffes, og at have en god fornemmelse for hvilke beslutninger, som kan træffes hurtigt og hvilke som kræver større grundighed og eftertænksomhed. Det lærte jeg i høj grad, da jeg arbejdede sammen med koncernchef Niels Jacobsen i William Demant."

*CEO i NCB Karsten Dyhrberg Nielsen
Til Teglkamp & Co.s nyhedsbrev 10.11.09*