

1. God ledelse

Hvad kendetegner den gode leder?

Hvad er det, der gør nogle ledere særligt succesfulde? Det bliver diskuteret i mange kredse både til søs og på landjorden.

"Ledere der lykkes¹⁾" er et projekt, hvor både ansatte og ledere har skullet vurdere, hvad god ledelse er, og hvilke kernekompetencer en god leder har. Projektet har identificeret fem kernekompetencer hos den succesfulde leder. Det er ikke de eneste kompetencer, en god leder skal have. Men disse fem kan betragtes som et afgørende fundament for succesfuld ledelse.



I det meste af litteraturen om ledelse, er der beskrevet kernekompetencer, som minder en hel del om de fem kernekompetencer. Men fordelene ved dette projekt er, at resultaterne præsenteres som praktiske gode råd til god lederadfærd. Denne praktiske beskrivelse kan inspirere alle, der arbejder med ledelse – både på land og til søs.

Kernekompetence nr. 1: Menneskelig forståelse

Lederen læser og forstår menneskelige relationer. Disse ledere er kendetegnet ved, at de:

- opfanger intentioner og behov hos andre, selvom de ikke bliver udtrykt klart og åbent
- fornemmer stemninger mellem mennesker
- kan rumme andres frustration/krise og sætte sig i deres sted
- har en veludviklet forståelse for andres styrker og svagheder og sans for små, men vigtige detaljer hos andre
- afværger optræk til uhensigtsmæssige konflikter mellem andre

Der er tale om en konstant opmærksomhed på menneskelige relationer – ikke bare en indlevelse i den eller de personer, lederen sidder over for her og nu.

Små ændringer om bord på et skib kan have en stor betydning, hvilket skibsledelsen bør være opmærksom på. Det kan være, at tonen i messen eller beskeder på opslagstavlen bliver lidt hårdere, end de plejer. Eller det kan være, at besætningen begynder at fokusere på problemer i stedet for på løsninger.

Menneskelig forståelse – eksempler på lederadfærd:

En leder, der udøver kernekompetencen:

- afsøger konstant omgivelserne for stemninger og for relationer, der ikke fungerer
- kan tilsidesætte egne følelser og synspunkter, når andre har problemer

1) Redaktion Ola Jørgensen, klartekst. Udarbejdet for KL og KTO under væksthushuset for ledelse, 2005.



Sparring og instruktion er en vigtig del af ledelsesopgaven.

- handler empatisk og hensigtsmæssigt i konfliktsituationer og fremmer konstruktive løsninger
- bruger tid og energi på at sætte sig ind i hver enkelt persons følelser og behov

I casehistorierne beskriver flere af søfolkene, at de bevæger sig rundt på skibet for at få snakket med folk om bord. Det tillægger de stor værdi.

“ Der er større chance for, at nogen vil henvende sig til mig, i stedet for at de skal bevæge sig helt op på 12. etage for at fortælle mig et eller andet. Det er nemmere, at jeg kommer, og jeg spørger til, hvordan det går. Så får jeg mere at vide. Synlig ledelse er meget vigtigt i forhold til, at kommunikationen flyder frit i hverdagen om bord. ”

Lars Peter Jensen, Kaptajn

Kernekompetence nr. 2: Tillidsvækkende sparring

Lederen indgyder tillid og indbyder til sparring. Karakteristisk for sådanne ledere er, at de:

- prioriterer henvendelser om sparring højt og udviser interesse og fortrolighed, når det gælder andres problemer
- hjælper med at nedbryde et problem eller en opgave til forståelige dele
- lytter opmærksomt og stiller spørgsmål, der opleves som hjælpsomme
- giver gode råd og konkrete forslag til løsninger på dagligdags problemer
- interesserer sig for andres udvikling og hjælper dem i gang med nye projekter eller egen udvikling

Lederen er altså ikke bare formelt til rådighed, men udstråler tilgængelighed i alt, hvad han/hun siger og gør. Og det er ikke nok at have døren åben, hvis man i sin adfærd viser, at den lige så godt kunne have været lukket.

Tillidsvækkende sparring – eksempler på lederadfærd:

En leder, der udøver kernekompetencen:

- udviser tillid til medarbejdere, opmuntrer til udvikling og hjælper uopfordret med at finde løsninger
- er optaget af medarbejderes udvikling
- prioriterer højt at være fysisk til rådighed for medarbejderne og sørger for at gøre sig synlig
- virker oprigtig i alle sammenhænge. Følger altid op på sparringssamtaler

Kernekompetence nr. 3: Konfronterende intervention

Lederen er offensiv og direkte i sin indgriben. Det er typisk for ledere, der mestrer dét, at de:

- udfordrer fordomme og fastlåste positioner hos andre
- konfronterer kolleger og medarbejdere med uhensigtsmæssige handlemønstre
- kommunikerer krav og forventninger klart og giver spontane og fair tilbagemeldinger på den enkeltes præstationer
- opsøger aktivt uløste problemer og medvirker til hurtig afklaring
- gør opmærksom på uhensigtsmæssige forhold og fjerner forhindringer

Den konfronterende stil ligger langt fra en konfliktsky facon, men lederen er hverken aggressiv eller ufølsom, når han/hun griber ind – blot mere kontant og konsekvent end de fleste.

Konfronterende intervention – eksempler på lederadfærd:

En leder, der udøver kernekompetencen:

- tager hurtigt fat i ubehagelige og kritiske ting på en konstruktiv måde
- konfronterer medarbejdere og andre ved uoverensstemmelser mellem tale og handling
- udtrykker sine forventninger til medarbejdere og omgivelser klart og motiverende
- giver tydeligt udtryk for sine værdier og vurderinger på en fair og fremadrettet måde

“ Her for nylig var der var lidt murren i krogene. Efter jeg havde snakket med et par stykker, besluttede jeg at lave et møde, hvor jeg kaldte hele flokken sammen. Jeg introducerede mødet ved at fortælle, at nu tager vi en runde, hvor I hver især har mulighed for at sige noget godt og noget dårligt i forhold til at være om bord. ”

Jens Ewald Pedersen, Kaptajn

Kernekompetence nr. 4: Insisterende uddelegering

Lederen er vedholdende med at delegere ansvar og opgaver. For sådanne ledere gælder det, at de:

- udfordrer medarbejderes modvilje mod at påtage sig et ansvar
- insisterer på, at medarbejdere og samarbejdspartnere tager et klart ejerskab til opgaver og aftaler



Ledelsen kan skabe forudsætninger for godt samarbejde ved at sikre, at opgaver og opgavefordeling er klart beskrevet.

- følger op på delegeret ansvar og slår konsekvent ned på uløste opgaver og manglende opfyldelse af aftaler
- selv tager ansvar for vanskelige opgaver og kommunikerer klart om fordelingen mellem eget og andres ansvar
- konstant afsøger og korrigerer sammenhængen mellem ansvar og mål

På næsten alle arbejdspladser taler man om, at medarbejderne skal have et større ansvar for deres opgaver. De succesfulde lederes bedrift er at insistere på dette – også selv om nogle af medarbejderne måske helst var fri. Disse ledere delegerer nemlig ikke kun for medarbejdernes skyld. Når de tager det lange seje træk med at få inddraget alle, er det for at sikre, at opgaverne bliver løst så godt som muligt.

Insisterende uddelegering – eksempler på lederadfærd:

En leder, der udøver kernekompetencen:

- holder andre ansvarlige på en konstruktiv og udfordrende måde
- udfordrer defensive arbejdskulturer ved at insistere på, at medarbejderne tager ansvar
- overtager ikke ansvar og opgaver, der er overdraget til medarbejdere eller andre
- ændrer ansvarsfordelingen, hvis situationen gør det nødvendigt eller hensigtsmæssigt

I nogle af historierne fortæller søfolkene også, at mange, særligt de yngre, sætter stor pris på at få spændende udviklende opgaver. Men søfolkene understreger også vigtigheden af, at man kommer og spørger, hvis man er i tvivl eller ikke kan løse opgaven.

“ Om bord får de udfordringer, hvor jeg siger, det er din opgave – jeg er der, hvis du er i tvivl, og så skal vi nok finde ud af det. Men jeg forventer, at du kommer

og siger, hvis du ikke kan finde ud af det. Det er lige præcis den ånd, vi prøver at lære dem om bord, og man ved ikke alt, selvom man har tre eller fire striber på. Man må også kunne erkende sine egne styrker og svagheder. ”

Helle Barner, Overstyrmand

Kernekompetence nr. 5: Står fast under pres

Lederen holder fast i sine grundværdier, også når de udfordres. Disse ledere kan kendes på, at de:

- ikke tøver med at træffe en ubehagelig eller upopulær beslutning, som de anser for rigtig eller principiel
- udviser tillid til egne evner og beslutninger i kritiske situationer
- skaber sig nødvendig tid og plads til at håndtere konflikter
- søger inspiration og hjælp, men beslutter relevante og kritiske initiativer selv
- reflekterer over egne værdier og egen ledelsesstil

Rodfæstetheden angår lederens dybtliggende personlige værdier. Den må ikke forveksles med simpel stædighed, urokkelige holdninger eller principfasthed. Grundværdierne er en del af en mere konstant personlig integritet.

Det er denne bastion, som de succesfulde ledere ikke forlader – heller ikke, når det brænder på. Det er her, de hellere er tro mod egne grundværdier end autoritet – selv om det måtte koste dem anseelse, en påtale eller ligefrem lederjobbet.

Står fast under pres – eksempler på lederadfærd:

En leder, der udøver kernekompetencen:

- står fast på vigtige principper og holdninger over for medarbejdere, rederi, overordnede, kunder og andre
- forsvarer udsatte personer åbent på trods af omfattende modstand fra omgivelserne
- er modig eller principfast nok til i afgørende situationer at reagere ud fra sin overbevisning frem for at følge fastlagte principper
- er villig til at sætte sin egen stilling og prestige ind på en vigtig sag – selv om den ikke er populær

En enig skibsledelse giver et bedre skib

En af de store udfordringer ved ledelse til søs er de skiftende skibsledelser. Det betyder, at en besætning ofte skal sejle med forskellige kaptajner, overstyrmænd og maskinmestre i løbet af en tårn.

Derfor er det vigtigt for trivsel om bord, at skibsledelsen har nogenlunde de samme holdninger til centrale ting om bord. Ellers skaber det grobund for uklarhed, som medfører forvirring og usikkerhed i besætningen.



En enig skibsledelse er vigtig for trivslen om bord.

Det er derfor væsentligt at sikre:

- At man på skift sejler sammen
- Gode overlap/overleveringer
- Fælles tjeklister man gennemgår overleveringen efter
- At der også bliver fortalt om livet om bord i forbindelse med overleveringen, fx hvordan besætningen trives, eller hvis der har været nogle afgørende hændelser
- Skabe enighed og overlevere baggrund og formål, hvis man har sat noget nyt igang fx aftaler om "God kommunikation om bord" eller andre trivselsprojekter
- Turde tage fat i det, man ikke er enige om, og søge at skabe en fælles holdning eller finde et kompromis

Her har rederiet et særligt ansvar i form af de rammer, rederiet lægger for skibsledelsens samarbejde – fx ved at give tid og rum til at koordinere deres arbejde og planlægning. Rederiet bør have opmærksomheden rettet mod, hvordan de skiftende skibsledelser fungerer sammen. Og omvendt bør skibsledelsen gøre rederiet opmærksom på det, hvis man har svært ved at få det til at fungere.

Tid til at tænke over ledelse

God ledelse handler også om, at man ind imellem giver sig tid til at overveje sin egen lederrolle. I nogle rederier er det sat mere i system fx med lederevaluering, men man kan også selv overveje at lave en lille evaluering med sig selv ud fra spørgsmål som:

- Hvad gør jeg godt som leder?
- Hvad kan jeg eventuelt forbedre og arbejde med i forhold til min lederrolle?
- Hvad fungerer godt om bord? Hvornår fungerer det bedst? Hvad gør jeg, når jeg er bedst som leder?
- Hvad kan jeg gøre noget ved om bord, og hvad kan jeg ikke gøre noget ved?

Det er også en mulighed at spørge kollegaer eller besætningen. Motivationen for dem til at deltage bør være, at det ellers er vanskeligt at vide, hvordan man opleves som leder, hvis man aldrig spørger andre – og derfor vil man heller ikke kunne forbedre sig. "Man kan ikke handle på det, man ikke ved."

“ Så sagde jeg "Jeg kan jo ikke ændre på noget, hvis jeg ikke får det at vide." Det måtte han (styrmanden om bord) jo så bøje sig for, og det var jo egentlig et godt argument, sagde han. Så den købte han. Kommunikation handler i høj grad om at turde tage fat i hinanden på en ordentlig måde, hvis der er ting, man ikke forstår eller ikke er tilfreds med. ”

Hildur Friis, Kaptajn