

Fokusgruppe interview med mellemledere ved VBK

Dato:13. november 2012.

Tidspunkt: 0900 – 1000.

04.40: Hvad er ledelse?

Tavshed.....

J: Et værktøj til at komme fra et punkt til et andet... og hvordan.. det er ledelse.. om man har forskellige folk eller noget.. der er mange former for ledelse... Samarbejde for at nå et mål i fællesskab. Der en som har teten – det gælder både børn og voksne...der skal gerne være en som leder-- styrer

P: Føring af en gruppe til fra et udgangspunkt til et mål

J: ja vi er enige – at en gør det.

P: Det behøves ikke kun at være en, i ledelse ligger også uddelegering, der kan være flere. ...

P: Nu er der sådan en vifte.. i bund og grund ser jeg det som at komme fra et punkt til at andet.

J: Ledelse.. kan man ikke sige at det er et styringsredskab?

S: Det er vel en, som udstikker nogle retningslinjer, og det er så det i bund og grund .. nogle retningslinjer, der bliver udstukket ovenfra og så bliver effektueret

J: Altså, hvis vi alle sammen sad i en rundkreds og der ikke er en der leder, så sker der jo ikke noget. Og hvis der ikke sker noget, så er der ikke noget som bevæger sig, så der skal være en eller anden, der gør et eller andet .. og det kan være ledelse, det har vi defineret som ledelse, så vidt jeg ved..i moderne term. Eller også så sidder vi bare her.. så ledelse er at gøre et eller andet, så der sker et eller andet...

P: Igangsætter

07.02: Er det lige meget hvad man gør?

J: Nej det kommer an på hvad man gør.. og så er vi inde på situationsbestemt ledelse

S. Der er jo mange former for ledelse. Der er en formel udpeget leder og nogen gange er der også en uformel leder.. det kan sagtens være at ham der er udpeget til formel leder ikke tager styringen og så kan der være en anden som markerer sig lidt mere, er lidt mere

ekstrovert og lidt længere fremme i skoene, så kan det jo hurtigt være ham, der bliver den uformelle leder.

P: Men så vil du som leder, jo styre den uformelle leder.

J: Ja, men det er vel også ledelse

P: det er vel det samme, at komme fra et sted til et andet

J: Det er bare, det er jo, hvad kalder man det .. det kan jo fint gå, hvis lederen kan acceptere det, han må bare ikke miste styringen.. det er en mærkelig måde at kaste den ud på .

P: nej

J: Det sætter en tankerække i gang..

J: Hvad er ledelse?

S: Der er højst sandsynligt en eller anden flot definition på ledelse, jeg kan den bare ikke lige

P: som "I" sagde, så er der ikke noget facit på det. Det er jo som man selv ser, det man føler inde i sig selv, hvad en leder skal kunne.

J: Hvad er opgaven, hvad er det, der skal ske? Nu er vi under pres, der er en eller anden, som tager initiativ til et eller andet, det er vel ledelse?

S: Der er jo en eller anden, der skal tage en beslutning – vi går den vej, det er vel ledelse. At man så kan køre ledelse på mange måder, at få input fra andre, og så kommer der nogen og siger, nej vi går den anden vej. Så får man nogle gode bevæggrunde for, hvorfor man hellere skal gå den vej, Så er vi vel i bund og grund i den sidste ende lederen, der tager beslutningen, nej vi går den vej . . fordi det er mig, der bestemmer.. eller jeg synes det er mere hensigtsmæssigt at gå den vej.

J: Og så er det situationsbestemt ledelse ..hvad er det vi skal, hvad er det..det er jo mange ting, det er jo et kæmpe spørgsmål og klare på fem minutter. Det skal vi filosofere over.. næste gang holder vi et foredrag inde i Uddannelsesmesserne.. ledelse er vel at man gør noget, dette er vel ledelse i min verden.. nogen har det naturligt, andre har det unaturligt

P: Nu tænker du formel og uformel

J: ja, (griner), den naturlige leder

(Herefter følger en længere pause),

J: ledelse er vel også at styre det på en eller anden måde,, eller også stille han spørgsmål .. ledelse er mange ting..

P: Det er vel i bund og grund at komme fra et punkt til et andet punkt

J: ja et værktøj du bruger i mange forskellige situationer, til at gøre et eller andet, at få folk til at agere eller til at.. når vi snakker inden for folk, så er det mest at

P: hvordan du kommer derhen er så afhængig af situationen og de input du får.

J: Hvis det er mennesker vi taler om, de mennesker som er med,,, der kan være mange måder at komme derhen.

11.25: Er der forskel på ledelse og hvordan kommer det til udtryk?

J: ja det er der da.. 'S' har en måde at lede på, jeg har en anden og .. det er også afhængig af .. det kan være.. hvad er det for et firma man er i..

S: Der er jo stor forskel, nogen vil jo gerne trumfe igennem deres ideer, nogen er måske bedre til at udnytte de ressourcer de har i den gruppe de nu leder og sige,, der er også nogen, som ikke er bange for at give ledelse fra sig og sige, det ansvar får du.. i bund og grund er ledelse jo, at der en som har ansvaret.. og så er spørgsmålet, hvor langt tør du videregive dette ansvar. Vel vidende, at hvis 'lukummet brænder' så ved man jo godt, hvor de formentlig peger hen første gang, at den så måske senere havner længere nede, det er..

P: Ledelsesformen er vel situationsbestemt. Nu siger vi godt nok at vi kører anerkendende ledelse, men det gør vi jo ikke hele tiden. Det afhænger jo af den situation, du bliver sat i. skal jeg køre autoritet eller skal jeg være anerkende eller noget andet..

S: Jo – står du i en 'kamphandling' – så kan du jo ikke stå og diskutere tingene". Så er der en der siger: "Du stiller dig der og 'skyder' den vej og du stiller dig her og skyder den anden vej".

P: Så bliver den autoritær

S: ja ja, hvor i mod er det noget mere 'floffy', som at komme fra punkt A til punkt B, så kan man gå over og bruge en anden, der kan så bruge tid på at sætte sig ned og diskutere

P: Ja, så er det en situationsbestemt ledelsesform

S: På det område er den situationsbestemt ledelsesformen

J: Men ledelse er også det, som du siger, det kan være en hvordan man alder. Der er mange former, som de gør det eller man gør det på, men al ledelse har en konsekvens. Den der sidder og tager beslutningerne ud fra de og de forskellige betragtninger. Han vil også vil også få konsekvenserne af det der bliver udført. Afhængig af hvordan man leder, som du siger, kan man lade alle de andre.. bare du holder tøjlerne og styrer, havde jeg

nær sagt, for at komme der til og der til, for at komme fra A til B... jeg ved ikke.. er det fordi vi er militærfolk?

P: ja

S: ja

J: Men ledelse det er vel en måde at nå nogle mål i det hele taget – er det ikke det? Det kan være at overleve, hvis man ender tre mand inde i en skov. Så er der en eller anden der bare tager ledelsen. Eller det kan bare være i vores dagligdag. Det kan være en civil arbejdsplads, fx” lav et papbæger”. Vi må gøre det sådan her. Hvordan kan vi gøre det bedst muligt, er det ikke ledelse? Det er det i min verden i hvert fald.

P: Jo

J: Situationsbestemt ledelse, men det kan hele tiden være foranderligt. Derfor skal man hele tiden ændre strategi, når man leder, tror jeg nok...

P: Afhængig af situationen

J: Afhængig af situationen, for at komme til målet.

18.30 Er der forskel på mind-set, når det handler om mennesker eller opgaver?

J: En god leder vil vel altid kigge på de mennesker der til at løse opgaven

S: En god leder vil også skulle kigge på de mennesker der skal bruges for at løse opgaverne.

19.55 . Hvordan bliver ”butikken” søvænet ”kørt” i dag?

S: Der er kommet et andet fokus på at overholde rammerne for ressourceforbrug. Der er stadigvæk udvikling – fokus er mere på drift og budget end bare udvikling og så betaler vi hvad det koster. I dag er der styring på ressourcer. Vi stiller først spørgsmålet, hvad koster det og hvor meget kan ”de” få for pengene, ikke hvor mange ressourcer skal vi bruge for at løse opgaven.

P: Toppen/chefen styrer på ressourcer, med plads til udvikling indenfor de ressourcemæssige rammer der nu engang er.

S: Tidligere var det sådanne at opgaven skal løses og så kiggede vi på ressourcerne- i dag er det omvendt.

P: Forskellig opfattelse i hvilket omfang der er plads til udvikling – der er mulighed indenfor rammen.

J: Jeg forstår det på en helt anden måde.. (24.50) . Den personlige ledelsesstil for at nå målet har jeg ikke ændret på. Min bevidsthed er bare blevet en anden, der er andre hensyn.

25.33 – hvad har det betydet for den måde, I til daglig bedriver ledelse på?

P: Vi prioritere og omprioritere opgaver – opgaven skal løses inden for arbejdstiden. Prioritering af opgaver, vi kan ikke nå begge dele inden for arbejdstid.

S: Vi rationaliserer og skærer mere ind til benet. Vi mister lidt på produktet – vi er meget fokuseret på ressourcerne.

J: Vi skal være mere omstillingsparate og omprioritere opgaverne for ikke at overskride ressourcer. Det giver nogle begrænsninger eller udfordringer. Som leder bliver jeg udfordret på min vision med produktet. Nogen gange hænger pris og kvalitet altså sammen

P: Hvad laver jeg i dag og gemmer jeg til i morgen. Tidligere havde vi arbejdet over..

S: Ressourcebevidsthed påvirker vores ledelsesform i dag.

30.55 – Er det kun negativt, at der er fokus på ressourcer. Er der ikke noget positivt?

P: Det tvinger mig til at vælge.

S: Jeg synes at det er ærgerligt at vi ikke har ubegrænset ressourcer

P: Fokus på ressourcebevidsthed tvinger mig til at vælge og prioritere. Jeg har altid givet manden mulighed for at vælge.. jeg starter med at give manden mulighed for at vælge, om han vil blive et par timere længere eller skal hjem til fyraften.

33.40 – Er der en anden kultur i dag – så man tager hjem i stedet for at løse en opgave?

J: Man valgte selv, mange gjorde det, fordi de havde lyst..

S: Mange vil også gerne i dag, men det giver stress, for der er opgaver, som jeg gerne ville have løst. Så vi går ikke altid hjem med god samvittighed. Det kunne tyde på at ledelsen uddeler for mange opgaver.

S: Jeg tror at det skyldes at vi har haft denne + 20 % i overarbejde. Nu skærer vi til 100 % og det gør ondt. Det er en balancegang. Hvis jeg står med en opgave, som jeg egentlig gerne vil løse, men bliver nødt til at skubbe den, fordi ledelsen ikke vil acceptere overarbejde. Du kan ikke løse alt til 100 %. Det er blevet en lige netop tilstrækkelig løsning

37.30 – hvilken rolle spiller denne nedjustering i niveau?

S: Lige netop tilstrækkeligt bliver nok, og vi kan leve med en 80 % løsning – vi skal som ledere lære at sige nej og stoppe opgaven. Det gør ondt fordi, vi ved vi kan gøre det bedre.

S: Jeg kan ikke løse alle opgaver til 100 % og så må jeg prioritere.

J: Men du ville gerne?

S: Bevares, det har jeg ikke ressourcerne til

P: Sådan som det ser ud, med det antal opgaver man tager ind med den tid der tilrådighed er vi jo tvunget til at sige, at det er den der 80 % vi skal opnå..og det kan da godt være at vi kan komme højere op... nu har vi løbet rundt de sidste 5-6 10 år og sagt vi skal sige NEJ, vi skal lære at sige nej, men der er jo ikke nogen som løber rundt og siger nej.. altså vi laver stadigvæk de samme opgaver

S: Ikke nok i hvert fald...

P: At man så som leder må sige, når folk er i gang med opgave, her har vi opnået et eller andet der kan bruges, stop opgaven, du får en ny opgave. Det gør virkelig ondt mange gange, for vi ved at manden sagtens kan gøre det endnu bedre..

S: Vi skru jo på denne procentknap hele tiden, vi siger jo ikke nej til opgaver, så vi skruer på kvaliteten i stedet. Det går ud over kvaliteten og det har så en række konsekvenser.

40.15 – hvordan formidler I som ledere, hvor kvalitetsniveauet skal være?

J: Vi formidler via tal i vores kvalitetssikringssystem

P: Vi starter med at spørge kunden. Hvad skal kursisten kunne, når kurset er færdigt. Det er lige netop tilstrækkeligt.

J: Hvis vi så kunden får hvad kunden ønsker og lidt oven i og stadigvæk indenfor ressourcerne så kan vi føre det over til tal i kvalitetssikring

Interviewer: men er det OK? Jeg kan godt forstå du gerne vil. Men er det OK at give kunden til 10, hvis kunden har bestilt til 7 – er det god ledelse?

J: Så kommer jeg i konflikt med mit eget værdisæt.

I: præcis – men er det god ledelse, at levere til 10, hvis kunden har bestilt til 7?

J: Ja, hvis han klarer det inden for ressourcerne

I: Jeg kunne godt finde på at sige, at du har brugt for mange ressourcer.

S: Så kunne man godt skrue lidt ned for denne opgave, og skrue op for noget andet. Så set fra et ledelsessynspunkt vil det være en dårlig løsning. Hvis de bare beder om at få 7 skal de ikke have til 10.

J: Men efter mit værdisæt, så..

S: ja ja, men det er jo din beslutning.. hvis du tager lidt firkantet på det. Nu har vi en fabrik, hvor vi laver biler. Hvis vi kun kan sælge 10 biler om dagen, så er der jo ikke nogen grund til at lave 12 biler om dagen.

J: Du har ret, det kan jeg godt se.

S: Nogle gange skal tingene bare skæres lidt ud i pap.

44.15:

J: Vi er enige om at det er dårlig ledelse at producere 12 biler, hvis budget kun er til 10 biler. Det er dårlig ledelse i forhold til ressourcer og budgetter.. Men hvad så med alle de folk...Nu kigger jeg ind i hjernen på de her folk, der producerer biler, hvordan tror du at d vil have det over tid? Det er sådan jeg er.... så skide menneskelig, havde jeg nær sagt.

S: Det er jo et spørgsmål om at få lavet en forventningsafstemning, der er god nok, vi går efter 7 ikke efter 10 tallet på denne opgave. Det er selvfølgelig en vigtig opgave som leder, at have lavet denne forventningsafstemning.. Når vi her til, er det super godt..og hvis 7 er defineret som super godt, så er det sådan det er.. så ved jeg godt at vi som mennesker gerne vil lidt mere.. men hvis ressource kun er sat til 7, så bruger vi jo ressourcerne forkert, hvis vi når et 10 tal!

48.45 – Hvordan kan I som mellemledere arbejde med den indre accept, så den ikke bliver til stress

S: Når man udstikker en opgave skal man definere målet. Det er denne forventningsafstemning med kunder og kolleger, som jeg synes vi bruger meget tid på

P: Når man udstikker en opgave, skal man definere målet (kvalitetsniveau) så er opgaven færdig. Jeg er i gang med et e-learning program (red. udvikle et uddannelsesprogram) og havde i den forbindelse brug for en "alarm-stop knap" som lydfil. Det var et kæmpe problem at få optaget lyden.... Ved et tilfælde finder jeg et program på internettet og får denne fil importeret over i mit program.. men jeg synes ikke at det havde den rigtige kvalitet .. så jeg hentede en kollega.. afspillede lyden for ham og sagde "hvad lyder dette som? Han svarede "det lyder som et "alarm-stop" signal.. godt, jeg havde opnåede de 80

% og opgaven var løst.... Selvom der var detaljer i billedet, som ikke var på plads, så var opgaven løst, kursisten kunne genkende et "alarm-stop" signal. Så spørg andre hvad de synes..

S: ja dialog og forventningsafstemning...

52.30 – Vi er færdige.

1. Hvad er ledelse (5.17 – 17.23) generel snak om ledelse.

B: Det er mange ting. Det er noget man giver, en ordre. Leder folk fra A til B.

P: udstikker nogen retninger. Hvad tænker du 'I'?

I: det er det jo nok.

P: jeg sådan på det, at man har nogle medarbejdere under sig og nogle over sig. Dem over os er typisk med i en organisation – de har nogle tanker. Det her vil vi gerne have udført af sådan nogle mellemledere som os. Vi laver dem så operationelle og sørger for at de bliver udført, efter vores ledes forklaring. Hvis vi selv leder en gruppe medarbejdere, kan der også være ting, som vi selv gerne vil have udført.

I: men alt sammen på baggrund af de ting, vi har fået oppe fra.

Interviewer: Så ledelse handler om set fra jeres synspunkt?

I: noget der kommer oven fra, som vi så formidler videre.

P: får ting udført.

B: jeg føler ikke at vi sådan leder til daglig.

P: det er jo også forskelligt hvordan vi leder. Hvad er ledelse. Jeg ser sådan på det. Jeg får noget oppe fra. Breder ting videre ud i organisationen. Nogle gange er det også ting jeg selv kommer med, som ikke kommer oppe fra, som jeg udfører. De ting man gerne vil have lavet

Interviewer: kan man tale om at lede sig selv (7.25)

Deltagerne forholder sig til spørgsmålet, men har ikke et bud på det.

Involverer ledelse andre mennesker? (07.54)

P. Ja, både opad og ned. Når vi modtager noget oppe og nedefra. Eller når vi delegerer noget ned i organisationen. Vi delegerer ikke så meget op ad.

I: det er sjældent –

Interviewer: I er ret klare på, at ledelse ned ad handler om mennesker, men hvad med opad, kan man tale om at lede opad til?

P: der kan jo også være tale om personer, som skal gøre noget, som kommer nedefra.

I: men det ser jeg ikke som ledelse. Det kan godt være at jeg får nogle ideer, som jeg så skal opad med, for at få lov til det.

P: det kan jo også være at du får en opgave, som involverer nogle mennesker nedad, men du skal også have noget oppe fra. Hvis du ikke får det, kan du blive nødt til at sige ”nu har jeg altså brug for det her”, så leder du jo faktisk den over til at gøre et eller andet. Det kan godt være at du ikke vil stå og sige, ”nu skal du gøre det”.

I: Sådan vil jeg ikke opfatte det. Det kan godt være at jeg vil gå ind og sige, nu har jeg brug for sådan og sådan, for at komme videre, men det opfatter jeg ikke som ledelse.

P: men du gør jo noget, et eller andet, for at den anden skal gøre noget? Du vil have den anden til at gøre noget på baggrund af det du siger.

I: ja, men det vil jeg ikke opfatte som ledelse

Interviewer: Hvis nu man ikke kiggede på som en hierarkisk perspektiv, men alene som en forståelse af forudsætningen af, hvad man gør med ledelse. 'I' du var lidt inde på at du ikke så det at gøre noget opad til som ledelse, men hvis nu du gjorde det samme nedad til – ville det så ikke være ledelse?

I: jo

Interviewer: Så hvor i er ledelse, det er kun noget vi gør nedad til

I: det er jo fordi vi har det system vi har. Så min opfattelse er, at det bliver nedad, jeg vil ikke kunne lede opad. Jeg kan komme med ideer, problemer eller forslag opad til, men det opfatter jeg ikke som ledelse.

Interviewer: men hvad opfatter du så som ledelse?

I: at få sat nogle ting værk,

Interviewer: hvis det nu ikke handlede om at sætte ting i gang, men om at stille krav og sætte rammer og aftale forventninger, du sagde du gør nedad til?

Inger: hvis jeg skal stille krav og sætte forventninger, til et eller andet der skal køres, ja så .. det vil jeg jo godt kunne gøre opad, men det vil jeg ikke opfatte som ledelse.

Interviewer: men hvis du gjorde det samme nedad til, tænker jeg, så ville det være det samme du gjorde.

I: hvis jeg sætter krav og forventninger nedad til, så opfatter jeg det som en form for ledelse.

P: så håber du bare på at det sker

I: ja

Interviewer: det er meget sjovt ikke. 'B' hvad tænker du om det 'I' siger?

B: jeg sad og tænkte på min egen situation og hvad jeg gør. Mine forventninger. Jeg udstikker nogle retningslinjer og så forventer jeg at det bliver gjort. Så udstikker jeg på baggrund af det jeg får oppefra, hvad der skal laves og hvis det ikke er i orden, så får jeg det vel at vide?

Interviewer: hvis du nu får en opgaver, som i oplægget måske ikke er helt fyldestgørende, hvad gør du så?

B: Det føler jeg ikke at jeg får!

Interviewer: Hvad tænker du 'P'?

P: ja så prøver jeg at skubbe den anden vej, jeg skal have nogle svar nu, du bliver nødt til at komme ud af busken.. groft sagt.. og det mener jeg er en form for ledelse, så beder du den anden om at gøre noget nu.

Interviewer: Grunden til at jeg tager fat i dette er, at når mange taler om ledelse, så tænker de nedad i organisationen. Hvis vi taler om ledelse, så handler det jo om at skabe resultater gennem andre mennesker.

P: det kan jo være begge veje

Interviewer: hvis jeg skal levere de her resultater opad til, så er du nødt til at gøre noget for mig.. det er bare noget andet de gør, for at jeg kan levere det de skal bruge den anden vej. Men meget ofte, når vi taler om ledelse, så tænker vi det nedad til

P: og især i et militært system, der er det meget, der går det bare ned, tror man, jeg tror også at det går den anden vej.

B: jeg tror bare ikke man tænker over hvad ledelse er. Man har bare sine opgaver på et A4 papir og så er det jo bare at levere. Så er det jo bare at løfte øjenbrynet et par gange, så sker tingene jo også.

2. det første har handlet meget om at levere resultater, findes der andres former for ledelse (17.35 -

I: ledelse kan vel også være adfærd og holdninger. Hvis jeg taler pænt til folk., har jeg en forventning om at de også taler pænt til mig og ellers skal jeg nok sige det til dem.

P: men det er jo også noget med kommunikation

I: jo – det er jo ligesom en måde at køre dem hen i

P: ja og der er flere forskellige måde at lede på. nogle taler pænt til deres folk andre slår i bordet og siger 'gør de'.

B: og hvad tror du, at du får mest ud af?

P: ikke noget i dag, men i gamle dage 'rystede' man jo

B. nogen gange kunne det være meget rart..

Interviewer: Har I ansvaret for andet end at tale pænt til folk og søge for at de leverer et produkt, i forhold til forståelse af ledelse som et håndværk? Har I ansvar for medarbejderne ...sudvikling?

B: Udvikling af medarbejderes udvikling (FOKUS). Vi har terminsopfølgninger. Vi har en farvekode (rød, gul eller grøn), som viser om vores medarbejdere har de kompetencer (kvalifikationer) de skal helst være grønne hele tiden. Farven har relation til en dato eller termin, hvor en godkendelse udløber. Det kan også være at folk har nogle egne ønsker om kompetenceudvikling, som vi bruger FOKUS systemet til. Farveskemaet bruges også til at følge op de aftaler der indgået i udviklingskontrakten og så får vi endnu gladere medarbejdere.

P: jeg holder ikke terminsopfulgte samtaler, jeg tager dem sådan ad hoc, når vi taler sammen i det daglige. Fx nå du har søgt det her kursus, har du fået det og er du begyndt at bruge det i din undervisning? Vi følger op bare ikke så formaliseret som 'B*' på at de har de kompetencer, der skal til. Det vi har med farver er på helbredsundersøgelse, TTP og udviklingskontrakt. Nogle gange kommer medarbejderne også selv og siger til.. vi kigger ikke så meget på hvad medarbejderne egentlig ønsker. FOKUS lægger mere op til hvad forsvaret og enheder ønsker. Hvis han ønsker sig noget, som forsvaret ikke har brug for, må han selv betale det, selvom det vil gøre ham til en lykkeligere medarbejder.

I: Vi har en årlig udviklingssamtale

P: ja det har vi

P: men ikke formaliseret, men måske, det var en god ide hver 3.måned lige at følge op på status og sætte noget i værk (bliver noteret ned).

3. 23.20 – kan udvikling være andet end kompetenceudvikling

P: ja det kan være menneskelige. Jeg har nogen, hvor jeg lige synes at de skulle tale til eleverne på en anden måde, fordi man har observeret..har du tænkt over måske at sige tingene sådan? Så det kan man sagtens, kompetenceudvikle på det menneskelige. Så det behøver ikke kun at være de faglige kompetencer, man udvikler på..

I: det er det hele

P: det hele menneske, man kunne måske sige, kunne du overveje at læse denne bog, den tror jeg vil være god for dig.

P: flere af lærerne har viden om det psykologiske fordi de har gennemført 'Pædagogisk Grundkursus' som har noget med psykologi .. og det tror jeg er godt for dem.. eftersom flere af vores elever kommer med mere og mere komplekse problemer, som gør at de ind i mellem reagerer underligt i en uddannelsessituation.

25.40 – forankring af viden i organisationen

P: Har struktureret møder med undervisere om eleverne

B: snakker om medarbejdere på befalingsmandsmøde, og forsøger at finde en løsning. Vi har et sted. Når vi får nye medarbejdere. Det foregik tilfældigt, nu har vi udarbejdet en standard med indbygget procedurer. Får afdækket hvor medarbejderne fungerer bedst. Alle procedurer bliver beskrevet i kvalitetsledelsessystem.

P: det kan være farligt at putte alt i kasser – så der er ingen udvikling

Interviewer: 'P' hvordan forankrer i viden hos jer? (32.30)

P: hvis det er noget jeg kan forvalte, tager jeg en beslutning og ellers bringer jeg den videre til et ledelsesmøde, hvor jeg så vil fremlægge sagen.

Interviewer: kunne du gå på tværs i gruppen eller blandt kolleger. Kunne du forestille dig en situation, hvor du præsenterede ideen til kolleger, med henblik på feedback og tilføre viden og inspiration til kolleger? (35.22)

I: det tror jeg vi gør meget i hverdagen, på gangen.

Interviewer: hvor og hvordan finder denne videndeling på tværs sted?

P: Det tror jeg den gør til hverdag, uformelt og så i forbindelse med vores 'pædagogiske profil' projekt.

Herefter følger en længere forklaring, hvor essens fremgår her: Projektet går ud på, at instruktørerne deltager i tværgående møder med kolleger fra andre faggrupper. Formålet er at formulere en ramme eller en fælles forståelse af, hvordan vi bedriver pædagogik på denne skole. Hensigten er også, at underviserne skal trække på kollegers erfaringer og lade sig inspirere til at se på faglige og personlige udfordringer i et andet perspektiv)

Inger – ordblind (41.00) – hvordan håndter systemet det?

Inger: hvem skal betale? Og hvem skal skrive om det. Her er en sag, hvor resten af forsvaret har potentiale i at have interesse. (FVR – bør notere det i mandens P-mappe)

Arbejdsværdis (46.30) – hvad

B: Ad hoc opgaver synes jeg er fedt, det er dem jeg lever for. de fleste opgaver er dog rutineopgaver

Interviewer: Hvad betyder det for din ledelse af dine medarbejdere, at du brænder mest for ad hoc opgaver?

B: at jeg involverer dem lige pludselig. Hov den brænder på, kan du tage den opgave og gøre sådan..

Interviewer: Har du fået nogen reaktion, på den måde at gøre det på?

B: ja jeg skulle give noget kage lige pludselig, fordi der var noget, jeg ikke kunne nå og vedkommende vidste noget mere om det..

Interviewer: .. men det er en OK måde for dem at arbejde på? De synes også, at der er fint at arbejde på den måde?

B: ja ja de synes også det er OK

Inrereviewer: så det er lidt den måde I lever for, den der ad hoc opgave, impulsive..

B: ja altså – en enkelt 8-4 er ok, men hvis det var hver dag, ville vi nok synes at det var kedeligt.. bage gange sidder jeg andre gange der..

Interviewer: .. ja og nogen gange er det medarbejderen, som skal i gang

B: ja

Interviewer: Hvad tænker du 'P' om det 'B' siger?

P: det kan jeg kan sagtens følge. Det er bare en anden verden jeg er i. et der gør mig glad i at komme på arbejde, det er at vide at de unge mennesker får en super uddannelse, måske den bedste i hele landet.. og det er jeg så med til.. og det har jeg været i rigtig mange år efterhånden. ... det er det der gør mig glad lige nu.. selvfølgelig kommer der også en masse ad hoc opgaver ind ad døren, nogen delegerer jeg nedad, til personer, som så får en anden hverdag.. og det synes de jo også er spændende.. der er nogen som skal ud at sejle....så kan jeg lære noget nyt

Interviewer: Så hvad er jobtilfredshed for dig?

P: Jobtilfredshed for mig er at udvikle unge mennesker. Nogen opgaver er rutinepræget, men der er stor variation.

Interviewer: Har du nogen fornemmelse af, hvordan de mennesker du har ansvaret for, oplever den måde du udfolder dit ledelsesvirke på?

P: Det tror jeg at de er glade for. Jeg har ikke haft nogen som har brokket sig, vil jeg sige... jeg tror at de godt kan lide at jeg ikke bare holder opgaverne til mig selv. Hvis jeg mener, at de har meget mere kompetence, så sender jeg den end til dem. Så de får lov til at lave opgaver... jeg sidder ikke bare med opgaverne selv, jeg kan godt lide at delegere dem ned ad.

Interviewer: Så du kan godt lide at skabe dine resultater gennem andre

P: Ja, for det giver også dem en værdi i dagligdagen

Interviewer: 'I', hvad tænker du om det , du lige har hørt?

I: det er jo noget af det samme. Der er mange ad hoc opgaver, som gør, at der en afveksling i jobbet og jeg ikke bare sidder foran skærmen hele dagen..så det kan jeg godt lide..

P: især den opgave vi har lige nu, den er både på kryds og tværs af organisationen..

I: det gode ved den opgave er at alle er med. Alle er klar over at det er en opgave som bare skal løses

Interviewer: synes i bedst om at løse opgaverne selv eller sende dem ud til folk, løse dem gennem folk, hvad giver jer så den største glæde?

P: det sidste, der er ikke meget ved at være konge på kongeriget, hvis man ikke har undersåtterne med.

I: ja

Tak – vi er færdige

Masterprojekt

Transkription af interview med sektionschefer

Interview er gennemført 12 NOV mellem 1230 – 1330.

KPR; sektionschefer. I: interviewer.

Spørgsmål af mere filosofisk karakter:

Tid: 5:55

Hvad er ledelse?

K: Det er at være.... at skabe et samarbejde med de medarbejdere man har... således at man kan løse opgaven.... Der vil altid.. uanset hvad, så vil der altid være en uformel leder.. hvis der ikke er en formel leder så vil der altid komme en uformel leder, der tager teten...har vi en formel leder, der skal tage teten...men der skal også skabes et samarbejde, som gør at man er fælles om at nå målet...hurtigst og mest effektivt.....
(pause)

R: Men det er vel ikke ledelse, det er vel måden vi gør det på.... Ledelse er vel at få løst nogle opgaver.....

P: Min tilgang til ledelse er... det er at angive retninger, mål og midler, ... og så i konstant interaktion får dem udnyttet bedst muligt, så man kommer tættest muligt det mål man har sat.... Det er for mig ledelse

Pause i 5 sek.– alle sidder stille

R: Nikker.. jah .. men det er vel også summen af det K og jeg siger?

R: altså målet det er at løse denne opgave.. at få noget til at ske eller gøre et eller andet...måden det så sker på, er det som K siger....

P: Hvis var bare skal drikke kaffe, behøver vi ikke ledelse..

K: jo der skal være nogen til at hente kanden..

R: lige præcis.. hvem henter sukker

Alle tre griner.....

P. Det er meget sjovt.. jeg fandt jo ud af min svoger er chef for en masse japanere.. Hvis de skal lave projektarbejde, så tager de fire mand og siger I skal lave projektarbejde og resultatet skal være det og så går han igen... han må ikke udpege en leder, det skal deres interne hierarki gøre.. det er en anden måde at være leder på..

R: men det er vel ledelse i sin reneste form...det er ressourcerne og det er målet.. sæt i værk...meld tilbage, hvis der er noget..

P: i forhold til det vi forventer, vi skal altid udpege en der er boss, en der er leder...det er på ham det hele hænger.... Der har de fx sådan i Japan, at det skal det interne hierarki nok afgøre.. for en give gruppe...

P: men det er grundlæggende at sige, at der en opgave, som skal løses..

K: ja ja.. men det gælder også om at styre det rigtige sted hen.

R: joh.. der er fordi der sidder en mand og samler.. I skal lave det, I skal lave det og I skal lave det.. det gør at vi samlet set kan nå frem til den opgave, som jeg fået. Som samler trådene....

Lidt senere i interviewet. (0855)

K: jeg kommer til at tænke på en oplevelse, som jeg faktisk tænker på en gang i mellem...jeg har faktisk løst det samme job, som både konstabel, sergent og officer.. at have ansvaret for model 64 ildledelses anlægget. Hvis jeg havde et problem, ledelsesmæssigt, kunne jeg gå til min sergent.. da jeg blev som sergent kunne jeg gå til min officer, hvis jeg havde et problem, jeg ikke kunne løse, men da jeg blev officer, stod jeg en dag med et problem, jeg ikke kunne løse – jeg havde ikke nogen, jeg kunne gå til.. så tænkte jeg OK...

Det var sådan en mærkelig oplevelse, at der var ikke nogen over.. der var ikke nogen, som kunne lede mig....

I: må jeg stille et spørgsmål... den opgave , det problem du stod med.. hvilken karakter havde det?

K: det var en fejl

I: altså en teknisk fejl?

K: ja der var ikke nogen til at hjælpe.. så vi kom det rigtige sted hen.. det var mig der skulle have guidet de andre..men jeg kunne så ikke..

I: ok så,, hvis jeg skal forstå det du siger.. handler det om at du skal kunne hjælpe din gruppe med faglig sparring med henblik på at løse en konkret opgave...

K: ja – det var mærkeligt

I: ja det kan jeg godt forstå...

R: det var altså faglig ledelse..

I: Kan ledelse se anderledes ud?

R: ja det kan det sagtens.... K har da et langt større problem! Hvis nu K ikke kan finde ud af det tekniske problem, hvad ´filan` gør vi så? Det er da et langt større problem end at finde det tekniske løsning, hvad gør vi så?

K: ja ja

I: hvad tænker du R?

R: hvad gør vi så? Han har vi konstateret. Teknikken kan han ikke få til at virke..han har formentlig fået at vide, at vi skal sejle på et eller andet tidspunkt og kanonen virker ikke.. og hvad så her fra?

P: Det er så her at lederen skal ind og..

R: ja lige præcis det er det jeg mener.. teknisk ledelse eller faglig ledelse er jo helt i orden til et hvis punkt.. og hvad så?

I: hvis vi nu tager denne case .. vi er i et skib.... Hvad er så det gode ledelses set-up (pause).....for at komme videre?

12:00 – 12:49: ledelse af et driftopgave

I: nu er I på det samme skib, hvad så?

R: ja men hvis det var mig, så havde jeg sat mig ned og tænkt hva så... skal jeg ringe til en inde på TEK der har undervist i den, skal jeg ringe til fabrikanten eller skal jeg gå til chefen og sige jeg kan ikke få kanonen til at virke..eller hva ska jeg..

P: Eller skal jeg gøre det hele?

R: ja ja ja

P: jeg skal helt sikkert gå til chefen og sige at pt kan jeg ikke få den til at virke, men jeg arbejder på det....øh samtidig med at man både udadtil skal se til at få det mobiliseret at få det løst og nedadtil, at man skal sige til sine folk, at nu hvor jeg har overtaget sagen, skal de ikke sætte sig på hænderne ... de skal fortsat boge-kloge-den...så du skal jo stadigvæk holde drift i dem med et formål.. det er jo også ledelse.. det kan jo godt være at du er løbet panden mod en mur, men vi skal jo stadigvæk se om vi kan kratte hul igennem...samtidig med at vi skal se at finde om der er en anden vej vi kan komme rundt om problemet...ved den kloge mand fra TEK eller hvad er der ellers..

12:50 – 15:15. feedback og silotænkning

I: nu er sagen løst. Hvad er så det næste, det næste gode ledelses... greb?

P: det er at få gjort sig klart, hvad lærte vi at det.

K: Ja

I: OK

K: Ja, det vil jeg også sige, hvad lærte vi af dette?

I: Ok ja

K: nej vi skal jo ikke gøre det igen..

I: nej.. hvordan gør man det...eller hvordan kunne man gøre det?

R: starte med at fortælle alle dem på kanonbesætningen, hvad der var problemet og hvordan man har løst det...jeg vil nok have skrevet det ned... fro der kommer nok nogle folk efter...og så sende det ud til de andre i eskadren...at den her kanom kan have dette problem..

P: den gode "hot-wash-up" er nogen steder en rigtig praktisk måde at gøre det på...hvis du ikke er for stor en gruppe, for vidt spredt,, så sige OK.. vi har løst problemet, vi gjorde det på denne og denne måde.... Hvad kan vi gøre bedre ...hvad kunne vi af lære af dette her... er noget systemisk vi kan lære, lige meget hvad fanden vi havde gjort, havde vi endt i denne situation..er det sådan en ting, man kan sige, læg den i den her kasse eller er det en man kan sige til en anden gang, prøv den her før..og køre tingene igennem.. fordi når man sidder og diskuterer et problem og har man har den der "twenty-twenty-highn-site" og har det der syn for hvordan man måske skulle have taklet det.. det kunne måske godt være at vi kunne have taklet det anderledes.. og det kunne også være at man siger, det kunne jeg ikke have taklet anderledes.. men nu ved jeg hvem jeg kan ringe til.. og det er så det med den, men den besked skal jo filtrere ned..

I: ligger denne rutine, denne feedback event, den hotwash-up-ting, ligger den... ehm..er det god ledelse at gøre det?

R: ja det er jo vidensdeling, så det er det jo

K: ja

P: det kommer an på, hvad den ender ud i..... det er jo hot-wash-up, hvis der står en mand og hælder skoldende vand i hovedet på andre, for det er også en udgave..så er det ikke god ledelse..for så er der den der med, at "lort løber ned ad", men hvis der, at alle får et udbytte, så er det god ledelse...

I: I min tænkning om feedback,, så giver man feedback, med det formål at nogen skal vokse og blive klogere...vi skal lære af det her fremadrettet.. ... er der ting resten af ledelsen kan lære af denne sag...

P: er resten af organisationen lærende med den fejl..

I: præcis,... ja..

15.46

P: og.. det .øh er den ret sjældent.. vi bruger her på stationen udtrykket de tre siloer, men det finder du jo også ude i skibene..... det eneste tidspunkt der sker noget over de niveauer, det er hvis man udfordrer dem til at lave problemløsning på tværs på en række praktiske problemstillinger som MVS og havariuddannelse.... Bagefter kunne man så se på, hvordan gik det så...kom det til at virke? Det fik vi egentlig meget ud af.....

17.30

R. hvis vi tager Ks situation igen. Hvis man har fået spredt denne viden ud i organisationen på dette niveau..der hvor en fremsynet leder i min optik vil komme og sige.. Ok vi har haft et teknisk problem som vi ikke kunne løse, vi fandt en måde at løse det på, kunne vi komme i den situation med et andet teknisk problem? Ja det kunne vi nok godt.. er jeg villig til at acceptere det.. nej, det er jeg ikke.. så må jeg gøre noget andet..sige til bassemanden dernede, du skal altså have noget mere uddannelse, for jeg kan ikke acceptere at vi står med et sådan problem en anden gang, som vi ikke kan løse.

P: det kan være en af tingene. Der hvor jeg ser dig (interviewer) udfordre os. Det er i forhold til at du (R) står i din egen søjle, hvor du er i toppen af kransekagen, og der hvor jeg ser ... det er hvordan får du gjort den tværgående mellem søjlerne...

I: Hvad æhh er det.. det hvor jeg tror, at vi er gode til at køre feedback, det er i egen silo, der hvor vi ikke er gode til at køre feedback det er på ledelsesniveau på tværs. Hvordan håndterede jeg det ledelsesmæssigt i realiteten.. En ting er hvordan jeg kørte det teknisk nedad til ..

K: der er ikke nogen problemer i siloen, det er at formidle det fra en silo og over i en anden. Der er for langt mellem siloerne

I: det der med, hvordan håndterede jeg ledelsesmæssigt denne situation. Ikke det tekniske problem, men den ledelsesmæssige gerning, hvordan var min rolle i det her. Hvad kan I andre lære af det her..ikke fordi I vil få et teknisk problem, men hvilken rolle spille I som ledere, som sektionschefer i forbindelse med at afdelingen har et problem? At man måske sparre med hinanden der..

P: altså personaleledelsesdelen..

I: ja lige præcis

R: og hvorfor gør vi så ikke det, er da et interessant spørgsmål

I: Ja det tænker jeg..

R: og det kan jeg godt fortælle dig.. jeg kan ikke se hvad jeg kan få ud af det... det er formodentlig det..

P: jo jo , vi laver altid en cost/benefit analyse, på om vi skal bruge tiden på noget andet. og i en 100 % hverdag, så finder du ikke de 10%, som du kan bruge på det!

I: desuagtet at en investering i vil kunne give jer et frikøb på 20 % mere fritid

R: ja ja .. det er ligesom den tegning med ham der skubber vognen med et firkantet hjul.
... ham den anden der kommer løbende med det runde hjul.. så siger ham der skubber, ikke nu , jeg har ikke tid, jeg arbejder..

20.11

I: fuldstændig rigtigt.. min pointe er lidt, det jeg undersøger her er præcis det her, at så lang tid vi bliver ved med at gøre det vi gør, så bliver det ikke anderledes, men vi vil gerne have at det skal blive anderledes.

R: ja

K: Ja

I: og en af måderne det kan blive anderledes på, er denne måde, men der kan også være andre

K: det her, det virker, vi vil gerne noget andet, vi ved bare ikke hvad det er.

I: men den første måde at finde ud af det på, hvad er det?

K: altså det nytter ikke noget , at vi her siger, mit personlige, det er.. jeg synes ikke det er godt, at vi har tre siloer.. jeg vil godt have meget mere samarbejde i mellem de der siloer, men der er nogen som holder fast i deres siloer, så jeg ved ikke hvordan vi kan finde et kompromis...

R: så må jeg.. hvorfor vil du gerne, hvofo for så du gerne at de var mere interaktion mellem siloerne?

K: det gør hverdagen bedre, jeg synes vi vil kunne få løst nogle problemer hurtigere, hvis vi arbejdede mere på tværs... altså det nytter jo ikke noget at .. nogen gange så er det jo sådan at vi får løst et problem, når du kommer op og skal have et glas vand eller en kop kaffe..

R: ja ja

K: Ik det kan jo ikke være meningen vel

R: nej. Men det er det jeg siger, hvis vi skal arbejde mere sammen heroppe, så er du nødt til at fortælle dem, hvad de får ud af det.. hvad er det de vinder på det..

P: det er det , der er den ledelsesmæssige udfordring

R: Ja lige netop og det gælder da også 'K' og jeg internt, det kan da godt

I: hvem skal gøre noget for at det kommer til at ske? (21.52)

K: tidligere sad alle cheferne i den samme bygning. Der var det kun chef, NK og forvalter, som sad i en anden bygning. Der var vi et stykke af vejen.....(redigeret indlæg)

I: hvem er det, der sætter retningen, for den vej sektionerne de udvikler sig? (23.42)

R: det skulle meget gerne være os.

K: det skulle det meget gerne, men det er ikke sikkert det er det!

I: så hvem er der kan gøre noget, i forhold til at få ting til at arbejde sammen? (23.55)

R: os igen...

I: hvad kunne I gøre?

P: hvis jeg må komme med et indspark.

I: Ja

P: nu sidder jeg jo væk fra siloerne, jeg sidder jo herovre med topledelsen, ehm.. der hvor jeg ser vore største udfordring, er vores indkvartering, den måde vi bor på, er jo fordrende for 'silotanken'

I: ja

For de eneste 'O'er' der sidder derovre, er jo dig 'R'..

K: ja men de vil jo gerne flytte

P: det er jo fordi de gerne vil lave ledelse med deres folk, de vil gerne være sammen med deres folk, der hvor deres folk er.. finten er at vi ikke har en kontorbygning, der kan rumme os alle sammen

K: ja ja.. og vi skal heller ikke have et nyt balrum, hvor vi alle sammen sidder i et stort rum..

P: jeg kunne godt lide storrumskontorer, men lad nu det ligge

R: så må vi flytte til XXX, er der ikke en ledig bygning? (joke alle griner)

P: nej, men der er nogle fysiske dimensioner, som er styrende og besværlige at have med at gøre, fordi det nu engang ser ud som det gør.. dengang vi kunne sidde alle derovre, var der også væsentlig færre personalekrav, hvor meget plads skal der være, hvor meget plads har de krav på..de har krav på mere plads.. hvilket betyder, at nogen bliver skubbet ud.. og dem der bliver skubbet ud skal så være et andet sted.. og så får du den fysiske silo bygget..og det er meget meget svært, hvis du ikke har din daglige interaktion.....

26:30 – 27:30 – Kommunikation og fælles forståelse

I: hvilken form for ledelse vil I gerne have, hvis vi ikke skal sidde i det samme rum – hvad er det I gerne vil opnå?

K: kommunikation

P: kommunikation..... selvom vi siger de samme ord på dansk, så forstår vi ikke de samme ting.. det er lykket sig en til flere gange at formulere sætninger.. en mand har formuleret en sætning, to mand er gået der fra med tre forskellige opfattelserN+1 problematik – der er N mennesker til stede og der er altid en opfattelse mere end der er folk til stede. Vi har den der teamDiamanten ting...der er et eller andet

K: den har vi da ikke fået løst

R: jo vi har vi jo. Vi har få belyst, hvor det er vi mangler nogle ting. løse den, det er jo så det vi skal til daglig.

I: Hvad gør I så for at adressere denne forskellighed i opfattelse?

P: vi prøver at fange den. vi prøver at sige, hvad var det vi blev enige om som noget af det sidste, når vi tager seriøse beslutninger.. og selv der ... (griner)

I: jeg tænker at I er nødt til at adressere hinandens forståelse, ved at den enkelte med egne ord giver udtryk for hvordan det er forståetog det tager tid.

R: det er hele vores mødestruktur, den er gal med.

I: I er nødt til at bruge tid på at skabe en fælles forståelse – det er jo det der er ledelse. I skal være sikre på at I går ud og siger det samme.. for at undgå denne silotendens

I: så hvad er det I kan gøre? (29.53)

R: rent mødeledelse, kan vi jo forslå at vi finder ud af, hvad er det vi skal bruge de næste to timer på at diskutere og hvad skal det ende op med! Og bruge den sidste 15 -30 min på at gå bordet rundt og høre, hvad har du forstået at vi er blevet enige om!

I: jeg vil tro at I vil opleve at det går hurtigere og hurtigere med at blive enige fra gang til gang (møde). I starten vil I bruge voldsom lang tid på det, men det viser bare noget om hvor I er henne.

R: ja, ja.

I: men det er vigtigt at I bruger tid på det, hvis det er vigtigt for jer..

R: der er det jo bare det her, forstået på den her måde.. lad os sige at vi holder et to timers møde og der ikke kommer noget ud af det, eller vi kommunikerer noget forskelligt ud.. og så det to timers møde, hvor vi har brugt ½ time at diskutere ramme, 1 time på indhold og ½ time på at forståelse og enighed.. vi har godt nok kun fået debateret i en time, men det vider jo meget mere i hele organisationen. (Ramme for ledelsesvirke)

I: der er 6 mand der går ud og siger det samme,,

R: ja netop.. hvad kan vi gøre for at få tingene til at spille sammen, jo der er større interaktion mellem sektionerne, vi skal skabe en stemning, hvor 'T' ned fra mig tør og vil gå til 'X' – hva filan, vi skal lave noget sammen her.....

I: det der er det vigtige, det er at i to (K og R) beslutter jer for hvad der skal ske og begynder at handle i forhold til at skal ske, og først derfra begynder tingene rent faktisk at ske. Så I er nødt til at bruge tid på at prioritere at snakke sammen, så kommer det til at koste et andet sted.. ja det gør det.. men hvis det er prisen for at få lavet denne alignment mellem de to sektioner.. så er I nødt til at bruge tid på det.. det er ledelse, det er god ledelse, på jeres niveau .. i min optik, hvad tænker I om det, jeg siger nu?

R: jeg tænker at det er rigtigt, men jeg tænker bare at ... nu har vi de her to projektuger om året.. ehm og dem holder vi ikke fast i.. det er altid dem der ryger, når der mangler tid, ikke – så vi prioriterer ikke det her...

I: arbejds værdier (selvstændighed, frihed, afveksling)- det peger i mange retninger – hvordan passer de med at vi skal nå et mål.. der er jo ikke tale om fri leg.. vi skal have dem til at lege i sandkassen. (33.10)

K: hvis vi har en opgave, hvor vi skal nå et eller andet... så er jeg ligeglad med hvordan vi kommer derhen.. det må de selv bestemme, vi skal bare nå derhen.. hvordan de gør, det er jo friheden til at vælge den løsning, hvor de får de meste ud af det...

I: der er noget med den der rolle som leder. Jeg tænker at de to chefer lige skal sige, hvordan er det vi griber denne opgave an.. for folkene kan jo se hvad der sker og de snakker..men de kan ikke vide, hvad der aftalt..... I har også nogle mellemledere (ledere af

medarbejdere), som I er nødt til at bruge tid på at klæde på til at forstå, hvad der foregår.. og hvis I ikke prioriterer det, hvor skal de så lære det? (34.46)

R: vi kan så vælge at skyde opad, hvis chef og NK ikke prioriterer at vi skal have en fælles forståelse, så...

I: omvendt – hvis vi skal skabe en forandring, skal nogen begynde at stille spørgsmål og forholde sig kritisk til den måde vi gør det på i dag. Alene det at stille det spørgsmål...

R: ja ja ja

35:19 – 36.36 drift eller udvikling

I: Den måde vi bedriver ledelse på i dag, er den hensigtsmæssig, i forhold til det vi gerne vi opnå?

R: Nej

I: Det er jo interessant.

R: Det kommer lidt an på hvordan man ser det heroppe, for jeg ser det meget som en driftsorganisation – eller hvad?

R: Nu tog vi på ledelsesseminar i Skalsstrup..det var ikke udvikling, det var drift vi lavede..det var da godt nok ude i fremtiden, men det var da ren og skær drift vi lavede og brugte x antal timer på..

P: Ja det er hvordan man definerer det..jeg er både og enig med dig.. meget af det ... om det var udvikling eller hvad.. vi agerer jo altid inden for det felt der hedder, vi har fået udstukket..hvad skal vi gøre? .. at vi kun skulle koncentrere os om drift, det ved jeg sku ikke rigtig rigtigt.. jeg har også mine problemer med, hvad er udvikling og hvad er drift.

K: lige snart vi begynder at lave sagsbehandling, så er det drift

P: ja men så er alting jo bare drift..

I: Hvad er udvikling og hvad er drift, hvor er det egentlig vi gerne vil hen? (39.08). Det er jo sådan en snak der også er vigtig at have, engang i mellem. At få snakket ledelse, hvad er god ledelse. Det at vi forholder os til os selv, at vi kigger på os selv udefra. Hvad er det vi går rundt og gør til hverdag, løber vi den rigtige vej, eller kører vi i ring..

P: ja

K: jo men ja, det er jo det, som vi også skal bruge de der ledelsesseminarer til.. vi skal bare sidde og snakke, vi skal hele tiden løse opgaver, vi får aldrig snakket sammen

R: og aldrig kigget tilbage og sagt.. kunne vi have gjort det

K: og hvorfor det vi gør det her

P: der er ingen refleksion

R: refleksion mangler

I: så refleksion er vigtig for ledelsesgruppen?

K: det der med at bruge et par timer på bare at snakke på tværs af alle emner

R: hvad der lige popper op..

I: hvad forhindrer jer i at gøre det? (40.40

P: ledelsen,

I: ledelse?

P: chefen, når vi tager af sted og chefen møder med en række ting, som vi skal have løst, så bliver det ekstremt produktorienteret.. vi vil godt en gang i mellem have lov til at beskæftige os med processen og ikke produktet, for om ikke andet at kigge på er vores proces rigtig? Det kan godt være at vores produkt efterhånden rigtigt, men er vores proces rigtig?

R: det er endnu mere vigtigt..”K” sagde ledelse er, det med at fortælle folk, det er det vi skal nå, hvordan I kommer der hen er jeg ligeglad med. Svaret er nej sådan er det ikke mere. Svaret er at I skal nå derhen med brug af færrest mulige ressourcer. .

I: det er jo at sætte rammerne op for ledelse

R: netop – ja,..

41:16 – 42.07 at være refleksiv sammen

I: er I kun refleksive, når I er på seminar..

R: forhåbentlig ikke

I: er det, det eneste sted hvor I er det – I er på arbejde 37 timer om ugen, nogen gange lidt mere.. så i er fysisk sammen, så hvad handler det om at I ikke afser tid til at være refleksive sammen?

R: Vi reflekterer jo alle sammen. Vi er så heldige at have mega langt på arbejde..så der bliver reflekteret, men det er rigtigt.. vi mødes jo aldrig..

K: hvis vi mødes, så er det fordi, vi skal løse en opgave...

R: ja -

I: der er noget som hedder domæneteori, den består af tre domæner, det personlige domæne, det reflekterende domæne og produktionsdomænet.. hvor ser I selv at I ligger jeres ledelsesmæssige tyngde i dag og hvor vil I gerne være i fremtiden? (42.59)

K: alt andet end lige, vi havde en tur til Frederikshavn, hvor vi alle sad sammen i en bus og bare snakkede.. vi havde alle mulige emner oppe.. og bare snakker... det gør vi jo ikke.. det er jo ganske kort...

I: 'K' på hvilken måde er det vigtigt for dig, at bruge tid på 'bare' at snakke?(43.44) (relationsdannelse)

K: Det hjælper da mig i min dagligdag.. det kan da godt være, at man nogen gange er fræk og mopper lidt... hvis jeg lærer de andre at kende, har jeg bedre mulighed for at arbejde sammen med dem. Det er jo lige så meget at jeg håber, at de lærer mig at kende... på en anden måde, end bare når jeg skal løse en opgave.. så her er der to streger under.. her og værsgo.. det er mit produkt....det er vigtigt.. det synes jeg er vigtigt for mig..

R: og når vi nu har konstateret, at det er en måde vi kan arbejde bedre sammen på.. så skal vi jo blive enige om, at det skal jo sive nedad .. andre menneskerne i organisationen er jo ikke anderledes end dig og mig..

I: kunne man forestille sig en ny måde at hvis I selv skulle designe.. hvordan skulle det så se ud? (44.44) – hvis det her nu er rigtig vigtigt for jer, hvad så – kunne I forestille jer at det kunne lade sig gøre?

R: ja – men det er vi jo ikke selv kun herre over..til dels er vi jo..

I: Det der jo er udfordringen, "det er sjældent problemet, der er problemet, men måden vi tænker om problemet på, der er problemet".. så I kan jo tænke over hvilken form det refleksive frirum skal have for at det er meningsfuldt for både 'K' og 'R' set i forhold til den verden der er jeres. Det kunne være at det var en måde at drive butikken på, udføre god ledelse.. tænker jeg..

R: ja men hvad vinder vi, det er jo det, som er hele spørgsmålet

K: hvad koster det?

R: ja det er lidt det vi er ude i, hvad skal jeg investere af tid og hvornår, får jeg den hjem igen..får en bedre medarbejder eller gør tingene hurtigere, bedre produkt eller hvad det nu er... ..

**I: som ledere på jeres niveau, skal I både kunne tænke kortsigtet og langsigtet.. hvor
bor den reflektive proces? (47.24)**

R: den langsigtede

K: den langsigtede

R: Ok - hvis jeg så melder ud op ad til, at jeg vil bruge 30 % af min tid på at udvikle os,
så..... vi laver noget nu hvor vi godt nok sætter noget tid til nu, men på den langsigtede
bane bliver dette bedre. Hvis jeg melder det ud opad til

I: start med jer selv og giv det.. lad andre se det værdifulde i det. .det kunne godt fungere
tænker jeg,, sæt ambitionsniveauet et sted, hvor I kan se jer selv i det..”*i stedet for at
starte med at spise en hel elefant, så starter man med at spise halen*”..

P: det er også nemmere

R: jeg synes bare at det jeg har oplevet gennem hele min karriere ... Det er, at det er
meget sjovt at tale om, og vi kan alle blive enige, men når det møder hverdagen og
praktikken.. såh.. jeg godt se meningen med dette her og derfor vil jeg gerne ned på
praktikniveauet. Jeg synes bare at når det rammer hverdagen ovre på kontoret, så er
svaret nej..

**I: det kan jeg godt forstå, men hvis man taler ledelse på det niveau, som I er på, hvor
I skal skabe resultater gennem mellemledere. For at I kan udfylde jeres job som
sektionschefer (ledere af ledere), så er I nødt til at tænke længere frem end
mellemlederne! (48.47)**

K: ja

R: helt enig

**I: og hvis I er fyldt op med opgaver som skulle være løst af mellemledrne, så er det
jo klart at I ikke har tid til disse opgaver. (49.25) og dermed kan man sige at de ting
der skal ske på længere sigt som udvikling og holdningsbearbejdning, bliver der
ikke tid til..**

R: så lad mig komme med et andet eksempel..den her frihedspukkelting, som nu skulle
ned igen.. der mødte jeg op på chefens kontor med min plan for resten af året og de
opgaver der skulle løses.. Det der strøg aller først, ... Han sagde, det der vil jeg ikke
have..det var ikke drifttingene, det var udviklingstingene.. og sådan tror jeg nok at vi alle
oplever det..

det kan ikke lade sig gi' sig.. det er udviklingstingene, som ryger ud med badevandet
først.... (hvad vil jeg selv og hvad er prioriteret oppefra)

I: det handler måske ikke om at skulle programsætte, at nu skal jeg være refleksiv sammen med 'K' hver torsdag. Det handler måske om at udnytte muligheder i hverdagen og opsøge hinanden, hvornår går vi en tur i dag?

R: ja

I: det jeg tænker, der måske kan være en hjælp er at se på, hvad er det jeg oplever som en begrænsning? (50.37) – det kunne jo være en snak om hvordan får I rum til at nå det I også gerne vil. Dermed får I et rum som både er drift orienteret og har et udviklingspotentiale.

R: jeg har løsningen – jeg har sagt det 100 gange. Jeg synes, at vi skal inddrage lørdag som arbejdsdag. Så kan folk da afvikle frihed, hvis de har tid til det..

53:46 – 55:41 Gør vi det rigtige – eller gør vi det rigtigt?

R: Det kunne måske være en af de processer, vi skal kigge på heroppe. Gør vi det rigtigt eller er processerne de rigtige?

I: det kunne så være den bemærkning at gå ud med: Gør vi det rigtige rigtigt eller gør vi det rigtige?—

R: men det var jo sådan noget jeg troede at vi tog på et ledelsesseminar!

P: ja, men vi har aldrig gået på et ledelsesseminar, uden at chefen, har ville have et produkt med ud af det bagefter..

I: det kunne man jo også spørge om, undrende på et tidspunkt.. vi har oplevet..

R: det kunne også være en måde at sige at vi skal have produkter efter mødet, som gør vores hverdag nemmere, når vi tager herfra

P: ja det er rigtigt - ,em så bliver den produkt orienteret.. når du bliver produkt orienteret og du vil have refleksion.. det er to ting, som ikke nødvendigvis hænger sammen, når vi er mange mennesker, som skal være refleksive sammen og opnå en fælles forståelse og et fælles billede noget.. ... vi er ekstremt produkt orienteret.....

R: vi ved at der kommer et ledelsesseminar i foråret – hvorfor siger vi ikke allerede nu, at vi vil gren diskutere dette her..

P: ja men det gør vi da bare..

Slut

Transkription af fokusgruppe interview med sektionschefer (leder for ledere) d. 16. november 2012.

Fokuspersoner: S og B.

Interviewer: I

Hvad er ledelse? (07.34)

S: at vise retning og vise, at det er den vej man skal.. at lytte...

B: at medarbejdere er tilstrækkelig kompetente, at fornemme om der er 'ugler i mosen' og kan man gøre noget ved det, på en god måde.

S: lytte, de bedste ideer kommer nedefra, få fat i det der kommer nedefra, om det på en eller anden måde kan give mening i forhold til det

B: rigtigt, ja, det er en vigtig del. Ja hvad kan man mere finde på?

S: du spørger, hvad er ledelse, det er simpelthen det det du spørger om..jeg vil stadigvæk holde fast på, at t det vigtigste er at vise vej og mene det... det må vi simpelthen ikke tabe af syne... fordi.. ja... det er..

B: hvis man mener at man har en god strategi, så få den udbredt.. og blive ved med at holde fast i den...og det er et langt langt sejt træk, man skal følge op på det hele tiden..

S: simpelthen

B: nej der er ikke noget der..

S: nej simpelthen..

I: Når I handler ud fra det at 'mene' (09.51) – hvordan kan jeg se at du mener noget?

B: hvis man siger det samme ting gange, kunne det godt være at man mente det!

S: ja men – det er jo ... det er jo både i ord og handling... jeg har jo det her glimrende eksempel...det er vigtigere at få nogle medarbejdere til at gøre noget andet.. end det de var vant til at gøre... og så blive ved med at på virke den vej ned ... det er denne her vej vi skal..og når der opstår tvivl, når kulturen ligesom fordrer, at vi gør, det som vi plejer..så fange den, og så blive ved med at sige, jeg hører at det er det I plejer at gøre, men nu skal I forsøge at gøre noget andet ikk ... og det er det jeg også hører dig sige... det der moderate vedvarende pres, skub eller tryk.. jeg vil hellere kalde det tryk i en eller anden retning..

B: i virkeligheden har ledelse meget med kommunikation at gøre.. hvis man skal finde et kerneord.. at få det kommunikeret det på den rigtige måde og få kommunikeret det rigtige budskab... og der ligger så en del situationsfornemmelse i det.

S: og hvordan

B: ja hvordan, der er ikke nogen facitliste på det, det er der ikke..

I: tænker du også at kommunikation kan være non-verbalt? (11.42)

B: ja, sådan er det jo.. for søren

I: det ikke at kommunikere, er også at kommunikere..

S: ikke at kommunikere, kan der være et endnu større budskab i, end i virkeligheden at sige noget.. det at lade være med at gøre noget. Kan blive opfattet langt kraftigere end faktisk at gøre og sige noget.. jeg opfatter non-verbal som kropssprog og det er vigtigt. Men hvis der i det non-verbale ligger det der ikke bliver sagt.. det kan jo komme til at fylde langt mere, end der faktisk blive sagt..

I: I min forståelse af ledelse er der helt klart kommunikation og noget handling.. (12.40) – medarbejderen skal kunne spejle sig i lederen. I det vedkommende siger og gør. Hvis vedkommende er for langt væk, hvordan skal medarbejderen så forstå det der bliver sagt..

S: Ja det siger noget om hvor svært det kan være en verden vi lever i. Når vi rejser meget og lægger mange timer andre steder, og samtidig skal lede de medarbejdere som er derhjemme. De personer, som du har brug for at snakke med i hverdagen, hvad nu hvis de ikke er der? Så er man nødt til at lave langdistance ledelse og ringe og sådan.. det er ikke det samme, som at holde et møde.. nu sidder vi her og holder et møde..det kommer der mere ud af en hvis vi tog et telefonmøde..

B: jeg bruger telefonen rigtig meget..

I: det er lidt det vi taler om.. der er flere aspekter i det (14.26) – der er noget med kommunikation og der er også noget med nødvendigheden af.. det betyder noget for den måde ledelse udfolder sig på, hvis jeg kun har den i en verbal form og ikke også har det i en fysisk tilstedeværelse..

B: der er jo stor forskel på at skrive en sag ud og sidde overfor en og drøfte den..det er helt forskelligt..

S: jeg forsøger altid at gøre det med tilstedeværelse..hvis jeg har mulighed for at i 'P' og snakke med ham, så vil jeg hellere det end at ringe til ham.. hvis jeg har mulighed for at gå derned.. det tager jeg i virkeligheden tid til Går jeg derned og snakker med 'P' om det..

B: der er også et tidsaspekt i det.. hvis du ikke har meget tid, så er det nemt at tage telefonen og ringe.. det ene ord tager det andet.. og man kommer let til at tale om flere ting.. i et lidt større omfang, end hvis det var en telefonsamtale..

I: hvordan tænker 'P' om den måde du udfolder ledelse på? (15.59) – det med at du går ned til ham, frem for at ringe til ham?

S: det er faktisk meget sjovt, fordi.. jeg tror det afhænger af hvad 'P' er optaget af...det er meget sjovt.. .. nu er jeg jo tvunget til at tænke mig om... i virkeligheden..jeg får hentet mere til mig, som jeg har brug for.. jeg tror faktisk nogen gange, når jeg kommer ned til dem, så har de ikke mulighed for at sige nej.. det er meget sværere for dem at afvise mig, hvis jeg havde sendt en mail, kunne de have lade være med at besvar den, eller hvis jeg ringer kunne de lade være med at tage telefonen, hvis de ikke har tid, men hvis jeg står i døren, så er det rigtig svært at sige... 'du kan godt skride, jeg har ikke tid' - Så det er en sindssyg god pointe – faktisk.

B: ja det der det faktisk..

I: hvordan ser det ud fra jeres folks side, den ledelsesform I udsætter dem for. Får I det samme at vide, hvis I går ned til en, som hvis I skriver eller ringer?(17.36)

I: 'B' i forhold til dit tidligere nævnte tidsaspekt.. handler det for dig om at få et kvalitativt svar eller have 'clean disk' når du går hjem?

B: det er jo altid en kombination ... man kan aldrig lave 112 % løsninger – hele vejen rundt.. og så er det at det kommer i en mail eller en telefonsamtale.. i en tidsrækkefølgen er mail nok det hurtigste..derefter kommer telefonsamtaler

S: jeg er ikke helt enig... nogen gange, hvis der er tale om noget nuanceret.. så kan du ikke altid få det med i en mail. Så er det nemmere at gå ned og fortælle dig om det og få din reaktion og et svar..

B: men du må også medgive at det ene ord tager det andet..

S: jaja

I: kunne man forestille sig en kombination? At man går ned til nogen og stiller nogle spørgsmål.. få en afklaring og efterfølgende sende en mail med essensen af det I blev enige om? (21.17)

B: der er altså stadigvæk et tidsaspekt i det.. det møde du har haft, hvor alle mulige tidssapkter har været vendt.. der går ikke mange dage, så kan de ikke huske, hvad der blev sagt,.. det erkun konklusionerne der står tilbage... her har en mail jo en fantastisk effekt, at man lige får skrevet ned hvad man blev enige om... jeg bruger også mail til at slå tilbage og se, hvad var det vi blev enige om, for vi kan ikke huske det..

I: jeg kunne blive lidt bekymret, hvis man ledte via mails alene (22.40)

B: nej mails kan ikke stå alene.

S: min erfaring siger mig, at jeg ikke kan sikre mig at budskabet trænger igennem.. at de laver en handling bagefter.. at de gør hvad jeg bad dem om.. der er jo stadigvæk et stykke vej..

I: hvordan kan du se det? (23.34)

S: jeg synes måske godt at jeg kan se at jeg både har snakket og skrevet.. så kan jeg så have en formodning om at det bliver udmøntet i en eller anden virkelighed.. sådan lidt længere nede af vejen.. det er mere komplekst.. i virkeligheden er der et lag dybere end det vi snakker om her... det eneste jeg er interesseret i er jo at det manifestere sig i en fysisk verden..at var bare snakker sammen er sådan set ligegyldigt.. det der betyder noget, det er at nogen ændrer adfærd.. eller at nogen foretager en handling der skaber en forandring eller der skal være en konkret udmøntning i den fysiske verden..

I: så hvordan kommer du fra talen med dine folk, til der konkret sker noget? (24.45)

S: at blive ved med at lægge et passende pres.. hvem gør hvad og så er det selvfølgelig også meget med forskel.. der er medarbejdere meget forskellige. Når nogle medarbejdere siger til mig at de gør noget, så er det befriende, så kan jeg lægge det fra mig.. så blive det gjort.. og andre , når de siger at de gør noget, så

skriver jeg det bag øret, ... skal jeg måske lige være lidt åben her... hvad jeg så også godt ved, at hvis jeg har brug for nogle gode ideer, så er der nogle roller om kan være fuldstændig anderledes.. så det er et spørgsmål om at kende sine kolleger.. og vide de er god til.

I: hvordan arbejder I med jeres mellemledere (ledere af medarbejdere)? – (25.49) – der er nogen som gør noget, der nogen der gør knap så meget, eller ikke noget. Hvordan arbejder I med dem, for at få dem til at handle, som I gerne vil have dem til at handle...Hvordan arbejder I med indstillinger, mind-set, forudsætninger.. hos jeres medarbejdere?

B: der er personer, der skal have fødselshjælp.. de kommer ikke i gang.. de tøver..

S: jeg kunne opstille en tese... hvis nogen tøver, så er det fordi det ikke står mig klart, hvad budskabet er.. hvad er det, du gerne vil have mig til at gøre?... Den introverte vil begynde at tænke over det, mens den ekstroverte vil begynde at stille spørgsmål.. men når medarbejderen tøver. Tror jeg helt lavpraktisk, det skyldes at medarbejderen er i tvivl om hvad han skal gøre..

I: Det kan du ikke vide...

S: nej – så jeg kan spørge ind til det..

I: der sker ikke det I regner med, så hvad gør I – helt konkret?

S: det første jeg vil starte med er at sige.. jeg havde en opfattelse af at du skulle løse denne opgave, det er ikke sket. Er det noget jeg har misforstået eller er der en grund til at det ikke er sket? Jeg vil ikke bare buse ud.. hvorfor har du ikke lavet det.. bare se at komme i gang... jeg ved jo selv at der kan være nogle gode grunde...til at jeg har glemt det..

B: ja en dialog om hvad er det egentlig

S: ja og hvorfor er det ikke sket – hvor ligger stoppestenen?

I: I får samtalen og der går noget tid.. men han kommer fortsat ikke rigtig i gang med opgaven, deadline nærmer sig.. hvad så?

S: jeg vil lægge større og større pres på og vil kræve at få en forklaring.. jeg kan ikke som leder leve med at en medarbejder skal løse en opgave og det så ikke bliver gjort .. jeg er helt med på at opgaven er stillet, men ikke bliver løst.. og så skal jeg have forklaringen..

I: medarbejderen melder sig syg – hvad så?

S: så har jeg et reparationsarbejde i forhold til den medarbejder .. det kan have mange overskrifter fx samarbejde

B: ja, det kan jo være at opgaven oversteg medarbejderens kompetencer.. og så bliver vedkommende syg.. så hvem har i virkeligheden begået fejlen?

S: ja

I: medarbejderen kommer tilbage.. opgaven er blevet løst af en anden.. du sidder til et møde med ligestillede kolleger, hvad gør du? (33.13) – ville det være et sted, hvor du ville bringe dette forløb op, med henblik på at fortælle om hvad du ledelsesmæssigt lærte af denne situation?

S: absolut – jeg bliver både fagligt som leder og personligt udfordret af dette forløb.. jeg er jo ikke interesseret i at køre medarbejderen ned, men at give dem det der skal til, for at de kan løse opgaven.. men vi har ikke den mødestruktur med de agendaer, som du lægger op til.. ledelsesmæssig videndeling eller involvering i løsning af et problem..

I: jeg har en antagelse om at når ledere i SPS holder møder er agendaen fortrinsvis fyldt med fagfaglige emner som koordinering og prioritering, og kun i mindre grad med hvordan er det vi udfylder vores rolle som leder.. hvad er det, jeg synes er svært som leder (36.45).

S: vi de der snakke – de er bare ikke struktureret..

B: og det er bestemt ikke et agendapunkt på et ledelsesmøde

S: jeg tænker ERFA. .. hvorfor laver vi ikke nogen fora, hvor vi kan dele erfaringer.. hvor det at dele erfaringer er i fokus, for ellers bliver det nemlig meget tilfældigt. Hvis jeg en deadline, så hører jeg ikke dine guldkorn du kommer med..

I: meget af det vi som ledere bliver målt på i dag handler om hvad vi kan måle på bundlinjen af resultater, budget, ressourceforbrug, indtjening.. ledelse handler om mennesker og relationer. Det betyder at det bliver nedtonet – hvad tænker I om det? (42.00)

S: hvis jeg gerne vil et 'menneskeligt' aspekt ind over i min praksis, så er det meget på egget initiativ, så er det fordi jeg synes at det er vigtigt og måske er villig til at gå en lille smule på kompromis på bundlinjen, for måske at have lidt mindre sygefravær. Det er absolut ikke noget der kommer oppe fra.

S: et eks. Hvis jeg nu kunne synliggøre, at hvis jeg ikke har nogen medarbejdere som er syge. Så har jeg sparet nogle penge. I stedet for at sige, at hver gang jeg har en medarbejder syg, så koster det penge.. derved ser jeg medarbejderen som en ressource.. ved at italesætte denne forståelse signalerer vi et noget andet syn på medarbejdere

B: sygdom. Det er relateret til arbejdspladsen, det skal man forsøge at opfange.. du kan ikke gøre noget ved ham der falder og brækker et ben. Det er noget andet du skal kigge på..

B: et andet aspekt af ledelse – du er i karrieren og gør det, der ser godt ud fra øverste eller næstøverste lag.. det er i den grad styrende, det behøver navnlig ikke at være logik, menneskelige hensyn eller noget som helst.

I: kan det at vær leder handle om noget helt andet – fx personlig vinding.. kunne man forestille sig at der sidde personer i stillinger som ledere, uden at besidde evner til at være det eller forsøge at blive god til det, og hvad kan det betyde for fællesskabets?

Transkription 12. november af fokusgruppeinterview med funktionschef

Deltagere: S

Interviewer: I

Varighed: 1 time

I: Hvad er ledelse? (2.29):

S: Jeg tænker på leadership, ledelse i min optik er styring, det er forvaltning, men når vi snakker leadership, så er det mest på styringsdelen.. jeg ved ikke om det er det rigtige ord at bruge styring. Men ledelse kan du bruge på to områder. På resultatsiden og på relationssiden. Derude udøver du ledelse i det spænd mellem de to ting..så længere er den ikke i min optik. Det er de to områder, du beskæftiger dig med. Det er resultater og det er relationer, dermed arbejder du med at styre dine medarbejdere og din organisation i den retning, som giver gode resultater og gode relationer. Når det sker, så udøver du et godt leadership. Der i ligger alle de sædvanlige ting som forvaltning, udvikling..... de ligger indbygget i de to.

I: Hvad er god ledelse? (04.07)

S: Det er når det går godt... på de to områder... om end.. det er jo ikke kun chefen, lederen , medarbejderen... det er når alle laver gode resultater, det er når alle har gode resultater... så er der i min optik udført god ledelse..

I: har du oplevelser med det?

S: Masser

I: Kunne du uddybe dem? Hvad var det, der gjorde dem til en ledelsesmæssig god oplevelse?

S: Det er jo samarbejde med mennesker, som gør at man når nogle mål, at man afatler, ja man skaber gode resultater, man kan se det for sig, man har de gode relationer, så er det det, der giver gode oplevelser.. det har jeg set massere af i min tid, massere af ældre ledere gennem tiden , og også yngre ledere.. og også ved mig selv...

I: Du sagde før, ledere som du så op til.. hvad var det de stod for? (05.57)

S: grundlæggende ved gode ledere.. ”*De gør jo det, de siger*” - man kan stole på dem. Når de siger noget, så gør de det samme. Der er jo mange ledere, som også siger et og så gør noget andet i virkeligheden, ved siden af eller bagefter. ”*De gode ledere er dem, som siger og gør det samme*” det kan være inde for alle typer områder. De formår at leve op til egne og eksterne forventninger. ”*De gør det, de så siger de vil gøre*”. Selvfølgelig er der også dårlige ledere, som gør det samme. Som siger og gør det samme. Især de dygtige ledere, de gode ledere, træder igennem, når de siger og gør det samme.

I: Har du ledelsesindealer, som du ser op til? (07.01)

S: som personer?

I: ja

S: nej ikke som sådan. jeg har masser af gode eksempler, men jeg har ikke nogen jeg forsøger at efterligne.

I: nej, jeg mener ikke at efterligne, jeg tænker lade sig inspirere af ..

S: Næh, jeg er blevet inspireret af mange typer forskellige mennesker. På hver deres forskellige ledelsestyper. , så nej jeg sige at der er en bestemt form... og det har noget at gøre med at det er situationsbestemt ledelse.... Det kommer helt an på, hvor man er henne og hvordan og hvorledes.. man kan ikke bare tage en ny ting og sige.. så er det sådan vi gør her... det er altid situationsbestemt.. men de erfaringer man får ind og kan se fra andre, det er dem man bruger i de givne situationer. Man så kommer til at stå i...

I: Hvad tænker du om ordet 'prioriteringer'? (08.38)

S: Prioriteringer er jo noget vi alle sammen gør altid, hele tiden, og især ledere er nødt til at prioritere hele tiden, man træffer nogle valg konstant. Som leder og som chef. Og det er jo fordi du er nødt til at foretage en prioritering i mellem de ting der skal foretages, der skal foretages en afvejning af om det er sundt eller usundt, det man gør. Er det et godt valgt, er det den rigtige vej vi går osv osv. Så du er nødt til at prioritere tingene. Som regel holdt sammen med ressourceanvendelse, at hvis der ikke er ressourcer – jeg tænker ikke kun penge, men også mennesker, arbejdstid, materiel, samarbejde med andre.. hvis ikke man kan få det som man gerne vil have det, så kan man blive nødt til at prioritere.

Man kan også blive nødt til at prioritere, fordi det valg man har truffet, ikke er det helt sunde valg, og derfor er man nødt til at prioritere.. fx hvis man bruger rigtig mange ressourcer på en eller anden type opgaver, er det ikke nødvendigvis et sundt valg.. hvis man kunne løse opgaven mere målrettet, mere fokuseret, så vil man blive nødt til at fravælge fx arbejdstid, eller hvor lang tid opgaven skal tage, hvor mange mennesker man skal bruge på en opgave. Der prioriterer man jo også.. ligesom man vælger, så fravælger man jo også. Så prioritering hører sammen med ressourceelementet, også om det er en god mavefornemelse, vi havde, der kan foretages en prioritering.

I: Hvis du ser prioritering i forhold til den position du sidder i, hvad vil du sige er de tre væsentligste kriterier, du kan sætte op, som du prioriterer ud fra? (10.45)

S: Det kommer an på hvad det er man prioriterer. Er det opgaven, er det daglige aktiviteter, er det den langsigtede plan. Men hvad er det man snakker om, der kan ikke sættes nogle konkrete kriterier op. Det afhænger af hvad det er for nogle emner man beskæftiger sig med. Drift fx, det er jo en evig kamp om at få ressourcerne til at hænge sammen med det behov som er. Det er jo en konstant prioritering, at få truffet det sunde valg, med de ressourcer man engang har. At få mest ”*bang for the buck*” ud af ressourcerne, at skabe så stor effekt som mulig. Sådan at de behov som, bliver opfyldt i den anden ende. Det er den daglige drift.

Udviklingsmæssigt – den lange bane, der er det helt andre prioriteringer der kommer ind. Så er det et spørgsmål om at skolen gør sig godt performance, set ud fra et helhedssynspunkt.. at man sikre at skolen er med up-front – i udvikling og fremtid. Der er der nogle andre prioriteringer.. der spiller ind der. Det er typisk også en standard diskussion man har, hvor man skal man bruge mellem drift og udvikling, det er jo også en prioritering der skal foretages.. hvis man drifter for meget, så udvikler man ikke. Hvis man udvikler for meget, så bliver driften ramt af det.. så det er også en prioritering at foretage.. der er det en anden for form for prioritering. Der har det jo ikke noget med ressourcer som sådan at gøre. Der er det det sunde valg.. hvad er mest fornuftigt at beskæftige sig med. Det er selvfølgelig spændende, nogle gange er det en daglig drift situation i længer eperioder, andre gange kommer man lige pludselig over i udviklingssituationen, som du håndterer i en periode, og så falder du tilbage i en driftssituation. Så prioriteringen det er noget du gør hele tiden, men med forskellige kriterier, afhængig af hvad det er for emne du arbejder med.

I: Hvad forstår du ved udvikling?(13.20)

S: Udvikling er både organisatorisk udvikling og personlig udvikling. I virkeligheden hænger de to jo rigtig meget sammen. Udviklinger også i høj grad tilpasning, sådan et sted som vi er.. meget udvikling bliver jo styret af ting udefra.. der kommer nye ting ind, der kommer nye behov der eksisterer.. så bliver vi nødt til at tilpasse os, sådan at vi kan opfylde behovet, det er jo tilpasning.. men det er jo udvikling.. men det er ikke en egen påført udvikling – det er noget som kommer udefra. Meget af vores udvikling er i virkeligheden tilpasning til de ændrede eksterne behov hos især kunderne. Også vilkårene, vi fungerer under kan jo også ændre sig.. det er jo i høj grad tale om tilpasning..

Men udvikling går både på at udvikle organisatorisk, at få 'maskinen' til at køre rigtig godt.. og at de enkelte 'krumtapper' hver især også udvikler sig... og de igen udvikler sig og tilpasser sig..afhængig af de behov de personer,... som er.. de skal jo både udvikle sig selv, men de skal også tilpasse sig det behov der er for deres egen udvikling

I: Kan du uddybe, lidt mere, hvordan du arbejder med det udviklingsperspektiv? (15.24)

S: Det gør jeg først og fremmest med min 'fem års strategi' – hvor vi ligesom har sat os ned og sagt, hvor skal vi hen ad.. Den er selvfølgelig materieltung, den der strategi, men den hæfter op på de behov vi har for at følge med udviklingen, som vi ser den.. Så er der jo 'fremtidens skole' – som vi jo er hængt op på. Den er jo indført i alle højeste grad. Fremtidens skole er jo .. der er ikke ret meget nyt i forhold til det vi går og laver her på oppe.. mange af de tanker der ligger om fremtidens skole.. ligger jo allerede ... der var jo ikke sådan at vi sad og sagde, hov der er en masse nyt der, det er i gang .. alle de ting og sager, som fx 'fremtidens skole' har tænkt og det implementerer vi ved at putte det ind i vores kvalitetsledelse.. det er et fokusemne inde i kvalitetsledelse at følge op på.. og det er igen en tilpasning, det er en egen udvikling om man så må sige..men det er også en tilpasning, for noget af det der står i 'fremtidens skole' gør vi jo allerede og derfor, er det en udvikling, som vi selv har sat i gang. Fx 40-20-40 modellen (Brinkerhoff) – det er jo en tilpasning – fordi det var noget vi ikke havde tænkt over at føre ind, men den tager som en del af kvalitetsledelse, sådan at vi strukturerede udvikler os. at det ikke bliver tilfældigt hvem der er her af chefer og ledere, men at

det er en struktureret og systematisk tilgang til udvikling. Det er jo det vi forsøger at gøre med kvalitetsledelsesdelen. Det bliver en indbygget del af kvalitetsledelsen. Og det er vi slet ikke færdige med endnu. Vi har bare besluttet, at det bliver en del af det, vi har vores fokusområder og alle de der ting og sager. Men det bliver noget af det, vi auditerer os selv på .. at vi udvikler os i forhold til 'fremtidens skole' papiret.

I: Hvis du skulle se på din rolle som (funktions)chef og dermed også som chef for sektionschefer (ledere af ledere) – Arbejder du som chef med udviklingen af dem i forhold til de opgaver der ligger eller handler det mere om driften? (18.34)

S: Den måde vi gør det på, den måde vi har valgt at gøre det på.. vi er jo høj grad driftsorienteret som skole, men vi forsøger at udvikle os selv, fx ved at holde nogle seminarer, mindst en gang hvert halve år, helst hvert kvartal, hvor vi 'løfter os op i håret' og tager væk herfra og diskuterer de emner, som vi nu har behov at diskutere og det er ikke daglig drift.. det er mere..... det er mere de ting, som vi ikke har tid til at nå i daglig drift. Så det er en måde at gøre det på. En anden måde er at prøve at lade tonen være fri og at folk ikke bliver straffet for at sige det de mener. Fordi derudad kommer udviklingen af sig selv.. således at folk der får gode ideer, skal selvfølgelig have lov til at arbejde med dem, I ledelsesudvikling som sådan, har vi jo ikke noget af.. fordi det kører jo fx i regi af jer (red. SPS stab) - så vi har ikke en decideret ledelsesudviklingsdel på, men organisatorisk udvikling som ledelse, har vi fx gjort hvor vi 'HP' inde og lave en diskussion med os sidste år, vi brugte han som konsulent. Hvor vi bad ham om at kigge på skolen. Han skulle fungere som præsten, hvor folk havde lov til at stille deres.. altså.. han kunne spørge, som han havde lyst inden for de rammer vi nu engang arbejder med. Han kunne spørge som han havde lyst og dermed forsøge at få nogle svar ud af, hvordan synes vi selv at det går med organisationen. Der havde vi... der tror jeg nok, at han ramte rimeligt godt, rigtigt, i den diskussion vi har omkring 'siloerne', som vi jo åbent har besluttet at diskutere her på VBK, at VBK består af tre siloer, og gør det så, så meget at nogen, i hvert fald min forgænger har forsøgt at sige, at VBK som sådan er et hele og det skal vi pine død være. Hvor jeg ligesom siger, når vi nu ikke er et hele, gør det så noget at vi ikke er et hele, men består af tre siloer, der hviler på et eller andet fælles fundament af en eller anden slags. Der har vi udviklingen diskuteret både med besætningen men også ledelsesmæssigt. Det har vi gjort på et seminar i foråret i Vordingborg, hvor vi tog det her emne op.

Derudover har vi arbejdet med vores mission, vision og strategi på en, synes jeg selv, meget mere målrettet måde end man normalt gør i forsvaret og i virkeligheden en meget bedre måde at gøre det på, end dem der går rundt og snakker om at det skal man gøre..og så bliver det ikke til en skid alligevel. Vi har rullet.... vi har lavet en vision en mission og en strategi.. og der ud over har vi lavet en række produkter – årsprodukter, som skal falde ud af den her strategi. De produkter – mine produkter – produkter, som jeg har lavet med mine chefer, mens sektionens produkter er noget sektionen har sagt at de vil fokusere på.. når jeg kalder det produkter, så er det fordi, der skal være et produkt man kan se... der skal være et resultat, det må ikke være noget floffy.. et eller andet. .. der skal være et check mark, noget vi har opnået.

I: Er det så noget som er I styrer efter for året? (22.56)

Vi har lige haft et ledelsesseminar, hvor vi færdiggjorde mine produkter for 2013. Sektionerne har deres produkter liggende i udkast. De mangler så et seminar i år, hvor de skal diskutere de produkter, som de skal nå næste år. Et af mine produkter – de hænger lige inde ved siden af – et mine produkter fx, er at indføre kvalitetsledelse for hele VBK – ikke kun inde for uddannelsesdelen, men at hele skolen skal være omfattet af kvalitetsledelse. Vi indfører kvalitetsledelse til foråret på 'U', der er det jo færdigt om implementeret. Men til 31. december er det hele skolen det gælder, altså både O og VFD, som det også skal gælde. Der skal være en rød tråd imellem mission, vision og strategi og hele vejen ned til de her produkter, som vi fokuserer på. Hvis der ikke er det, så er det ikke et godt nok. Det har vi haft interessante drøftelser om, skal vi ikke sige det på den måde? Hvad er det, der er vigtigt at fokusere på. Det skal gerne være ført helt derved, så den enkelte medarbejder kan se forbindelsen med det han laver og hele vejen op... det skal hænge sammen. ... ikke sådan at man går og ser på det hver dag, men alle skal gerne kunne sige... nåh, det er derfor vi eller de gør det de gør.. men også for at se at vi ikke farer ud af en tangent, men går og laver noget som hænger sammen med det deroppe..

Det er jo den forståelse vi forsøger at skabe.. og det er jo noget med relationer.. at folk får en forståelse for hvordan mit arbejde giver en mening.. for skolen og resten af søvneret.. men også at det forhåbentlig giver nogle bedre resultater.. ikke fordi vi har brug for bedre resultater i min optik... vi har rigtige gode resultater, det er jeg slet ikke i tvivl om.. så det er ikke som sådan fordi vi behøver at skabe bedre resultater.. men hvis man har den der MVS del helt nede på produktet,, så skaber det noget der giver mening.

Så det er den måde vi udvikler os på. Vi har ikke nogen HR udviklingsprojekter, det har vi ikke behov for.. men vi gør det på mange måde også, FOKUS fx hvor du udvikler den enkelte person. Hvor det jo er egentlige aftaler mellem leder og medarbejder. På den udviklingsdel og det foregår jo så på de aftaler der ligger der... .. men set i de rammer jeg fortalte om før (MVS) og de opgaver der stilles derfra.

I: Arbejdsværdi – selvstændighed og frihed. Kunne du sige noget om, hvad en arbejdsværdi er for dig? (29.23)

S: at vi skaber gode resultater og vi har det godt sammen. Det er en arbejdsværdi for mig som chef. Det er ikke at sidde foran computeren og skrive e-mails. En arbejdsværdi for mig, det er at jeg kan se hvad der for skolen giver god værdi at gøre.

I – jeg har en lidt anden forståelse af 'arbejdsværdi' – som jeg vil dele med dig. Så kan du jo prøve at se hvordan du forstår det jeg siger. (30.08) – for mig, der er en arbejdsværdi, "*de opgaver, jeg som leder godt kan lide at lave*".

S: OK – hvis det er definitionen – det siger vi at det er nu... det der giver værdi for mig, det er at udøve det at være en god chef.

I: ja og hvordan gør du det

S: det gør jeg ved at være synlig,

I: hvordan er du synlig.

S: det gør jeg ved at forsøge at komme rundt på skolen, hver dag. At jeg vrider mig ud af computeren. At jeg kommer rundt på skolen og møder folk hvor de er, og snakker med dem om det, de nu er i gang med.

En anden måde at være synlig på, det er at have sine holdninger og meninger til tingene. Jeg er meget bevidst om at det jeg siger og gør er det samme. At jeg så også står fast på de ting, at sådan mener jeg nu at vi bør gøre det. Men jeg står også fast på at det er en 'demokratisk ledet skole' – at man gør det man synes er det smarteste – at man leder med det begreb, jeg kalder 'mavefornemmelse'. Hvis ikke jeg er kendt for andet heroppe, når jeg er færdig, så er jeg kendt for den chef, der altid talte om sin mavefornemmelse. Det er det jeg forsøger at 'pådutte' mine ledere. Hvis de har en god mavefornemmelse, så gør det dog.. lad være med at spørge, hvis du synes at du har en god mavefornemmelse – du kan altid informere bagefter eller før, afhængig af hvad der er mest hensigtsmæssigt.. hvis du synes at det her er smart og du har en god mavefornemmelse, så gør det.. at skabe en ageren, som er fornuftig..

Så vil jeg prøve at være synlig på ved at delegere tingene ned.. fx ved at gøre ledelsen synlig på morgenmødet mandag morgen – her var det tidligere chefen, som ledte mødet, nu er det NK. Det gælder også på driftsområdet, her er det NK, der skal sørge for at det kører. Hvis der er grønne lamper over det hele, så er det fint, så kører det og så interesserer det mig ikke. Dermed ikke sagt, at drift ikke interesserer mig, for det gør det, men hvis det kører, så blander jeg mig ikke. Og dermed så har folk ansvaret for opgave. Så det interesserer jeg mig i princippet ikke for. Kun hvis der begynder at komme gule og røde lamper op. Der hvor jeg bliver synlig, det er hvis jeg på en eller anden måde, skal ind over..

Synlighed er en af måderne at udøve god ledelse på – en anden er i høj grad *at gøre det jeg siger jeg vil gøre*. En tredje ting er at forsøge at styre ikke forvalte. At opstille mål for det vi vil – kvantitative eller kvalitative.. sådan at folk ved, hvad er det de vil. Og så længe de holder sig indenfor rammer, så kører det. Så længe man bare har den gode mavefornemmelse, så er det bare med at komme derudaf.

I: kunne du prøve at udfolde din forståelse af synlighed i forståelsen at vide hvad chefen vil (35.04)

S: synlighed er for mig at sige og gøre det samme. Hvis jeg gør det, så ved de jo hvor de har mig. Synlighed kommer af sig selv. Fx på vores seminar i Vordingborg. Her var det mig, som var på podiet og gav min mening om hvordan jeg så tingene... her var jeg på forkanten af besætningen, det er der jeg vil hen... der fik jeg nogen ros.. en del ros faktisk for at træde i karakter.. det er jo også synlighed..

Så spiser jeg altid frokost i cafeteriet –

Når jeg udvikler ting, så gør jeg det meget ekstrovert – tror jeg det hedder – så diskuterer jeg tingene, hvilket i øvrigt har været interessant heroppe, fordi det er anderledes end så mange andre steder, - men når jeg sagde noget, hvis jeg tænkte det højt, så opfattede man det som om, at nu havde jeg truffet en beslutning. Det tog en tid at lære 'besætningen' at det ikke var tilfældet.. det er en anden måde at være synlig på – at lægge det op.. diskutere tingene..

En anden måde at gøre tingene synlige på og diskutere dem – er ved vores interne business cases. Hver gang, vi få en god ide så skriv det ned..i stikord og korte sætninger – forsøg at beskrive tingene, hvad er det vi gerne vil.. en udfordring eller et problem. Det er blevet accepteret som metoden for at vi får tænkt os ordentlig om inden vi gør det.. jeg er også synlig ved at vi ikke abbrejver ud af en tangent, som vi måske har gjort tidligere, vi tænker os lige ordentligt om, før vi farer ud af tangenten.. fx e-learning hvad er målet. Det er også en måde at tænke på tværs og debattere fx M2 – løsningen – den ligger der på sitet og bliver debatteret løbende. Så på den måde er det også synligt, hvad vi går og tænker – og tænker det højt. Det er blevet modtaget meget forskelligt og skabt frustration.

Jeg hader at man skjuler noget. Mit eget princip er at man skal være åben og ærlig om de ting, man overhovedet kan være åben og ærlig om. Ved at skrive ting ned og debattere dem, har vi tiden til kvalitativt at forholde os til det.

Diskussioner er med til at holde organisationen i gang, så den ikke falde hen til det, den plejer at gøre. Omvendt er det også min opgave at skabe ro, der er jo ikke sket noget endnu. Vi er bare nødt til at forholde os til det, som en reel mulighed.. det er den balancegang, der hele tiden er i ledelsesvirket. Det handler også om troværdighed – derfor er jeg nødt til at præsentere de muligheder, som de ligger.

Mine egne værdibegreber som jeg har 'trukket' ned over.

Troværdighed, åbenhed, vi skal have det sjovt.. der er vist 7 – jeg kan ikke huske dem, men jeg ved at jeg efterlever dem.

I: Hvad tror du at dine folk vil sige om ledelse? (51.30)

Jeg tror der er forskel på om man spørger sektionschefer (leder af ledere) eller man spørger 'manden på gulvet'. Jeg tror der er forskel i ledelse. Jeg tror at de fleste her vil sige at ledelse, det er noget, der kommer 'oppe fra'. ... vi får opgaveanvisninger, vi får at vide hvad vi skal lave. Vi har nogle rammer at gøre det inde for, vi får nogle HP og PROM'er. Så tror jeg de vil snakke meget daglig driftsledelse. For det er jo det de oplever. Den daglige løsning af opgaverne. Det er det som de vil svare på – tror jeg. Jeg tror også at de vil sige at den ledelse der bliver udøvet, den er ærlig. Og jeg håber at de vil sige at den er troværdig, også.. det tror jeg egentlig godt at de vil sige. Jeg tror ikke at man vil opleve ledelsessvarene som helt rene svar. De vil være ansporet af personlige oplevelser. Hvis man relaterer sine svar til en person fx en daglige leder, vil man få nogle andre svar end hvis man relaterer dem til mig.

Generelt er der meget fokus på at gøre det rigtige rigtigt - særligt i forhold til ressourcebrug at gøre det godt, så tror jeg at man vil beskrive ledelse som ”*noget der kommer oppe fra!* Og så er der nogen, som vil sige selvledelse – De kan selv finde ud af det og behøver ikke blive ledet. Det afhænger af opgaven og hvor man befinder sig i organisationen.

I: hvordan tror du at CH SPS (topchef) tænker om ledelse? (55.33)

S: jeg tror han tænker meget lige som mig. Vi er jo opdraget på samme måde. Jeg tror egentlig at vi er meget ens der. For ham er det også vigtigt at sige og gøre det samme. Det er også vigtigt for ham at have gode resultater, at skabe gode resultater og gode relationer. Relationer går jo flere veje. Det gælder både internt og eksternt. Så jeg tror ikke, at vi er ret forskellige på det punkt. Det kan godt være, at vi er forskellig i vores måder at gøre det på, men vores holdninger og det vi vil med det, det tror jeg er meget ens.

Slut

Fokusgruppeinterview med funktionsleder (kursuschef)

Dato: 15 NOV

Tidspunkt: 0900 – 1000

Deltagere: J

Interviewer: I

I: Hvad er ledelse (02.36)

J: ledelse som kursuschef, er ud fra den en organisation og de ressourcer du har fået stillet til rådighed at løse den opgave du har fået. At få den interaktion til at passe ind i forsvarets ledelsesmodel. (trekanten: opgave, organisation og ressourcer) – at der er ligevægt i den trekant – at den balancerer.

I: Hvordan gør du det i praksis? (03.30)

J: Det er jeg ikke på plads med. Jeg ser et skoleområde som en produktionsenhed. Ret meget af det man bruger i produktionsledelse – altså have en god produktionsplan og gode produktionsplanlæggere, men også vide, hvad skal du i morgen. Altså have en god produktudvikling. Når du har den gode produktudvikling, så ved du også hvilken kapacitetsudvikling, du skal igennem. Både på det organisatoriske, teknologisk, og det potentiale du skal udvikle hos dine medarbejdere.

Det er sådan lidt overordnet den model, der styrer mig..

Det er CH U (uddannelseschefen) der er min produktionschef. Det der styrer ham er PROM (SOK uddannelsesbehov) , som bliver operationaliseret ved at han går til sine to områdeledere, der sammen med deres skemaplanlæggere detailplanlægger. Der har du så ressourcesat, hvad der skal laves det år. Der har fra de foregående år kommet en del tilbagemeldinger på, hvad var godt, hvad var dårligt. Det er den del, vi arbejder med i øjeblikket, det er at få vores produktudviklingsplan og vores kapacitetsudviklingsplan til at hænge sammen.

Det jeg ser i dag, det er, at det er givet, at der er en produktion, men det der skal til, for at få den til at virke også på lang sigt.. Det er der, hvor jeg giver et mere retvisende billede ved at lave en produktionsudviklingsplan. Hvad skal vi, det skal passe ind, hvor vil søvænet hen. Der skal noget produktionsudvikling i gang. Det skal også passe med kapacitetsudvikling, der kan være lærekræfter, som ikke er 'oppe på beatet'. Det kan også være at der er nogen, som ikke er gode nok. Så er spørgsmålet, hvorfor er de ikke gode nok..er der et misforhold mellem det eleverne forventede og det de så, eller er der har personen nogle dårlige forudsætninger for at undervise på lige præcis dette område – så må man tage fat i det. Hvis det er materiellet den er gal med, så er det, det som vi skal se på og udvikle på.

I: hvad er din rolle i den sammenhæng (06.42)

J: Min rolle er at alt bliver rapporteret til mig. – Jeg har en produktionsplan, som vi har underskrevet. Jeg har en produktionsudviklingsplan, som jeg underskriver. Jeg har en kapacitetsudviklingsplan, som jeg underskriver. Dvs man referer til mig. Jeg giver guidance ned gennem organisationen. Jeg taler med min strategiske ledelsesgruppe bestående af NK, CH U og kvalitetschef – hvor kører vi hen? Og vi kan også vælge at inddrage sektionscheferne. Hvad er målsætningen for fx 2012. det indgår så i bedømmelse, udvikling og lønsamtaler.

I: I forhold til din ledelsesgruppe – hvordan arbejder du med at få de kompetencer frem og skabe et fælles billede af, hvad der skal til, for at I kan lykkes? (08.36)

J: To ting – 'en til en' samtaler i en løbende proces. Jeg lægger op til diskussion, jeg er meget åben. Hvad skal vi lave? Hvordan løser vi den her opgave? Hvordan hænger det vi sammen med det vi lavede i går og hvordan hænger det sammen med det vi skal lave næste år? Vær åben og aktiv lyttende – lyt og spørg – for at forstå..

Den nye organisation er blevet til i interaktion og ved samtaler.. de føler sig meget mere engageret i det, end de har prøvet før..det er det jeg kan se der virker, vi sætter ledestjernen, vi skal den vej, hvordan gør vi det..vi skal lidt i den ene retning og lidt i en anden retning.. Det er som at sejle med sejl, nogen gange, når vinden skifter, må man skifte kurs, for at kunne holde målet oppe.

Vi har nogle gode indikationer om, hvad der er vi gerne vil være gode til 'fremtidens skole' er i denne sammenhæng blevet brugt til at være ledestjerne.. hvad er det for nogle ting vi skal være gode til og hvad er det for nogle ting vi skal sige farvel til? Det er hårdt, når man gør op med 150 års tradition..der er andre øjne, som ser på tingene i dag.

Vi skal bruge feedback – kvalitetschefen skal bruge feedback til analyser og komme med anbefalede aktioner – både i forhold til produktudvikling, men i særdeleshed i forhold til kapacitetsudvikling. Hvis det ikke hænger sammen der, så hænger det hele jo ikke sammen. Hvad efterspørger kunden i en opkøringsperiode og i en driftsperiode?

Organisationens evne til sagsbehandling er begrænset til få personer, så der skal frigøres ressourcer til produktudvikling. Det bliver mine to områdeledere og min CH U som bliver omdrejningspunktet i hele produktudviklingen.

I: Kan du blive lidt mere konkret på dine forventninger til de produktudviklere i forhold til deres øvrige opgaver? (15.14)

J. At jeg med min CH U får en produktionschef. En stærk produktionschef, der ved lige præcis hvad der laves og hvornår. Samt får etableret et ordentligt tilbagemeldingssystem på målopfyldelse. Det er vigtigt at de får de informationer og adgang til at spørge kunden om oplevelsen af produkt i forhold til forventninger. At der kun finder brug af ressourcer til udvikling som er aftalt og i overensstemmelse med produktudviklingsplanerne eller kapacitetsudviklingsplaner. At der ikke anvendes ressourcer på noget, som

ikke er blevet godkendt, at det er den vej vi vil. Det er bedre fx at gøre sin undervisning klar til at blive lagt på internettet

En plan – så har du noget at afvige fra. Der er altid afvigelser fra planer. Uddannelser der ikke bliver gennemført eller anden form for udfald. Planen skal hjælpe med at bruge udfaldet, den ledige ressource på noget vi gerne vil.. på denne måde kan planen være med til at styre og måle på. Det er ekstremt produktionsfikseret.

Hvordan arbejder I med at fastholde viden i denne produktions mind-set, tankesæt. (19.20)

Hver gang du bytter personer ud i en organisation, vil du få ny viden, men også tabe meget historik. Der ligger megen historik, som ikke er skrevet ned, men ligger i folks hjerneceller og det kan jeg ikke gøre noget ved. Vi forsøger at forankre viden i organisationen. Vi har lavet to forretningsområder. Den ene hedder data, elektronik og teknologi. Viden om brug på dette område bliver formidlet via vores pædagogiske profil, det er et effektivt værktøj til at få en fælles læringsmetodik ind på skolen.

Derfor er den pædagogiske profil så utrolig vigtig at den kommer i hus og bliver anvendt. Det er også vigtigt at italesætte anvendelsen af den, og slå ned på dem, der ikke anvender den. Det skal ske ved at guide dem der ikke anvender den til at forstå, at de skal anvende den, eller i yderste konsekvens, må de skifte arbejde. Den er så vigtig, også til at brande skolen med.

Det kan være nødvendigt at tage den svære samtale. Man kan kompetenceudvikle folk et langt stykke hen ad vejen, men omvendt kan det også blive nødvendigt at "sige stop", nu skal du vist have et andet liv! Det er hårdt.

Den anden store gruppe er automation og maskinsystemteknologi. Erhvervsuddannelserne er integreret i de to grupper. Der skal ikke være et skel mellem de to grupper. Den ene gruppe er ikke finere end den anden..

Hvad er baggrunden for denne opdeling? (23.05)

Der er to ting i det. Dels må det ikke blive opfattet som en 'fjendtlig overtagelse' at nogen skal arbejde sammen en anden måde. Dels hvem bliver lederen. Var det ledere fra den anden side der blev lederen. Der er ikke nogen nr 1 og nr 2. De er alle sammen lige og arbejder på samme mål. Ideen er jo at lave de bedste teknologiske uddannelser.

Målsætningen er at lave de bedst mulige uddannelser inden for den ramme vi har fået.

Hvilken snak har du haft med dine sektionschefer (leder for ledere) i forhold til at fastholde viden i den nye organisation? (25.00)

Det er jo mere samarbejdsrelationer. Dele den op i to. Der er samarbejdsrelationer, nye personer man skal arbejde sammen med. På den anden side er de fagligt både ærgerrige og ærekære. Der skal ikke kunne sættes en finger på deres arbejde. Så på produktionen ud af til vil du ikke kunne se det. Det er noget jeg kan

se ind ad til. Jeg forventer ikke at kunne se dyk. Der vil komme et nyk opad, fordi der bliver en anden integration. Vi skal blive bedre til at brande os selv.. Det bliver også lettere at trække på folk, som har været af sted på et kursus. Hvor kan du mere bruge din viden. Hvis du gerne vil vide mere om de områder, så har vi lige nogle kurser her og så søger de kurser.. *og dermed skabe et behov (red)*

En anden ting er vores kurser. De har et akronym, som ingenting siger. Uddannelsesbeskrivelsen skal være selvforklarende.

Hvordan fastholder i de erfaringer, som instruktørerne gør sig i forbindelse med undervisning? (28.00)

Så er vi tilbage til den pædagogiske profil. En pædagogisk profil er en amøbe, den skifte form og den bevæger sig hele tiden i den samme retning – håber jeg. . Nogle undervisere er gode til at dele viden andre synes ikke de oplever så meget. Så der er tale om store kulturforskelle som vi skal kunne favne.

Jeg vil gerne have at der er en ressourceprofil på hver medarbejder. Ud fra det kan sige hvilke kompetencer der skal videre udvikles. – ud over det vi har i udviklingskontrakten. Det er et arbejde som ikke er gået i gang endnu, men det skal det. For ellers kan du ikke have en kapacitetsudviklingsplan der omhandler personel.

Hvilken rolle har dine sektionschefer i den forbindelse? (31.00)

De er største bidragyder til ressourceprofilen. De skal samle op og har samtalen med medarbejder. De har information og ledelsesansvaret.

Det bliver et tema med kompetenceudvikling af medarbejderne i de fire udfaldsrum i ledelsesgrundlaget. Det kommer til at stå i vores kvalitetsledelsesbog, hvordan det skal gøres. Og så skal det gøres synligt. Jeg vil gerne have, at den enkelte medarbejder helt er klar over hvad der forventes. Der skal ikke være en skjult forventningsafstemning. Der skal være sammenhæng mellem det CH SPS siger og det jeg præciserer til det der aktuelt bliver udført.

Hvordan håndterer du, at ikke alle udvikler sig lige hurtigt (33.29)

Ved at man sætter mere ind. Ved at spørge ind og forklare, baggrunden for at man gerne vil denne vej. Du skal ikke altid 'stå på dine skuldre' og sige jeg bestemmer. Man skal bruge sin organisation. Kommunikation i form af det du siger og skriver er det vigtigste. Og hvordan du selv agerer. Du læser det, hører det og ser det. Vi præsenterede det i LOSU. Jeg havde en idé som jeg fremlagde – det gav dem noget at forholde sig til. Nogle modtog det godt og kunne godt se ideen, andre var mere forbeholdne. Der kom bemærkninger som, hvis det er det du vil, så fint. Der er flere som er gamle 'i gårde' og godt ved at med en ny chef, sker der nye ting. Med en fælles SPS tilgang ville vi nok komme lidt anderledes ud af dette forløb.

Hvad er årsagen til at vi prioriterer uddannelser i lodning på printkort, frem for uddannelse i 'internal damage assessment'? (40.10)

Det er så let det kan vi, vi er fri for at kigge ud over rælingen..

Hele denne feedback kultur – vores kvalitetsledelse, kunne vi på et tidspunkt nå der til, hvor skibene stiller spørgsmålet ”*Er vi nu kloge nok, er det nu det rigtige vi efterspørger?*” vi har allerede set de første eksempler på hvad der sker, når vi begynder at stille spørgsmål til brugerne. De kan jo godt se, at de måske ikke ’kloge’ nok eller har tilstrækkelig indsigt til at stille de rigtige spørgsmål. Vi skal så nogle frø, som skal spire.. så man kan se fornuften i denne dialogform.

Jeg er bekymret i forhold til fremtidens skole når det kommer til at fastholde vores instruktørers viden. Vi fik ros for at have instruktører med ude at sejle og undervise om bord.. Her fik de vist og oplevet at vores instruktører har et niveau, som er højere end det der er til stede ude om bord. Jeg er af den klare overbevisning at instruktørerne skal have en overhøjde i forhold til kursisterne. Ellers vil vi få en kaskadeeffekt, hvor man dræner viden ud af organisationen.

Skal vi til at have status board på alle systemer i skibet i lighed med det flyvevåbnet har på deres fly. Hvordan laver vi ’command and control’ – på det teknologiske område... hvordan interagerer du med de andre processer og de andre systemer. Hvordan får vi taklet denne udfordring at få systemerne til at spille sammen som en enhed? – en fælles måde at tænke på—vi skal ud af siloerne..

Jeg ser den største udfordring for søværnet i dag, er at tænke ledelse ind i forhold til at håndtere den faglige søjle – set i forhold til det uddannelsesmæssige perspektiv.

Slut.

Fokusgruppe interview med CH SPS (topchef)

Dato: 15 NOV

Tidspunkt: 1145 – 1215

Deltagere. CH SPS og Interviewer

Hvad er ledelse? (01.50)

Ledelse udført fra min stol er at få organisationen til at nå nogle mål/skabe resultater. Ledelse er de processer jeg iværksætter for at nå de mål (ledelse, føring). Det væsentligste for mig som medarbejder er, for det er jeg også, med nogle klart defineret mål, at få denne organisation til at løfte de opgaver vi skal/skabe resultater.

Når du bedriver ledelse, hvad er det så du gør? (02.52)

Kommunikerer og giver direction for hvad vi skal opnå – gerne så klar som muligt. Jeg facilitere processen – mestendels op ad til – jeg har jo mit stabselement til at klare den nedad til, men sørge for, at jeg tilvejebringer de bedste vilkår for, at vi er i stand til at løse opgaven.

Når du faciliterer den, hvad er det så du gør? (03.29)

Når jeg faciliterer, anvender jeg det faglige grundlag som organisationen besidder, til at argumentere for på hvilken måde, og med hvilke midler vi bedst opnår de ønskede mål.

Hvordan faciliterer du det nedad til? (03.57)

Forhåbentlig ved at tilvejebringe en klar pejleretning og (i visse sager) et helt klart mål, om at dette eller hint skal nås. Jeg vil helt synes, at min ledelsesstil bibringer så høj grad af metodefrihed som overhovedet muligt. Det er min opfattelse, at det at give pejleretningen er væsentligt, og så gøre det så klart som overhovedet muligt. Det er nemlig ikke sikkert, at jeg er i besiddelse af samtlige de forudsætninger som andre, for at nå det på den mest hensigtsmæssige måde. Forstået på den måde, at jeg er ikke fagligt nede i materien, som medarbejdere i dele af organisationen er.

Har du gjort dig overvejelser, om du skal facilitere anderledes i forhold til din stab versus dine kursuschefer – er din rolle anderledes? (funktionsledere) (05.07)

I forhold til kursuscheferne har jeg en noget anden rolle. Staben arbejder sådan set for mig og er mit organ. Min rolle i forhold til funktionscheferne er mere den strategiske retning, selvom vi også drøfter drift. Langt hen ad vejen er det at formidle den fornødne information med henblik på at vi kan træffe nogle strategiske valg, som bringer os fremad mod den målsætning, som måske nok på tidspunktet er rimelig konkret defineret, men som hele tiden rykker sig.

Den dialog du har med kursuscheferne – hvilken karakter har den? (06.21)

Den er fra min side åben, forstået på den måde, at det ikke er et spørgsmål om jeg 'taler til'. Det er spørgsmål om at vi formidler information til hinanden i chefkredsen. Ind i mellem kan det selvfølgelig være nødvendigt at skære igennem. Det kan godt være, at man har intentioner som ikke passer ind i den

samlede kontekst. Så er der målsætningen eller resultatet og sammenhængen, der er afgørende og det vil være min opgave at skære igennem og bestemme vejen. Samtidig vil jeg håbe – og det mener jeg er illustreret gennem de drøftelser vi har i chefkredsen, at min dør og min telefon er altid åben. Har man behov kan man altid få fat i mig. Har man behov for en hurtig meningsudveksling eller noget andet, så er det bare at fatte 'knoglen' eller 'falde indenfor'. Det mener jeg er helt central for at kunne facilitere opgaveløsningen. At kunne mødes hurtigt og udveksle synspunkter og træffe en relevant beslutning.

Hvordan kridter du din egen bane op – hvilke værdier har du? (08.15)

Tilgængelighed og kommunikation. At alle har et billede af, hvad CH SPS gerne vil. Hvilken målsætning og prioritet har jeg. Nogle prioriteter har jeg ikke selv sat. De er en konsekvens af at være en del af en større organisation. Der hvor vi har mulighed, synes jeg at vi har sat en dagsorden, godt nok ikke mig alene, men forhåbentlig med det indtryk, at jeg har været med til fx at medvirke til og udvikle FREMSKO – altså 'fremtidens skole', og hvordan vi i det hele taget får denne organisation til at være en proaktiv fremtidsorienteret organisation, modsætningsvis en passiv, blot 'kigge ud', når det behager os. Specielt lægger jeg vægt på, at vi er udviklingsorienteret og relevante samt undersøger, hvor der er mulighed for at effektivisere vores virke.

En anden og vigtig del er at sørge for, at de funktionsvilkår ansatte i hele organisationen arbejder under er så optimale som overhovedet muligt. Du kan ikke tilfredsstille alle, men du kan i hvert fald sørge for, at den omgangstone og de ting, vi selv er i stand til at påvirke - trivslen – har rod i fælles værdier, og at der bliver taget hensyn til det.

Har du nogle arbejds værdier – altså nogle ting, som du sætter pris på at lave. Dermed også bevidst om at der nogle ting, som jeg skal huske mig selv på, det skal jeg også nå? (11.23)

Nu synes jeg at udvikling er mest interessant. Det gør en gang i mellem, at driften måske ikke altid er lige så meget i fokus, dvs. at jeg måske ikke vier den så meget opmærksomhed som jeg burde. Men hvis vi taler om drift i økonomiske termer, er jeg fantastisk godt hjulpet af staben mfl.. Dermed ikke sagt, at jeg ikke er godt hjulpet udviklingsmæssigt, for det er jeg sandelig også, men det har noget at gøre med, at når det drejer sig om driftsafviklingen, så har jeg fagligt meget kompetente folk ansat til at drive dette. Og dels så hviler det mere eller mindre i sig selv. Det har vist sig over tid, at SPS som organisation faktisk er ret gode til det her. Når vi identificerer et særligt driftsmæssigt problem eller får pålæg af en eller anden specifik karakter, så ønsker jeg, at vi tager hånd om det, som et selvstændigt punkt. Det er en opgave for hele organisationen, at vi skal have styr på vores ressourcer (arbejdstid/frihed, økonomi, uddannelse). Det min forestående chef vurderer denne organisation på, er bl.a. en 'sikker drift', og sikker drift mener jeg at vi leverer. Det gør, at jeg kan vie udviklingen meget større opmærksomhed. Det har jeg gudskelov haft mulighed for, i hvert fald gennem det sidste halve års tid.

Hvad tror du at dine kursuschefer vil sige om den måde du driver 'butikken' SPS på? (14.25)

Jeg tror, at de finder, at de har den fornødne frihed. Jeg tror til gengæld også at de er opmærksomme på, at jeg er orienteret om hvad der sker fremadrettet. Jeg har en mistanke om, at de så også tænker, at jeg måske i meget højere grad vægter nogle forhold af driftsmæssig karakter bl.a. som jeg lige har nævnt, hvilket er helt fair og naturligt, da det er noget jeg er pålagt ovenfra. Jeg tror også, at de er klar over, at de til enhver tid kan ringe eller skrive, som sagte kører jeg en 'åben-dørs-politik'.

Hvad tror du 'ham ovre i Århus' siger? (15.37)

Jeg tror, at CH SOK er godt tilfreds med den driftsmæssige afvikling af SPS som myndighed. Jeg tror også, at

han er tilfreds med, at vi forsøger at udvikle hele SPS myndighedsområde. Jeg tror han meget tilfreds med, at han kan se at vi også flytter os, og i virkeligheden er det jo det der er det væsentligste i forbindelse med ledelse. Det er jo i virkeligheden her, at du kan se resultatet af de anstrengelser, der bliver gjort. Og det bliver jo først relevant, når du er i stand til at flytte dig fra et punkt til et andet (skaber bedre resultater). Både drift og udviklingsmæssigt er jeg fortrøstningsfuld ved at han er positiv overfor det der sker i SPS, stort set på alle områder.

Hvor ser du dig som leder mellem på den ene side at levere driftsresultater og på den anden side fastholde viden og udvikle på organisationen (17.00)

Som jeg nævnte primært på den udviklingsmæssige – men ofte bliver jeg 'biased' af diverse driftsmæssige ting, som dukker op. Det vanskeligt er balancen, men vi når begge dele. Af natur er jeg mere kollektivt orienteret eller om du vil sparende. Jeg kan godt lide at afprøve ideer og diskutere disse med medarbejdere. Det gør, at jeg "går en del rundt" og henvender mig direkte til medarbejderne i stedet for at gå meget stringent til medarbejdere i staben via stabschefen. Det forsynder jeg mig nok en del imod. Jeg prøver så af bedste evne at holde ham orienteret efterfølgende.

Har du en særlig rolle med at fastholde den viden og de erfaringer, som fx staben erhverver sig i forbindelse med løsning af en konkret opgave fx FREMSKO? (19.08)

Ja det har jeg da. Jeg skal jo sørge for, at det retningen er givet, at "sagen" bliver staffet og kommunikeret samtidig med at jeg skal sørge for, at de ressourcer der bliver brugt på det stadigvæk tilgodeser en drift af butikken og igen er vi inde på balancen mellem udvikling og drift.

Der er jeg i den fantastiske situation i virkeligheden, at vi langt hen ad vejen samlet set, kan afsætte et par årsværk at tænke nyt. Tænke ledelse, tænke at andre måder at gøre ting på. Deltage i konferencer, kurser med videre, sikre kompetenceløft til hele staben, men også bredt i organisationen. Vedrørende videndeling synes jeg et eller andet sted at vi er hæmmet af en manglende IT-plattform. Fordi man går fra en rigid gammeldags systemstruktur til en supplerende struktur, der er nødvendig for at sikre videndelingen og fastholdelse af vundne erfaringer. Jeg kunne godt forestille mig team site eller en SharePoint, der i langt højere udstrækning kunne tilfredsstille det behov vi i virkeligheden har, herunder smidiggøre videndeling uden at man skal være 'tilmeldt' et eller andet sted eller sagt på en anden måde være en del af et lukket kredsløb. USA og NATO kan godt finde ud af det, dansk forsvar åbenbart ikke finde ud af. Det synes jeg i virkeligheden er hamrende ærgerligt.

Jeg kunne godt tænke mig videndeling via SharePoint. Internettet er vejen frem, men at vi partout skal have et 'intranet', og samtidig hermed klassificerer vi vores ting unødigt højt. Det hæmmer vores videndeling og behandling af sager, og gør det formentlig meget dyre.

Personsammensætning i staben gør det muligt at se, hvad der er bag den næste bakke og den næste bakke igen (tænke ud af boksen). Det arbejder vi en del med. Derfor er det også vigtigt at få det beskrevet. For det gør os meget sårbare, hvis vi ikke har retningen, metoden og målsætningen konkretiseret. Det var derfor jeg pressede på for at få et opdateret vort dokument som beskrev, hvad vi gerne ville. Og have det som affarende plads – det blev færdigt en gang i maj – som grundlag for afsættet var helt essentielt. Det blev sent bl.a. sendt til hele chefkredsen i søværnet og senere godkendt som et projekt. Det var en måde eller en vej til at smidiggøre og prøve at udvikle tanken hos andre.

Min oplevelse af skolestrukturen inden jeg kom var, at den var en rigid størrelse, bestående af nogle betonklumper, hvis man havde tid, så kunne man henvende sig og ellers så fandt man jo nok ud af det. Det var et spørgsmål om, hvornår det passede skolestrukturen og ikke et spørgsmål om, hvornår de operative myndigheder havde behov for at få hjælp viden, erfaring og uddannelse. Der synes jeg at vi har nået meget – ikke blot idémæssigt men også reelt. Mere end vi faktisk kan spore her i staben - jeg synes at vi er i gang med at flytte os.

En anden ting jeg synes er vigtig er, at vi nu får udvekslet erfaringer og også dokumenteret dem et eller andet sted. De erfaringer som vi nu indhøster, er vigtige, sådan at vi kan rette til. Det er formentligt rigtigst, at se skolestrukturen, som værende 'center of excellence', som henvender sig udad til. Men vi skal også huske at fastholde en ekspertise, som er i stand til at kigge ud over det, der lige nu er behovet ved de operative myndigheder og udviklingsmæssigt kigger endnu længere.

Den faglige professionalisme må der ikke pilles ved, og vi/man skal gøre noget for at højne den på visse områder. Og jeg er helt sikker på, at hvis vi får strikket det her rigtigt sammen, så vil vi få hævet det professionelle faglige niveau på hele efteruddannelsessiden i løbet af de næste par år.

Hvad skal der til ledelsesmæssigt, for at vi lykkes? (28.04)

Opmærksomhed, vilje, engagement og indsats. Væsentligst er det vel i virkeligheden at opmærksomheden fås fra alle højeste sted. Det gør det ikke alene. Der er også behov for vilje, engagement og indsats i hele organisationen. Fra alle medarbejdere – og det skal være skægt.

Vi skal af med de gamle dogmer om skolestrukturen. Vi er nødt til at bevise at det kan lade sig gøre samt at det er udviklende også for den enkelte. Det har noget at gøre med, at vi skal have en større cirkulation ind og ud af vores struktur – og der skal være 'value added'. Value added, når han eller hun indtræder i skolestrukturen, men så sandelig også, at man tager med sig, når man forlader skolestrukturen.

SPS kan blive en endnu mere attraktiv arbejdsplads, ved at drive kompetenceudvikling ud over det blot rent faglige, i forbindelse kursusgennemførelse og lign. Men også - måske ikke direkte fagligt relateret ved en højnelse af kompetencerne på nærliggende eller personlige områder. Det kan være mange ting. Det kan være noget personlig udvikling i forhold til noget, som måske ikke lige passer ind på det man underviser i, men det kan have noget at gøre med kommunikation, strategisk tænkning og andre ting, sådan at folk får en bredere vifte at plukke af.

Det er min opfattelse, at ved bringe helhedsforståelse til en organisation, vil du nedbryde en lang række barrierer, som vil gøre tingen meget nemmere. Og i hvert fald så vil der være en langt højere grad af forståelse for, hvorfor man agerer, som man gør. Herunder hvorfor er det nødvendigt at tage visse hensyn, som ikke umiddelbart ligger lige for. Her er kommunikation meget vigtig.

I: Vi er færdige – mange tak.

