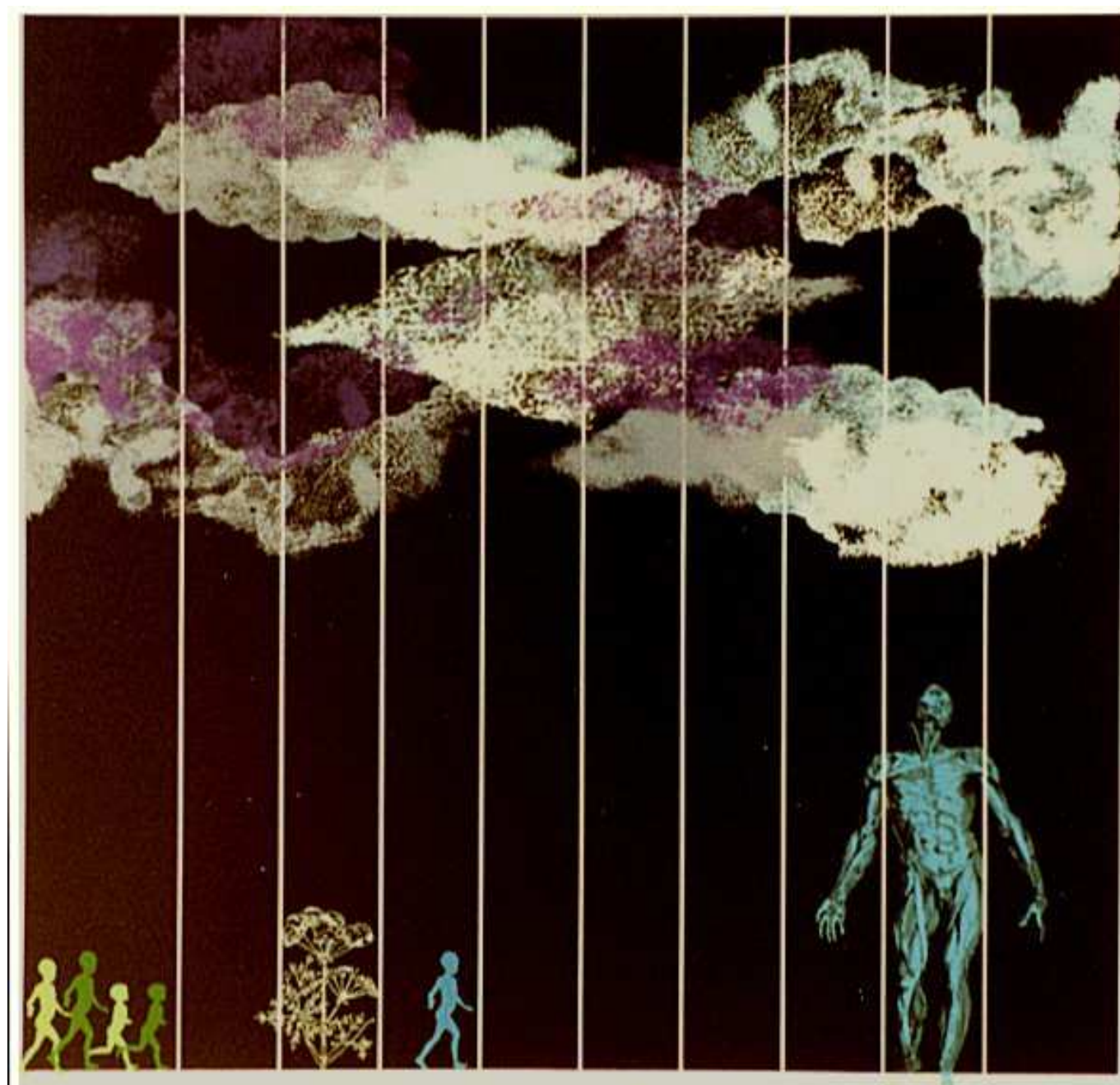


RETROSPEKTIVA REFLEKTIONER OM MINA ERFARENHETER OCH KARRIÄRSTEG



John 88

Alpha en Omega

Litografi 25/31 81 x 81

1. Anledning	2
2. Likheter och skillnader	2
3. Vad hände med IT ?	3
4. Min karriär i retrospektiv	8
5. Slutsatser	11

1. Anledning

Initiativet till denna notis är en inspirerande retrospektiv rapport som Mats Lundeberg skrev om både utvecklingarna i sitt fackområde och sin egen karriär. Mats var en av docenterna vid det helt nya området Informationsbehandling som startades år 1966 vid Stockholms KTH och Stockholms Universitet under pionjär-professorn Börje Langefors. Jag själv var en av de första femtio eleverna. Jag kunde tyvärr inte läsa färdigt, på grund av att jag flyttade till Värmland för mitt nästa karriärsteg.¹

2. Likheter och skillnader

Det finns en del paralleller mellan Lundebergs- och fackområdets utvecklingar och min. En stor skillnad är dock att Mats i hela sitt liv förblev vetenskapare och var tvungen att hålla sig till reglerna inom vetenskaplig miljö. Jag däremot levde i den 'fria världen' och behövde inte ha bevis för någonting som kom upp i mina tankar, kunde alltså lita på min egen intuition och även jobba vidare med ovetenskapliga modeller, bara de passade in i mitt sökande efter nya insikter². De bara behövde ha 'face-value', så att de kunde hjälpa mig berätta om mina nya lärdomar.. Vilket gav mig större frihet i mitt explorativa tänkande.

Den viktigaste likheten mellan Lundebergs resa och min ligger i processen:

- Man börjar fokusera sig på ett nytt område och för att kunna fördjupa sig måste man liksom frysa kontexten: man måste liksom ta för givet att denna kontext är OK: kunderna och användarna av ens produkt/tjänst tänker rätt, känner till sina behov och det man skall leverera kommer att vara till nytta: det tjänar ett legitimt ändamål';
- I sitt arbete ställer man frågorna **Vad** och **Hur**. Men frågan **Varför** och **Till Vilket Ändamål** ställer man alltså bara 'nedåt' och inte 'uppåt'. Ända tills man tror sig kunna leverera. Då upptäcker man att uppdragsgivaren inte alls är säker på det initialt definierade behovet...
- Man vill då hjälpa till och börjar ställa frågor om kontexten, man börjar analysera den, och man börjar alltså göra uppdragsgivarens analysjobb. O.s.v....

Det finns en till skillnad: medan vetenskaparen aldrig får ta över ansvaret, var det inte något riktigt hinder för mig. Jag kunde liksom hoppa över och spela en roll i det överliggande systemet. Om mina chefer eller mina kunder kom underfund med att jag, bättre än de själva, förstod hur kontext-systemet borde fungera, kunde de be mig att göra deras analysjobb, eller även ta ansvar för verksamheten. Antingen som inhyrd interim manager eller som sin närmaste assistent (second man, COO, eller Machiavelliansk rådgivare). I en sådan roll hade man ofta stort inflytande. Bara man respekterade ens chefs (eller uppdragsgivarens) formella position och makt. I alla fall hade man tillräcklig med inflytande för att åstadkomma de nödvändiga förändringarna.

En annan likhet med Lundebergs karriär är att han, liksom jag, varje gång en ny insikt om det 'överliggande' systemet (kontexten) hade etablerat sig, tog konsekvensen och tog itu med analysen av behovet inom detta system och 'hoppade över' till kontext-systemet, även om Lundeberg förblev vetenskapare.

¹ Om mina succesiva karriärsteg kan du läsa på webbsidan.
se <https://www.ld-toolbox.com/se/-/ldpes-grundare-24540079>

² Exempel på sådana modeller: Gaia teorin (se till exempel *Peter Russell: The Global Brain – Speculations on the Evolutionary Leap to Planetary Consciousness*), Hersey & Blanchards Situational Leadership teori, och de många ovetenskapliga (framförallt Amerikanska) 'eureka'- modeller som under en given period betraktas som banbrytande, men som oftast visar sig vara en management fad ('a term used to characterize a change in philosophy or operations implemented by a business or institution')

3. Vad hände med IT?

Perioden 1965-2000 (De första 35 åren)

Mats Lundeberg och jag talar om samma period: från mitten av sextioalet till 2020 (mer än 50 år). I själva början benämndes området med andra namn: IT kallades i Sverige för ADB (Administrativ Data Behandling) och systemering kallades för programmering eller systemutveckling.

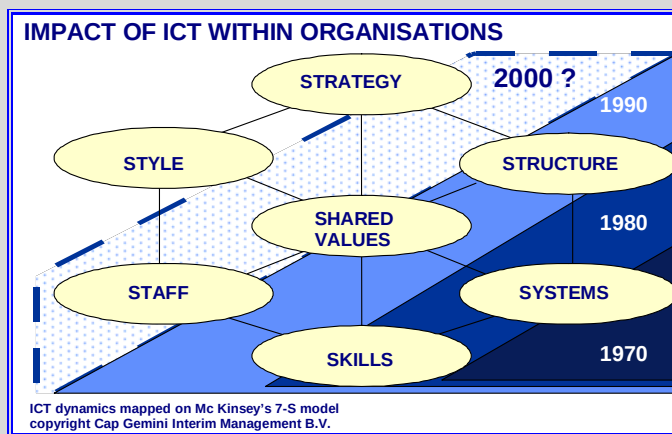
Hur jag har upplevt utvecklingen kan jag beskriva med några modeller som jag skissade i min bok.³ Så här beskrev jag IT domänens utveckling:

Investments in ICT are not restricted to the structural aspects of the internal organisation: they now have major consequences for the organisation's external relationships as well (which, as I have said, are often by no means as external as they used to be). In some sectors ICT is thus already a component of strategic importance. Before considering the consequences of this, however, we need to step back in time to the era when ICT was not yet a crucial element in society and organisations (and in the relationships between them). A brief look at the historical development of ICT and its effects on organisations—and the organisation of business processes—is necessary if we are to get to the bottom of today's challenges. For this excursion I shall employ McKinsey's famous 7S model, used a lot by change managers to plot the various facets and interrelationships of an organisation. The 7S model has been criticised in the past, particularly on account of its static nature.

If we look at the increasing effect of ICT on the various facets of an organisation, however, we see a clear progression between the various S's (see the picture).

In the 1970s information technology (IT) was largely synonymous with the "mechanisation" of administrative processes (S for systems):

Accounts and Wages Departments were particularly affected by IT. In the 1980s organisations felt an increasing need to integrate systems that had been developed separately: it was a serious problem that the concept of an employee was defined differently for Payroll purposes than for Personnel purposes. Organisations reacted against the "island computerisation" that had been introduced over the previous years and tried to achieve a more integrated approach with umbrella IT plans. In the 1990s there was growing awareness that ICT offered great scope for dramatically improving business operations: to put it another way, to the interest that existed in the application of ICT was added a new interest in the way in which it could be embedded in business processes. Business Process Redesign/Reengineering (BPR) was the new magic word, and ICT became extremely important to the development of organisations. Over the next decade ICT will undoubtedly penetrate even further into the heart of organisations. The superseding of the old IT by the new acronym ICT indicates what is going on: the increased integration of information technology and communications technology will contribute significantly to the creation of "virtual organisations" and complete "virtual chains".



Idag, år 2020, vet vi att min vision besannades och att alla organisationens funktioner nu har blivit beroende av IT, eller tvärtom, att IT har blivit kärnan i varje organisation.

I boken varnar jag dessutom för en för stor fokus på teknikorienteringen. Det kan kanske jämföras med dagens diskussion om Artificial Intelligence som skapar en alltför stor fokus på Algoritmisering. Det är bra att det finns människor som försöker betona den mänskliga faktorn, och utvecklingen bör styras utifrån mänskliga behov och att människans flexibilitet och kreativitet kommer att behövas i överskådlig tid.⁴

³ Även jag har publicerat en bok: Management Sourcing, een strategisch vraagstuk in een veranderende markt, 2000, Scriptum Management. Boken skrev jag på Nederländska, efter att jag hade skapat Caggemini Interim Management. Visserligen såg jag till att jag hade en engelsk översättning, men jag har aldrig haft ambitionen att publicera den utanför Holland.

⁴ Ett intressant exempel är boken *Humanification, go digital, stay human*, som skrevs av min coachee Christian Kromme.

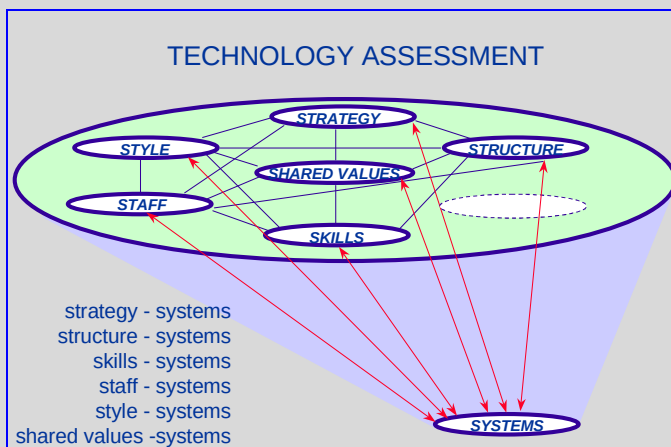
I min publikation (år 2000) beskrev jag även risken av den dåvarande överskattningen av systemernas kompetens och bidrag.

The lightning-fast development of ICT (the growth of e-commerce on the Internet is an obvious example) is forcing organisations to push through more and more changes increasingly quickly. The changes in turn call for more and more technology and technological innovation in the organisation. Caught up in the whirlwind, organisations often underestimate the extent to which an organisation's systems are intertwined (sometimes invisibly) with all the other organisational aspects and the operation as a whole. This failure to appreciate the cross-linkages in the organisation is a constant source of problems in the increasingly common change processes (see the picture).

This is what makes technology assessment — deciding what physical ICT systems the organisation needs and how people in the organisation should deal with them — a much more complicated affair than just replacing the parts of a machine.

When trying to solve the organisational problems there is a danger that the IT people will continue to look at them through their IT spectacles and see technology as being at the heart of all change.

There is also the danger that general management will evade the increasing entanglement of organisational issues with ICT and hive off important issues to the specialists. Anyone managing change processes needs to have more than just technological know-how; too much focus on such know-how is not the right basis.



Too much expertise in a particular field can even be a handicap. Nor is mere knowledge of the market, the running of the business and the product or service—or any other kind of knowledge—enough. Nowadays a change process of any importance in an organisation affects all aspects, especially the way in which people function.

The interface between management and ICT is a crucial one in virtually any change and any innovation initiative, and controlling activities here is an increasingly important area of concern for senior management.

Det som hände med IT de senaste tjugo åren, sedan min bok publicerades, vill jag beskriva utifrån verksamhetens perspektiv. Även här en parallell med Lundbergs karriär, alltså...

Perioden 2000-2017 (de följande 17,5 åren)

Bäst kan jag göra det med min vision på ledarskap i en förändrande värld.⁵

Ledarskap i en förändrande värld

Ledarskap och ledarkvalitet

Begreppet ledarskap gäller inte bara personen eller personerna i en organisations högsta ledning.

Ledarskap är mycket bredare och mera utbredd, och det är multi-dimensionell.

Ledarkvalitet demonstreras på olika sätt:

- På den individuella nivån genom varje individuella ledares beteende;
- På teamnivån genom hur management teamet realiserar sina succéer;
- På organisationsnivå genom ledarskapskulturen och organisationens kärnvärden.

Boken publicerades april 2017, några veckor efter att han började med mitt LDT baserade Karriär Coachnings program. Efter boken publikation blev Christian världsberömd. Han uppträder med keynote speeches världen över. För den intresserade: den elektroniska version av Christians kan gratis laddas ner.

Se <https://www.ld-toolbox.com/se/innovation-förändring/innovationens-karaktär-36494591>

⁵ Se LDpe webbsidan: <https://www.ld-toolbox.com/se/-/Vår-vision-om-ledarskap-24539740>

Professionella ledare

Ledarskapet omfattar inte bara individer med en formell chefsroll.

Också ledande professionals (t.ex. ledare inom Säljorganisationen, Kundutveckling, Organisationsförändring, Program- och Projektledning, Ledande Konsulter, osv.) har ett starkt inflytande på organisationens ledarkultur.

Detta sker på ett naturligt sätt där ledaren personligen sätter standarden, följd av människorna i sin nära omgivning, där han/hon är ett levande exempel på sättet att inspirera andra, både inom och utanför organisationen. Dessa ledare skapar med sitt beteende organisationens professionella identitet i marknaden.

God ledarskap

Recenta utvecklingar som har lett till en global ekonomisk kris har hos många orsakat tvivel om uppriktigheten och integriteten hos ledarna och misstänksamhet över vad som driver dem, dess snålhet eller dess passion för organisationens och samhällets väl. Bara när de har sunda motiv bör vi kalla dem ledare. Dessutom skall de:

- inspirera människorna i organisationen.
- verka för att företaget är sensitivt för sin omgivning, och har förmågan att förnya och anpassa sig och att organisationens processer har sammanhang.
- trygga att anställda har en stark känsla för organisationens identitet, en identitet de är stolta över.
- skapa en tolerant organisation: det bör finnas utrymme för varietet, expressivitet, kreativitet och entreprenörskap.
- skapa förutsättningar för effektiv kommunikation och se till att 'språket som talas' inom organisationen är konsistent och sammanhängande och att, till exempel, kriterierna som används för att identifiera, att bedöma, att sätta in, att utveckla och att stödja organisationens talanger är lika genom hela organisationen.

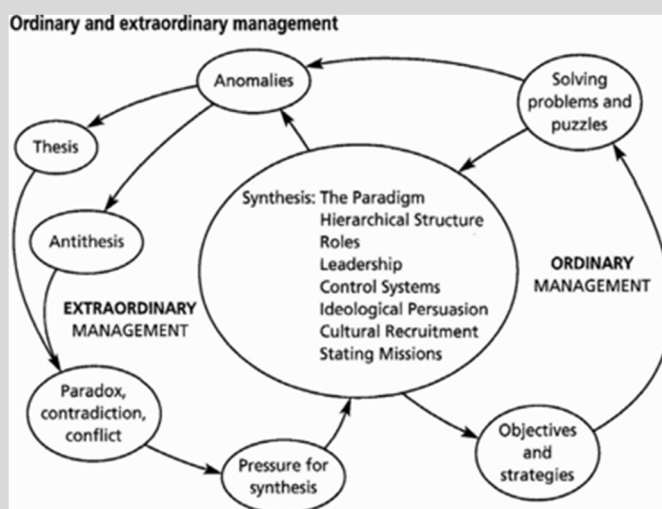
Men också: goda ledare är mänskliga: även goda ledare kan missbedöma och göra fel, men de är angelägna om att lära sig från sina fel och uppskattar kollegernas och medarbetarnas personliga hjälp och råd.

Management fokus versus Strategi fokus

Ledare måste styra och ha kontroll över organisationens processer (vilket ofta antyds med ordet Management). Management är en integral del av ledarskapet.

I sin publikation om Strategisk Management*) differentieras detta av Ralph Stacey med 'Ordinary Management' och 'Extraordinary Management'.

Med Ordinary Management menar han 'Management fokus' på den löpande sälj-produktions- och leverans processen, och med Extraordinary Management menar han en strategisk omorienteringsprocess som leder till förnyelse av strategin med ändrade målsättningar och anpassade produktions och leveransvillkor efter en analys av de förändrande omständigheterna och utmaningarna i den yttre världen.



En av följderna av den revolutionära och snabba utvecklingen av 'the internet society' är att denna strategiska omorienteringscykel, som förr ägde rum en gång per 5-20 år, nu måste ske kontinuerligt, parallellt med den löpande operationella processen.

*) Ralph D Stacey, Strategic Management & Organisational Dynamics, Financial Times Management 1993, 1996, ISBN: 0 273 61375 8

Hjärnan och Hjärtat, Ration och Emotioner

I sin kamp för överlevnad har organisationer och dess managers blivit alltmer resultat fokuserade.

Förnödenheten att mäta och kvantifiera det uppnådda resultatet skapar en tendens att framförallt betona det mätbara och materiella och det skapar en kortsiktig resultatfokus. Så till den grad att det kan överskugga många immateriella, visionära, emotionella värden och viktiga långsiktiga saker och överväganden.

Ledare har blivit mer och mer rationella och 'hjärnan tenderar att dominera hjärtat'.

Många program för verkställande ledare försöker betona behovet av hjärnan-hjärtat balansen och de försöker påminna om behovet av mer reflektion i ledarens roll, uppmuntrar till en bättre interaktion med kolleger och medarbetare och till att bättre antecipera på organisationens behov av anpassa sig till snabbt förändrande marknads-omständigheter.

Å ena sidan är det behövt att med sådana program hämta bort individen ur dagens hektiska operation till en omgivning som stimulerar en gedigen reflektion. Men å andra sidan finns risken att det lärda snart blir bortglömt när ledaren efter programmet kommer tillbaka till sin normala omgivning och dras in i dagens röra.

Framtida Utvecklingar: Kontinuerlig Innovation

Nutidens IT-utveckling är en integrerat del av verksamhetsutveckling, som är en integrerat del av kontinuerlig innovation.

Innovationens betydelse för världens och samhällets utveckling

Hur innovation uppstår

"Innovation is the combining and recombining of ideas, when people meet and exchange ideas. Although one would wish to start innovation by 'pushing a button' or even deliberately design innovation, it is not that easy.

Innovation seldom happens top-down planned but it comes bottom-up emerged from the interaction of ordinary people. It is the result of human action, not of human design, created by trial and error."⁶

Innovation är alltså en 'bottom-up' process. Den är resultatet av mänsklig interaktion och av 'trial and error', och sällan resultatet av medveten top-down design.

Jag är helt övertygad att innovation framförallt är en produkt av mänsklig interaktion. Och viktigt nog att säga är, att diversitet kan vara en av de viktigaste komponenterna i att interaktionen leder till nya idéer....

Bättre förutsättningar för innovation genom diversitet

Varje person har, på grund av sin egen personlighet, en bias (subjektiv avvikelse i sitt sätt att observera) när han försöker hitta lösningsalternativ för komplexa frågor.

Bara teams som har förmågan att föra en djup dialog om för- och nackdelarna av motsatta perspektiv av ett paradoxalt problem (wicked problem) kan ha kraften att hitta innovativa lösningsalternativ.

Genom en djupare dialog över motsatta lösningsalternativ kan för- och nackdelarna inventeras på ett mer systematiskt sätt.

Spekulation om hur man kan organisera sig för kontinuerlig innovation

The life-cycle of products and services



When we discuss innovation, we tend to think that innovation is something extraordinary, outside the scope of how organisation's must be organised.

But today we witness how many organisations suffer and even go bankrupt when they persist in running their business 'as usual', even if the lifetime of their products and services clearly runs out. Above we referred to Stacey's model of Ordinary and Extraordinary Management in which he describes the Ordinary Management cycle as running the operational process of the business and Extraordinary Management as the strategic cycle of innovation and change.

We stated that 'One of the effects of the revolutionary impact of the internet society is that the frequency of the strategy cycle has increased from once every 5 year twenty years ago, until a continuous occurrence in today's evolving developments.'

Still today, most governance systems, KPI's (Key Performance Indicators) and appraisal systems (including bonuses for management) refer solely to the Ordinary Management cycle.

⁶ Matt Ridley, 2015, *the Evolution of Everything. How new ideas emerge.*

I litteraturen benämns tre typer av innovation (three horizons), som jag här har plottad in i modellens Extraordinary Management:

Horisont 1:

Inkrementell Innovation
Innovation och förbättringar av organisationens produkt-/service portfölj, som förlänger dess livscykel (S-kurva)

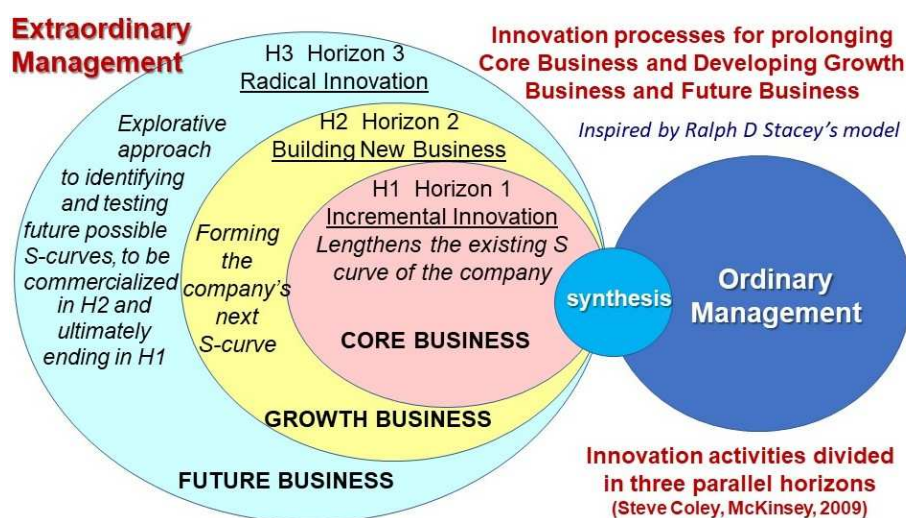
Horisont 2:

Skapa 'New Business'
Utbyggnad av verksamheten med nya produkter/tjänster för att verksamheten även i framtiden kan hänga med i sina marknader.

Horisont 3:

Radikal, Disruptiv Innovation

Identifiering av nya utvecklingsmöjligheter och hitta nya marknader, baserad på nya tillämpningsmöjligheter som uppstår genom bl.a. teknologins frammarsch och förändrad beteende hos konsumenter.



En organisation som har ambitioner att hänga med i utvecklingen och som även i framtiden vill spela en viktig roll behöver organisera sig för det. Förutom att en sådan organisation skall ha en smidig funktionerande ('agile' och 'lean') 'Ordinary Management' bör den organisera upp sin 'Extraordinary Management'.

Organisationen måste därför ständigt utveckla sin innovationskompetens. Och där gäller det framförallt att organisera sig i projektform och sätta till 'rätt' personal. Mitt företag, LDpe, fokuserar sig bl.a. på att formera succérika innovationsteams med hjälp av den av mig utvecklade Leadership Development Toolbox (LDT).

IMPORTANT INNOVATION CAPABILITIES - Jaruzelski & Dehoff 2010

IDEATION	• Supplier and distributor engagement in ideation process • Independent competitive insight from the marketplace • Open innovation/capturing ideas at any point in the process • Detailed understanding of emerging technologies and trends • Deep consumer and customer insights and analytics
PROJECT SELECTION	• Strategic disruption decision-making and transition plan • Technical risk assessment/management • Rigorous decision-making around portfolio trade-offs • Project resource requirement forecasting and planning • Ongoing assessment of market potential
PRODUCT DEVELOPMENT	• Reverse engineering • Supplier-partner engagement in product development • Design for specific goals • Product-platform management • Engagement with customers to prove real-world feasibility
COMMERCIALIZATION	• Diverse user-group management • Production ramp-up • Regulatory/government relationship management • Global enterprise-wide product launch • Product life-cycle management • Pilot-user selection/controlled rollouts

4. Min karriär i retrospektiv

Globalt sett ser jag i min professionella utveckling i perioder av 10 år, var och en av perioderna började med en stor fundamental förändring (ofta i samband med en 'paradigm shift') och under varje period tre eller 4 steg, oftast rollförändringar eller förändring av ansvarsområde:

Perioden 1943 – 1963 Ungdom, adolescensen och basutbildning i Amsterdam, Nederländerna
 Perioden 1964 – 1973 Karriärstart i Sverige, pionjär inom IT: Programmerare, Systemerare
 Projektledare, Systemutvecklingschef
 Perioden 1973 – 1983 Systemutvecklingschef, IT-chef, Troubleshooter, intern Interim Manager
 (CxO), Ledare vid organisationsförändringar
 Perioden 1983 – 1993 Branch Manager Capgemini, Divisionsdirektör, Manager of Change
 vid stora mergers och organisationsförändringar
 Perioden 1993 – 1996 Ledare för Capgemini's Service Development Benelux
 Perioden 1997 – 2002 Skapare och ledare Capgemini Interim Management Benelux
 Perioden 2003 – 2008 Vice President: HR-direktör Capgemini Continental Europe & Asia Pacific
 Projektledare Global Leadership Development
 Utvecklare The Leadership Development Toolbox
 Sedan början av 2008 Direktör Leadership Development processes and enablers BV

Mitt Curriculum Vitae följer alltså förändringarna i min livsorientering och jag skall här nedan beskriva övergångarna mellan tidsperioderna:

1962 – 1967 Uppbrott från Nederländerna och start av en professionell karriär.

Från Student till Professional

perioden efter min studentexamen (1962) började med att jag fick en väntetid på inte mindre än 9 månader innan den obligatoriska militärtjänstgöringen. Jag beslutade att jag, som en av de första under den tiden, ville resa (=lifta) genom Europa.

Eftersom jag kommer från en fattig familj behövde jag tjäna ihop pengarna själv. Jag började arbeta i Stockholm som bageri assistent och diskare. Därefter liftade jag vidare i många länder, bl.a. bakom järnridån i Balkan (Slovenien, Kroatien, Serbien), sedan Italien, Frankrike, Schweiz, England och Benelux. Eftersom pengarna redan länge sedan hade tagit slut och p.g.a. att jag hade lånat lite pengar av vänner och deras föräldrar, behövde jag igen tjäna lite pengar för att avbetala mina lån.

På vintern 1962/63 reste jag tillbaka till Sverige för att ta en tjänst som städare och diskare. Jag tyckte om Sverige och Svenskarna och beslöt mig för att efter lumpen studera vidare i Stockholm.

När jag i oktober 1964, tillsammans med min holländska fästmö Helena (min hustru sedan 1965), flyttade till Sverige hade jag för avsikt att börja läsa matematik.

Det gick dock svårt att kombinera med hårt arbete (diskning och arbete i en hotell-reception). Framförallt att inte behärska det svenska språket och inte ha tid för att delta i föreläsningarna var dock de svåraste hindren.

Men jag hade tur: i lumpen var jag utbildad till Meteo-soldat och jag fick en tillfällig tjänst på SMHI med löftet om att jag, bara jag snabbt lärde mig ordentlig Svenska, skulle jag få en ordinarie tjänst.

SMHI hade, tillsammans med Statens Vägverk en av de första datacentralerna i Sverige och jag blev operatör på en Datasaab D21 maskin.

När Vägverket fick sin egen datacentral bad de mig att följa med för att sätta upp den administrativa produktionen på datorn (ett nytt ord, som uppfanns av Langefors).

I 1966 hoppade jag på den nystartade studieriktningen Informationsbehandling.

1967 – 1973 Arbetsledning: att vara chef

Från Teknikfokus till Människofokus

Min hustru och jag ville bilda familj, men bostadssituationen i Stockholm var svår. Jag hittade en annons om en ny projektledarroll ADB inom Uddeholms AB, Värmland ('bostad finnes') och jag sökte mig ditt hösten 1967. Vår son föddes sommaren 1968. Min roll som projektledare ADB för Stålsektorn gick utmärkt. Men eftersom jag hade varit tvungen att sluta med min Stockholms-studier⁷ ville läsa vidare i något annat ämne. Vartannat år startades i Hagfors en högskolestudie i Företagsekonomi. Det saknades dock lärare för ämnena ADB och Administrativ Rationalisering. Jag anmälde mig och blev alltså lärare för min egen klass i dessa ämnen. Uddeholms Aktiebolag ville satsa vidare på IT-utveckling och jag fick erbjudandet att bli chef för systemutvecklingen för alla Uddeholms verksamhetsområden, vilket jag accepterade. Det visade sig att innehålla en viktig ny utmaning: människor är mera komplex än 'vanliga' system. Det betydde för mig en riktig 'Paradigm shift'. Vid sidan om ekonomistudien började jag läsa i området **Personal**.

1973 – 1983 Tillbaka till Nederländerna

Från chef till Ledare

Uddeholms Aktiebolag, som just hade fyllt 350 år hade svårt med lönsamheten. Tillväxt förändrades till åtstramning. Jag, som yngsta chef, beslöt mig för att känna på möjligheter i den externa marknaden. Och jag, med min bakgrund, var mycket populär i både Sverige, Danmark och Nederländerna. En 'huvudjägare' kontaktade mig för ett utmanande jobb. Att organisera upp IT för Hollands största, snabbt expanderande detaljhandelsföretag Vroom & Dreesmann. Jag flyttade, med familj tillbaka till Holland och åtog mig jobbet. Jag lyckades så pass bra att den högsta ledningen efter ett antal år kallade på mig och nämnde ut mig till CFO för Dixons, ett nyförvärvat företag som hade stora problem. Över en natt blev jag 'troubleshooter for the board'. Snabbt blev det flera projekt därtill. Jag blev Administrativ direktör för ytterligare några företag och sedan för en hel division. Men jag upptäckte så småningom en helt ny värld. Alla möjliga typer av 'managementsjukdomar'⁸ upplevdes. Anton Dreesmann var en välkänd patriarkalisk och karismatisk och paranoid ledare.⁹ Jag började fråga mig själv om jag verkligen hörde dit och beslutade mig för att söka efter en organisation, som både tyckte att människor är viktiga och som kunde bjuda på en del nya utmaningar för mig.

1983 – 1993 **Från ledare till entreprenör**

Jag fick många erbjudanden, igen i Sverige, Danmark och Nederländerna. Capgemini Nederland's CEO ringde upp mig och erbjöd mig ett jobb 'I could not refuse' och jag accepterade det. Jag blev som branch-manager ansvarig för en stor del av Capgemini Nederländernas (CGN's) operation. Visserligen var hela CGN bara 150 konsulter stort och hela den internationella koncernen 3.500-4.000 konsulter. Men vi fick igång en oerhört snabb tillväxt. Idag består Capgemini av mer än 250.000 konsulter.

⁷ Själveste Mats Lundeberg hade hjälpt mig att få mina tentamina inskrivna i alla fall.

⁸ se <https://www.ld-toolbox.com/se/teameffectiveness/förutsättningar-för-ett-bra-funktionerande-lagarbete-33086333>

⁹ Han inledde företagets nedgång och förstörelse bara några år efter att jag hade beslutat mig för att lämna företaget. Idag finns ingenting kvar av den en gång mest framgångsrika koncernen.

Jag själv svarade för en stor tillväxt genom att jag förstod hur viktigt det är med en fokus på talangutveckling.

År 1987 skapade jag divisionen Public Services, den Nederländska offentlige sektorn. Och i 1988 satsade jag på Management Consulting.

1993 – 1997 ***Från entreprenör till Manager of Change***

I slutet av åttiotalet och början av nittiotalet var jag Manager of Change för två stora 'mergers' och inemellan turnaround-manager för en av divisionerna. Och efter att jag hade varit Vice President för Capgemini's Service Offerings och Capgemini Academy tyckte jag att jag hade sett det mesta...

1997 – 2002 ***Från Change Manager till Företagare***

En sak hade jag ännu inte hade någon erfarenhet med, var att skapa ett nytt företag 'från scratch'. Jag talade om för min chef vad jag tänkte göra och att jag tänkte lämna Capgemini. Hans svar var utmanande: "Jag vill behålla dig för Capgemini. Jag vet att det du gör alltid kommer att ha sin nytta. Du får hitta på vad du vill, bara du tjänar in din egen lön."

Jag beslutade mig för att jag ville bli programledare för programmet 'positionering och professionalisering av Capgemini's management tjänster'.

I detta program bildades Capgemini Interim Management, en organisation som levererar 'temporary executive management' i marknadens toppsegment.

Capgemini Interim Management skapade en stark fokus på att utveckla ledar-kompetenser inom sitt nätverk av interim managers och på coachning av interim managern under sitt engagemang i svåra kunduppdrag ('shadow management').

I min ovannämnde publikation beskrev jag idéerna som realiserades i detta program. Bland annat skapade vi en succérik Management Skola.

2003 – 2008 ***En fokus på Ledarskap och Ledarskapsutveckling Och en internationell karriär***

Efter sammangåendet med konsultdelen av Ernst & Young ombads jag att sätta upp ledarutvecklingen för Capgemini Benelux. Konceptet vi realiserade sålde vi också till en av Capgemini's största kunder.

Jag upptäckte behovet av ett instrumentarium för ledarutvecklingen: en ny användning för en personlighetsmätning till gagn för individens utveckling i stället för rekrytering och selektering. Jag skapade början till The Leadership Development Toolbox (LDT), med avsikt att snabba upp individuella ledares personliga utveckling. Och tillsammans med Capgemini University skapade jag även början till LDpe's nuvarande Team Effectiveness program.

Jag blev erbjuden att bli HR-direktör för Capgemini Continental Europe & Asia Pacific och samtidigt blev jag projektledare för Capgemini's Global Leadership Development. Nästan 2.000 av Capgemini's ledare och ledartalanger har varit användare av LDT'n.

2008 – nu

Vid en ålder av 65 år var det dags för pensionen, men jag hade inte lust att lägga av. Jag köpte ut toolboxen för att arbeta vidare med den, och för att vidareutveckla den. På webbsidan www.ld-toolbox.com kan man hitta dess användning och funktionalitet.

