



LEADER D - Er du som leder altid forankret i teori, når du sætter ting i bevægelse, eller
forlader du dig ofte på dine instinkter?

Leader-to-leader Question & Answers

CRAFTSMANSHIP

1. september 2018

Udarbejdet af: Christian Terkelsen, Craftsmanship, craftsmanship.nu

Hvordan er analysen udarbejdet?

Analysen er et resultat af en masterafhandling, der blev afleveret og forsvaret i juni 2018. Masterafhandlingens forskningsspørgsmål hedder "How do leaders reflect on their leadership and how does that correlate to their leadership actions?"

Masterafhandlingen interviewer 6 ledere - 3 fra det private, 3 fra det offentlige – som sammenlagt har givet ca. 12 timers samtale om det at være leder og hvilke refleksion og overvejelser, der laves før, under og efter en ledelsesbeslutning.

Denne analyse er et del-resultat af masterafhandlingen og er en del af aftalen med lederne for deres deltagelse i masteren. De 6 ledere har aktivt medvirket til at co-designe spørgeguiden, der dannede grundlag for interviewsene. Det betyder, at hver enkelt leder har udviklet ét unikt ledesspørgsmål, som jeg har stillet de 5 andre ledere. Det har resulteret i 6 unikke leder-til-leder spørgsmål.

I masterafhandlingen er ledernes svar også inkluderet og sammenfattet i store tabeller. Men tabellerne giver ikke et fyldestgørende billede af ledernes svar og reaktioner på spørgsmålene – derfor denne analyse, som er 1 ud af 6 (én analyse for hvert unikt spørgsmål).

Jeg har transskriberet alle ledernes svar på spørgsmålet. Jeg har efter bedste evne prøvet at være tro mod dét, lederne har svaret, men har af forståelsesmæssige årsager været nødt til at supplere, justere eller slette delelementer af svarene. For det første har det været nødvendigt for at fastholde anonymitet hos lederne og deres virksomheder, og for det andet så taler vi anderledes, end vi skriver. Så hvis andre skal have fornøjelsen af de vise ord, har jeg været nødt til at justere en smule.

Jeg har været tro mod ledernes grin, pauser, pust o.l. for at give et så unikt indblik i samtalen. Jeg har været tro mod ledernes "hop" i samtalen, så man får et indblik i, hvordan man kan starte ét sted og så slutte et helt andet.

Jeg håber, at analysen kan være med til give en oprigtig og effektiv feedback til især de involverede ledere, men også til de ledere, der er nysgerrig på andre ledes refleksioner og tanker. Forhåbentlig kan det hjælpe med en mere virkelighedsnær forestilling om, hvordan ledelse i virkeligheden udøves.

Christian Terkelsen, Craftsmanship.nu

Leader D – Hvorfor stiller du spørgsmålet - Er du som leder altid forankret i teori, når du sætter ting i bevægelse, eller forlader du dig ofte på dine instinkter?

Det afspejler min hverdagssituation lige nu. Jeg har en hæderlig teoretisk baggrund, men det er meget sjældent, at jeg overvejer mine beslutninger baseret på teori. Det er meget sjældent, at jeg overvejer en problemstilling ud fra en teoretisk udgangspunkt. Jeg kan sagtens analysere og vurdere en problemstilling, men det er oftest på et instinkt, jeg træffer beslutninger – og det kunne være interessant at høre, om det var den gængse ledelsestilgang hos de andre ledere.

Vil du gerne have mere teori?

Ja, men jeg tror ikke, at jeg blive en chef, der tager meget udgangspunkt heri. Eller jeg er i hvert fald ikke klar over, om jeg træffer beslutninger på teori (grin)

Leader A - Er du som leder altid forankret i teori, når du sætter ting i bevægelse, eller forlader du dig ofte på dine instinkter?

Jeg er ikke nok ikke den, der er bedst forankret i nogen teoretisk retning af den simple årsag, at jeg ikke kan huske en eneste organisationsteoribog (grin). Arhh, men det er i hvert fald ikke instinkter. Det er nok mere erfaringen, der gør sig gældende. Jeg er klart på erfaringskalaen.

Hvordan giver det sig udslag?

(grin) det gør sig først og fremmest udslag ved, at jeg ikke har sådan en teoriplatform, jeg falder tilbage på (pause) men det er klart, at hvis jeg skal op på scenen og lancerer noget stort, så ville jeg hive fat i en eller anden form for teoretisk ophæng, men efterfølgende give det noget konkret indhold.

Hvad er det for en ramme, du prøver at skabe for dig selv inden du træffer en beslutning?

Jamen (pause) det er jo sindssygt forskelligt. I relativt mange situationer har jeg en erfaring, hvor jeg har en god mavefornemmelse til at kunne træffe en fin beslutning. Hvis jeg føler, at jeg mangler afgørende viden for at kunne træffe en beslutning, så finder jeg den viden.

Men det jeg tænker (pause) altså der, hvor jeg tænker, at teori kan være godt, er i situationer, der kræver en større forandring. Her synes jeg, det har sin værdi

Leader B - Er du som leder altid forankret i teori, når du sætter ting i bevægelse, eller forlader du dig ofte på dine instinkter?

Godt spørgsmål! Jeg gætter på, at vedkommende får et svar fra os alle 5, der hedder; en kombination. Det er klart, at når jeg sætter noget i gang ift. mine ledere, så har det jo et fundament af, hvad jeg tror på kan lade sig gøre.

Har du fået den tro gennem erfaring eller bøger?

Jamen, hvad jeg var optaget af som ung leder, og det jeg er optaget af i dag, her er der klart sket en udvikling. Arhh, med tiden forstår man at forskellige organisationer aldrig er de samme. Så noget kommer over tid. Altså, hvis instinkter betyder impulsive, så sætter jeg aldrig noget i gang impulsivt.

Jeg har en case, hvor jeg i mit første lederjob arbejdede som leder for en afdeling, hvor de arbejdede hver 3 weekend. Der var en generel utilfredshed i afdelingen, og især den der med weekendvagter var ligesom synonym for utilfredsheden – ”folket” ville helst kun arbejde hver 2 weekend. Jeg tog udfordringen på mig og gik hjem og lavede en plan og præsenterede den for folket – og jublen ville ingen ende tage. Så blev lederen i en anden tilsvarende afdeling syg, og jeg skulle vikariere. Her var der sgu også ragnarok.

Sygefraværet var højt og stor utilfredshed, og her handlede jeg instinktivt. Jeg havde jo set, hvad løsningen var, så jeg lavede lige en hurtig plan og præsenterede planen foran afdelingen (pause) og så blev der tavst (pause) i 13 sekunder var der ingen, der sagde noget og så rejste fællestillidsrepræsentanten sig op. Og det var den der karikerede person, og så trak hun helst åbenlyst ”hovedet af mig”, og så blev hovedet ellers sendt rundt i afdelingen med slamdunk den næste ½ time. Og så var det endelig én blandt afdelingens medarbejdere, der rejste sig op og sagde; ”helt ærlig, er du klar over, at 9 ud af 10 i den her afdeling har delebørn, så hvordan fanden skal vi få det til at hænge sammen, hvis vi nu skal til at arbejde hver 3. uge?” – jeg lærte en del om organisationer den dag. Jeg havde ikke lige organisationsforståelsen, og lige der lærte jeg, at ”one size fitz all” er død og begravet.

Erfaringerne hjælper helt klart, men jeg er også helt sikker på, at der ligger teori bag mine overvejelser, men det er ikke altid, at jeg er skarp (bevidst) på det. Altså, man har jo altid lige en SWOT analyse i baghovedet, når man analyserer en bestemt beslutning.

Jeg tror, min ledelsesstil er blev skarpere med tiden. Folk ved sgu godt, hvad det er, jeg gerne vil have. Og så er jeg meget opmærksom på, at vi er her for en årsag, og den er jeg blevet bedre til at kommunikere. Hvor jeg før brugte noget mere tid på at være skarp, så

ligger det mere på rygraden i dag. Så nervøsitet og høj puls kommer ikke i særligt mange sammenhænge.

Leader C - Er du som leder altid forankret i teori, når du sætter ting i bevægelse, eller forlader du dig ofte på dine instinkter?

Godt spørgsmål! Jeg har været leder i mange år, og derfor falder jeg ofte i ift. at bruge mine instinkter rigtig rigtig meget. Og jeg bruger min empati rigtig meget. Jeg gik faktisk og spekulerede i, om det nu var rigtig, det jeg gik og gjorde, så jeg valgte at tage på uddannelse for ligesom at finde ud af, om dét, jeg gik og gjorde, var for instinktbaseret eller i overensstemmelse med teorierne. Det var udelukkende for at prøve mig selv af på teorierne, og der fik jeg bevis for, at dét, jeg gør, også har sin plads i teorierne.

Jeg bruger mine instinkter i 9 ud af 10 ting, jeg gør. Og jeg tænker overhovedet ikke over teorierne, når jeg leder, men de passer godt sammen.

Når du bruger meget instinkt, hvad består det af?

Det består i at formidle et budskab på den rigtige måde til den enkelte medarbejder, så vedkommende forstår og går motiveret derfra. Så det handler meget om at kunne trykke på de rigtige knapper over for den medarbejder, der står over for dig og så skabe et resultat

Hvis jeg har ét mål, men 300 medarbejdere, så vil jeg gribe den opgave an på meget forskellig vis. Jeg vil virkelig tage højde for, hvem det er, jeg snakker med og derigennem motivere.

Hvad er forskellen mellem dig med 2 års leder-anciennitet og så i dag?

Jeg var virkelig ikke så god en leder (grin). Jeg er blevet meget mere moden og en langt bedre leder end dengang. Teorierne har jo ikke ændret sig siden dengang, men jeg har ændret mig. Jeg tror, teorierne har givet mig en god ballast, men dét, jeg ledede ud fra, var, at jeg var rigtig faglig dygtig. Så jeg var et faglig godt eksempel, og dengang ledte jeg primært ud fra faglighed. Faglig stolthed og gennem min faglighed (pause) så jeg prøvede at motivere andre gennem mine faglige evner, men det kan jeg ikke længere. For nu har jeg andre eksperter under mig, så nu leder jeg på et helt andet niveau og skal lede på andre dimensioner

Mine første lederjobs var inden for faglighed, og hvor jeg var eksperter. Så det var i kraft af min faglighed, at jeg kunne lede.

Hvilke teorier bekræftede dig i, at dét, du gjorde, var ok?

Dem med empati og kommunikation ramte rigtig godt. Situationsbestemt ledelse og konflikthåndtering var nok de ting, som ramte bedst. Her kunne jeg virkelig godt se mig selv, og de ting jeg gjorde.

Og så har jeg fået nogle forbedringsværktøjer, såsom at evne at træde tilbage og få overblik.

Jeg tror, at kvindeliste giver mig en fordel i den her meget videnstunge virksomhed. Jeg har godt nok kæmpet mig til min position, og når jeg så er kommet herop, så hjælper den egenskab mig meget. Her nytter det sgu ingenting at knappe skjorten ned, det virker sgu ikke! Men jeg har nogle "soft values", som mine mandlige chefer ikke har, og det er en klar fordel.

Leader E - Er du som leder altid forankret i teori, når du sætter ting i bevægelse, eller forlader du dig ofte på dine instinkter?

Klart instinkter (pause) stort set. Dét der føles rigtig i maven (pause) altså jeg har jo ikke rigtig nogen lederuddannelse, men jeg er med i et ledernetværk.

Så du improviserer meget?

Ja, det gør jeg. Altså jeg gør ikke ting, fordi jeg har læst om det. Jeg kan selvfølgelig vende tingene med andre og spørge andre til råds, før jeg gør noget (pause) og jeg har da klart lavet fejl her til at starte med. Altså den der med at tænke over, hvordan man kommunikerer til medarbejdere. Hvordan man får italesat ting (pause) Altså jeg kan jo godt være sådan én; ”nu siger jeg det sgu, som det er”, for sådan ville jeg helst selv have det som medarbejder. Men sådan er det jo ikke alle, der har det (grin) så jeg vil sige, at jeg har lært helt vildt meget, men det er meget båret af, hvad jeg har troet på vil være den rigtige beslutning af tage i den givne situation.

Tror du ledelsesteoriene vil kunne hjælpe dig her?

Nej, jeg tror meget af det kommer med erfaring. Og så tror jeg faktisk på, at det er godt at have en sparringspartner, der står i det samme selv. For det er ret praktisk og meget konkrete situationer, man står med, så det er det, jeg har brug for at snakke om. Det kan hurtigt blive verdensfjernt, når man så dykker ned i teoriene, men jeg læser klart teoriene bedre, efter at jeg har fået erfaring på arbejdsmarkedet, så jeg er bestemt tilhænger af teori.

Leader F - Er du som leder altid forankret i teori, når du sætter ting i bevægelse, eller forlader du dig ofte på dine instinkter?

Jeg tror, jeg kunne være dygtigere til at bruge modeller og teorier til især min kommunikation. Hvis man har noget, man skal kommunikere, og så lige kan holde den op imod en model (pause) sådan lige for at sikre, om jeg har alting på plads. Altså det der med at bruge modeller som læring. Men meget af det, jeg går og gør, er meget på mavefølelse (pause) og så ud fra den information, som jeg får fra mine medarbejdere.

Jeg kan godt være spontan, og så vender jeg den lige på tavlemødet og får ideen testet. Så kan medarbejderne lige sige ”arhhhhh, det synes vi ikke lige er en god ide”, og så har jeg ligesom testet den ide af, og så er det videre. Dér, hvor jeg forholder mig mest til teorien, er omkring det mest omfangsrige, eller der hvor jeg skal på ølkassen eller foran afdelingerne. Der bruger jeg teori for lige at få styr på, hvad og hvordan jeg lige skal strikke sådan et oplæg sammen – er det visuelt nok? Etc.

Det lyder til, at I arbejder med medarbejderprofiler?

Ja, vi har i hvert fald brugt en hel del omkring teorier, så alle chefer i vores organisation har været på kursus omkring performance ledelse, der så er holdt op imod teori modeller. Og i området har vi 2 ambassadører, der fokuserer på de her ledelses-rytmer, som så også kommer og besøger afdelingerne, og præsenterer de her persontyper. Så kan mine medarbejdere også forstå, hvorfor jeg gør sådan og sådan, og det giver rigtig god mening. Og så har medarbejderne også mulighed for at give en bedre feedback til mig.

Organisationen vil gerne se os ledere som trænere. Det er simpelthen et spørgsmål om, at vi chefer skal blive bedre til at gøre vores medarbejdere dygtigere. Og selvfølgelig er ambitionen at få et større udbytte ud af medarbejderne.

Er i god til at hjælpe hinanden leder til leder?

Ja, det synes jeg faktisk, vi er, og der hvor jeg oplever det mest er på de fysiske chefmøder. Der synes jeg, vi er gode til at anerkende hinanden for de resultater, der bliver skabt, og det, synes jeg, er fedt. For vi arbejder jo på et fælles område, og hvis man har en god ide, man er lykkedes med, så er der jo ingen grund til at gemme den ide for de andre. Der findes folk som aldrig vil fortælle om deres guldkorn, men i chefgruppen oplever jeg en ærlig kommunikation mellem os ledere.