



En **Petter Kleppe,** DLA Piper: *annerledes* leder

Petter Kleppe er administrerende direktør i DLA Piper, et av de største advokatfirmaene i Norge innen forretningsjus. Han var et av Norges største idrettstalenter på 80-tallet innen mellomdistanse løping, han var tidlig en av idrettspsykolog Willy Railos elever og tilhengere, han mediterer, sverger til alternativ ayurvedisk filosofi, er opptatt av sin egen og de ansattes fysikk, psyke og kosthold og av å gjøre ting enkelt og forståelig. Petter Kleppe er en annerledes leder.

“ Godt lederskap handler i stor grad om god selvledelse. Hvordan du leder deg selv og står fram overfor dine medarbeidere ligger alltid til grunn for hvilket lederskap du utøver. Det er et faktum.

PETTER KLEPPE er utdannet siviløkonom med sin master fra Iowa i USA. Han var tidlig inne i Coopers & Lybrand og var med på den store fusjonen med Price Waterhouse. Han jobbet i Brussel i tre år og deretter i Price Waterhouse Consulting i London før han tok over som leder for PWC i Norge i 1999. I 2002 gikk turen til IBM og avanserte så til leder for IBM Norden. Han var også adm dir for eiendomsselskapet Colliers International før han nylig tok over som leder for DLA Piper, et av verdens største advokatfirmaer med 4200 advokater fordelt på 76 kontorer i 30 land, og det eneste internasjonale advokatfirmaet i Norge. En rekke sterke lederfunksjoner som har gitt Petter Kleppe solid grunnlag for godt lederskap og ikke minst et godt grunnlag for å skrive boken Slik leder de beste, hvor han intervjuet sterke lederprofiler som Gro Harlem Brundtland, Tormod Hermansen, Jan P. Heyerdahl etc.

GOD SELVLEDELSE - BALANSE

– Godt lederskap handler i stor grad om god selvledelse. Hvordan du leder deg selv og står fram overfor dine medarbeidere ligger alltid til grunn for hvilket lederskap du utøver. Det er et faktum. God selvledelse handler i sin tur om balanse. Balanse er et vesentlig og springende punkt for alt du gjør som leder, enten det handler om god fysikk, god psyke, balansert kosthold eller fremtoning. Balanse og gode vaner. Gode vaner gir god balanse. Det er viktig å forstå sammenhengen mellom kropp og sinn, og at disse to sidene ved mennesket må være samstemte og i balanse for at vi mennesker skal finne den roen som gjerne trengs for å yte på best mulig måte. Ro er grunnlag for balanse som igjen er helt nødvendig for å kunne ta de rette og raske beslutningene, sier Petter Kleppe. Vi møter ham i lyse og trivelige lokaler på toppen av Olav V's gate i Oslo.

STEG 1: FYSISK AKTIVITET

– Folk har forskjellige måter å komme i balanse på. Men i vår vestlige og stressede verden er det best å begynne med kroppen. Her i landet har vi alle forutsetninger for å holde kroppen i fysisk god form. Og mange er flinke til å bruke naturen, som vi har mengder av rundt oss. Det er første steg i det å finne balansen. Vi sykler i skog og mark, går på ski om vinteren, spaserer, svømmer, spiller golf osv. Hver enkelt må finne sin vei, finne sin form for fysisk aktivitet som du trives med og kan gjøre til en hyggelig vane. ▶

◀ STEG 2: KOSTHOLD

– Steg to handler om kosthold, som også er en svært viktig del av det å skape balanse. Vi har alle forskjellige kroppstyper og blodtyper, som krever forskjellig input. Det som er riktig mat for et menneske, kan være nærmest gift for et annet. Jeg skal ikke påstå at jeg er ekspert på dette området, men jeg kan litt om ayurvedisk filosofi, og der har de delt mennesker i tre kategorier – Vata, som står for luft, Kapha og den tredje kategorien Pitta, som betyr flamme, og gjerne er en typisk kategori for ledere. En Pitta person har gjerne et større temperament, og dersom vedkommende f.eks spiser mye sterkt krydret mat, tabasco etc, vil han være lett antenelig og uberegnelig. Og enda verre om dette skjer om sommeren i varmt vær! Han er med andre ord ute av balanse. Men dette må du finne ut av selv, finne metoder og bli deg selv bevisst hvilket kostholdsregime som passer best for din kropp og ditt sinn, sier Kleppe.

STEG 3: TEKNIKKER

– Steg tre blir å finne teknikker for å skape ro og balanse i kroppen. Her er det mange muligheter. Noen bruker naturen, noen mediterer, noen bruker søvn og hvile mens andre bruker bønn. Poenget er at du finner det som passer deg best og som gir ro i sjelen. Men da må du også finne den gode balansen i dagliglivet. Ingen finner den gode roen og balansen hvis man har for høyt aktivitetsnivå ute på byen og overdriver alkoholforbruket, kombinert med lite søvn og lite fysisk aktivitet.



RITUALER OG GODE VANER

Men alt dette, alle stegenen, handler om ritualer og gode vaner. Og å gjøre det fullt og helt, og ikke stykkevis og delt. Men da må du også finne frem til den riktige mengden. Det er bedre å trene to ganger i uken over flere år enn å gå for hardt og ambisiøst ut og miste gnisten etter et par uker. Og du må gjenta handlingen flere ganger for å skape en rutine og god vane. Det blir som i idrettsverdenen. Golfspillere f.eks må slå det samme slaget 10 000 ganger for at det skal sitte. Man går fra ubevisst inkompetanse, hvor du ikke er klar over dine manglende kunnskaper og får tilbakemeldinger på dette, til bevisst inkompetanse. På dette stadiet vil du være motivert til å bli bedre. Du vil ta grep og følge instruksjon og etter hvert ta steget opp til bevisst kompetanse. Men det er på mellomstadiet, hvor du er bevisst din inkompetanse, at du enten stålsetter deg for å bli bedre og skape gode rutiner, eller gir deg. Men langsiktighet i trening, kosthold og teknikker for å finne ro og balanse skaper gode vaner. Og jo dypere nivå i sinnet du klarer å gå, jo mer kraft og balanse kan du hente ut. Dette kan kanskje sammenligne med en pil og bue. Trekker du pilen bare centimetre tilbake, så vil den raskt falle til jorden etter. Men trekker du pilen, altså sinnet, helt tilbake, til kilden, så vil pilen fly en kilometer! sier Petter.

EGET ANSVAR

– Mange forventer at bedriften skal legge til rette for fysisk aktivitet, kosthold og mental trening. Og det er veldig hyggelig når bedrifter gjør dette. Men til syvende og sist er det den enkeltes eget ansvar å ta vare på egen helse – enten det handler om lederen eller de ansatte. Men

når det er sagt, så er det viktig at lederen viser seg som en god rollemodell, at han går foran som et godt eksempel og lever som han preker. «You can't fake it!» Det er dét som er selvledelse – ta ansvar og lede seg selv. Sånn er det jo ellers i livet. Hvorfor skulle det være annerledes på arbeidsplassen?

RELASJONSLEDELSE

– Når du har fått orden på treningsmønstre og fått kostholdsvanene på plass, kan disse ritualene overføres i praksis til det daglige arbeidet. Da handler det om å skape de samme rutinene og ritualene i arbeidsdagen. Som leder blir det viktige da forståelsen av at vi mennesker er forskjellige, at vi kommer fra forskjellige kulturer, har forskjellige nasjonaliteter, har forskjellig forståelse og oppfatning av vaner og viktigheten av gode rutiner og at noen er introverte mens andre er ekstroverte. Dette kalles relasjonsledelse. Når du har erkjent og forstått forskjellene, handler det om hvordan du kommuniserer. Kommunikasjon må tilpasses, noe som kan være tidkrevende, men på sikt skape svært gode arbeidsforhold med gode team hvor medlemmene arbeider effektivt sammen, utfyller hverandre og hvor du kan trekke ut de beste egenskapene hos hver enkelt, sier Petter Kleppe.

ONE PAGE PLAN

– Men alt handler om å gjøre kommunikasjonen og budskapet enkelt og forståelig for alle. Det nytter sjelden å dytte store mengder dokumenter med strategier, budsjetter, delmål, mål og årsrapporter over på medarbeiderne og forvente at de setter seg inn i alt dette. Det må gjøres i enkle setninger og små og oversiktlige budskap, og drilles inn på en positiv og konstruktiv måte. Hos oss i DLA Piper, hvor vi har 100 ansatte, har jeg gjort det dette så enkelt som mulig. Her har jeg, i samarbeid med mine medledere og medarbeidere, laget såkalte "One page plans" med visjoner, mål og strategi lagt inn på kun én side. Disse handler om den enkelte avdeling og knyttet opp mot selskapets overordnede strategier og mål.

OLAV V'S GRUNNLOV

Det handler rett og slett om å gjøre komplekse dokumenter enkle, oversiktlige og forståelige, og på denne måten bidra til å etablere gode vaner og rutiner. One page plans står på alles skrivebord sammen med familiebildene - én ▶

“You can't fake it!
Det er dét som er selvledelse – ta ansvar og lede seg selv. Sånn er det jo ellers i livet. Hvorfor skulle det være annerledes på arbeidsplassen?



> LEDERPROFILEN

side om selskapet og én side om deres avdeling slik at hver enkelt lett kan se hvor han eller hun selv passer inn. Dessuten har vi her i DLA Piper utarbeidet, vår egen grunnlov, Olav V's Grunnlov – vi holder jo til i Olav V's gate, smiler Petter. – Dette er 14 lover som vi ansatte skal etterleve, og som handler om lojalitet, innsats, kundebehandling og suksess.

– De siste månedene har jeg personlig intervjuet hver eneste én av mine medarbeidere om disse tingene. Vi har snakket gjennom One page plans, sett på strategier for selskapet, mål og visjoner, og jeg har passet på at alle har satt seg nøye inn i og forstår planene og forstår hvilken rolle de har i selskapet. Tiden jeg bruker på dette anser jeg som en meget god investering. Jeg har

også utarbeidet et scorecard hvor hver enkelt måler egen innsats og resultater, og som ligger til grunn for den variable bonusen i selskapet. Dermed påvirker planer, grunnlov og innsats de ansattes egen lønn, og blir en motivasjonsfaktor i seg selv.

SAMSTEMTE

– At alle i selskapet er 100 prosent samstemte og forankret rundt en felles strategi og forretningsfilosofi og forretningsplan betyr alt for at et selskap skal lykkes. Er man ikke samstemte på strategier og endringsplaner vil alt stoppe opp. Mens enighet og samhörighet virker som et laserlynn og gir raske og uante resultater. Å jobbe med et samstemt team, hvor både ledelsen og hele teamet er i balanse og alle kjenner sine arbeidsoppgaver og roller til punkt og prikke, vitner om et sunt selskap med en sund drift. Hele teamet utøver dermed selvledelse basert på så enkle budskap som mulig. Og da kan man snakke om selvledelse i praksis, sier Petter Kleppe.

TEKST: TERJE MYKLEBOST

FOTO: INGAR NÆSS, WWW.STUDIOF2.NO

Retning + Ramme + Ritual = Resultat

– slik leder de beste, seg selv

Arbeidslivet

er en prestasjonsarena. Den moderne virksomhet drives mer og mer av verdier og mening hvor lederens rolle er å lokke frem de beste prestasjoner ved å gi næring til selvstyring. Den ideelle medarbeider er ikke lengre den tradisjonelle lydige, logrende og lystrende typen. Fremtiden vil ha aktive, sosiale og reflekterte medarbeidere som leder sitt eget arbeid og som kontinuerlig søker å forbedre seg og sin rolle.

RETNING

Mark Twain mente «jeg kan hjelpe hvem som helst å oppnå hva de vil; problemet er bare at ingen kan fortelle meg hva de vil». Hva er viktig for deg? Hva er dine verdier? Hva vil du? Refleksjon, forventninger og forberedelser, det å sette en retning, er minst like viktig som resultatmål.

RAMME

En god retning er kompasset, men vi trenger også nyttige kart. For å finne frem til hvor du vil, må du vite hvor du er. En ærlig, oppriktig og gjennomtenkt vurdering. To essensielle «kart» for det moderne arbeidsliv er:

- 1) Pareto prinsippet, 20 prosent av aktivitetene dine skaper 80 prosent av gevinstene.
- 2) Viktig/Haster-matrisen, bruk mesteparten av tiden din på det som er viktig, men som ikke haster. Da lever du mer og mer i flytsonen og mindre og mindre som brannslukker.

RITUAL

«Retning og ramme» er tankens kraft, «ritual og resultat» er vanen og handlingens kraft. Du kan egentlig ikke noe før du gjør det. Marit Bjørgen har som motto: «Gjør, ikke tenk!». Motivasjon får deg til å begynne, gode ritualer og vaner får deg til å fortsette. Det er grunnleggende å finne frem til personlige ritualer som gir fysisk, relasjonell og mental balanse. Helt vanlige aktiviteter kontinuerlig gjennomført gir uvanlig gode resultater. Jevnt og trutt gir de aller beste resultatene tilslutt. Hvilke vaner gir deg energi og driver deg i retningen du vil? Hvilke ritualer fører til at du over tid (automatisk) oppnår det du vil?

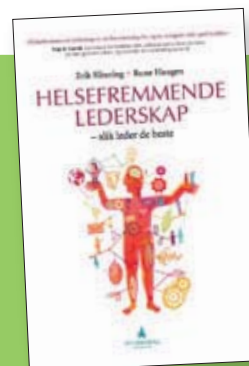
RESULTAT

Du må vite når du er i mål. Dette krever at du er sansevåken. Vit hva du ser, hører og føler

når resultatet er slik du vil. Dette gir deg laserfokus. En 5 watts lyspære kan knapt lyse opp et bøttekott, mens en 5 watts laser skjærer gjennom stål. Husk alltid å feire og gi ros når målstreken er passert.

LÆR MER

For å lære mer om selvledelse og ekstraordinære arbeidsprestasjoner: www.vidapluss.no. Petter Kleppe og Erik Slinning holder åpent dagskurs 9. september i Oslo.



«Helsefremmende Lederskap – slik leder de beste»

Boken «Helsefremmende Lederskap – slik leder de beste» (Gyldendal Akademisk). Boken er praktisk orientert der prinsippene og rådene kommer fra dagens ledere i norske bedrifter. En helnorsk og nytenkende bok for alle som ønsker økt lønnsomhet, fornøyde medarbeidere og tilfredse kunder.

Helsefremmende arbeidsplasser 2011

21. og 22. september

BI
Kompetanseforum
arrangerer

Velg
fordypende
seminar!

Årets viktigste møteplass for utvikling av helsefremmende arbeidsplasser og et mer inkluderende arbeidsliv



Møt 35 av Nordens fremste foredragsholdere. Delta på årets viktigste møteplass for helsefremmende arbeid som skaper økonomisk gevinst for bedriften.

Velkommen
med din
påmelding

Kompetanseforum

BI

www.bi.no/helsefremmende

Telefon: 46 41 08 88 E-post: kompetanseforum@bi.no