

# KEMPLER INSTITUTTET

## THE KEMPLER INSTITUTE



# Ærligt lederskab

Anette Krogh, Der både er erfaren erhvervsleder, gestaltterapeut med egen praksis og konsulent på Kempler Instituttet, fik lyst til at sætte fokus på kvindelige erhvervsledere med en terapeutisk bagage. Hun tog til København med en diktafon for at interviewe tidligere SAS-topleder Susanne Larsen.

**”Hun er på mange måder en rollemodel for mig. Jeg synes virkelig, hun anvender sin terapeutiske baggrund som en integreret del af sig selv i sit lederskab. Jeg er meget nysgerrig på, hvad den terapeutiske baggrund egentlig har betydet for Susanne og hvordan hun bringer den i spil i sit lederskab”, siger Anette.**

*Du har selv været igennem gestalttræning, hvordan har du anvendt din “egenindsigt” i dit lederskab?*

At jeg har turdet bruge den i mit lederskab. Jo mere indsigt jeg får, jo mere tør jeg bruge den. Jeg har en meget stærk bevidsthed om, at jeg skal blive ”hjemme hos mig selv” og ikke overskrider andres grænser ved at påpege ting hos dem, som de skal lave om men i stedet gennem min egen adfærd vise, hvad jeg oplever, er den rigtige måde at gøre det på.

Så har jeg også udviklet en meget stærk procesorienteret måde at lede på som folk kan blive ekstremt irriteret på. De fleste mennesker vil gerne have resultatet, før de begynder processen. Når vi starter med at sætter os et mål, f.eks. at vi i en overenskomstforhandling ønsker alle skal nå til enighed og være tilfredse med resultatet, så skal alle også med ”på rejsen”.

Jeg giver så slip på kontrollen og har en tyrkertro på, at vi når det uden kontrol og i 99 % af tilfældene, så holder det stik.

*Jeg oplever at i mange virksomheder er resultat fokusområdet og så får medarbejderne ikke tiden til processen? Har vi tid til processen?*

”Det er et ledelsesmæssigt valg, man kan vælge at bruge tiden på at få nogle ordentlige processer så alle føler de er med, og så bruge tiden på det - eller man kan træffe sine beslutninger up-front og så rydde op bagefter. Jeg tror det tager lige lang tid hvis man skal bruge masse af tid på at løse konflikter bagefter. Ved at tage sig tiden til processerne, får man en roligere implementering i virksomhederne.

Jeg har oplevet at være i sådan et beslutningsmæssigt vakuum – og følt jeg er låst fast og ikke kan se lyset i tunnellen, der har jeg lært at i den situation kan mulighederne opstå. Så når jeg kommer i lignende situation, så tænker jeg: ”Nå, nu har vi nået bunden og nu er det at tingene vender”. Det var en oplevelse for mange år siden, der skabte den klarhed hos mig. I forbindelse med gestalttræning var der en der sagde: ”Jeg føler mig helt tom indeni” hvorefter terapeuten sagde: Gud hvor herligt, så er der plads til en påfyldning”. I stedet for at håbløsheden

vinder, så skal man kunne se mulighederne. Jeg har stået i fuldstændig vanvittige situationer med fly, der er havareret, strejker eller et økonomisk kollaps og der bliver jeg helt rolig fordi jeg har en integreret tro på mulighederne.”

*Hvad med den klassiske konflikt med at være resultatorienteret på den ene side og procesorienteret på den anden side?*

”Ja men for mig er det ikke modsatrettet, du kan sagtens være procesorienteret og samtidig være resultatorienteret. Du kan sætte dig nogle klare mål, give slip på kontrollen og så have en retning. Jeg tror på, at hvis vi mentalt er indstillet på, at der vil vi hen, så kommer vi også derhen. Så det er at være resultatorienteret men uden at have skyklapper på! Hvor du kan være så resultatorienteret at du ikke er modtagelig fordi din målrettethed er uden proces, nu skal vi nå det her resultat og det er blot et spørgsmål om hvordan vi får propet den ned i halsen på nogle mennesker. Jeg har vist store økonomiske resultater og samtidig været resultatorienteret så for mig er det ikke modsatrettede størrelser, de kan sagtens forenes.”

*Mange ledere kommer jo med MBA’er, managementkurser og har lært, at som leder er resultatet der tæller?*

”Folk bliver usikre, når de ikke kontrollerer processen. Når jeg så er chefen, kan de opleve det som dobbelt usikkert fordi: ”Har hun nu styr på det, når vi derhen hvor vi skal og tager for lang tid” men det lader jeg mig nu ikke forstyrre af.

Jeg har været i situationer hvor jeg har oplevet at folk har sagt til mig, at hvis vi ikke når det her, så må vi allerede nu have en plan B og planlægge hvad vi så skal hvis det her går i vasken. Så siger jeg: ”Vi bruger ikke 5 sekunder på en plan B! I det øjeblik, at du går ind og bruger kræfterne på en plan B så er du også med til at iscenesætte plan A som fiasko.”

*Har du fået nogen tilbagemeldinger på dit lederskab?*

”Ok ja, de syntes jeg er hammer irriterende og de ved at det virker, at jeg har ret i, at det her er en god måde at lede på, men der er også nogen der har sagt at de ikke orker de lange processer. Men de må jo erkende bagefter, at det var nødvendigt.”

*Hvad siger de til dig Susanne?*

”Hvor er det fandens at du altid får ret. Det er ikke kun i forbindelse med forhandling eller forretningsudviklingsproces men også hvis det handler om personer. I forbindelse med en leder, der ikke fungerer godt. Så forsøger jeg at støtte op om personen, tage samtaler med personen så når der findes en løsning på det, så er det personen selv der kommer med løsningsforslaget. Gennem dialogen bliver det en værdig proces for alle. Der er der nogen der siger, at de syntes jeg skulle have grebet ind, smidt dem ud eller lignende men det lader jeg mig ikke forstyrre af.”

## Udfordringer

*I nogle virksomheder, er det kulturen, at når medarbejdere ikke fungerer på den ene eller anden måde, så skal de afskediges. Hvordan har du undgået, som leder, at få den kultur?*

”Jeg har en holdning om, at sådan som det umiddelbart ser, sådan er det ikke nødvendigvis og der er altid mange sider af samme historie - min opfattelse og de andres opfattelse. Jeg undersøger altid alle nuancer fordi

det er man forpligtet til, når man er chef og har magt.”

*Du har jo været igennem mange organisationsændringer, fyringsrunder gennem din karriere. Hvordan har det været for dig fra din første gang og til nu? Er det noget man vænner sig til?*

”Aldrig – for mig er det dybt alvorligt hver gang, uanset om det er enkelt personer eller grupper. Man kan jo ikke tage væk, at det er dybt traumatisk at miste sit arbejde men du kan som leder have en bevidsthed om at være så værdig i processen, at personen går derfra med sit selvværd så nogenlunde i orden. Du skal give plads til at de bliver sure, vrede, kede af det og så ikke selv gå i forsvar. Men også hvis der opstår fejl, at du så er parat til at sige, at det her er forkert, det laver vi om. Det er jeg meget bevidst om. Jeg har som både personaledirektør og direktør været igennem rigtig mange situationer og det bliver aldrig rutine. Hvis det bliver det, så skal man finde sig et andet

arbejde. Du skal være nærværende og have nerve med hele tiden ellers så har du ikke din etik i orden. Man skal behandle mennesker med respekt og så ordentligt som muligt i sådan situationer.”

## Balancen i arbejdslivet

*Hvilke situationer, syntes du har været sværest for dig, at bevare dig selv i, hvor føler du at du har været for presset?*

”Det har været situationer, hvor jeg har været træt, hvor situationen har været alvorlig og hvor jeg har følt mig presset, så kan jeg godt være urimelig, irriteret og afvisende. Mest fordi jeg ikke har overskud og på den måde, beskytter mig selv på.

Jeg har en gang prøvet at ramme muren. Jeg var personalechef og skulle konstant håndtere konflikter. Da mærkede jeg, at jeg ikke havde mere energi og at jeg lige holdt mig oppe, klarede mit arbejde og gik hjem og satte mig og stirrede ud i luften, jeg havde simpelthen ikke overskud til at tænke klart. Jeg traf da en beslutning om at det her



Susanne Larsen er tidligere adm. direktør i SAS, Scandinavian Airlines Danmark og valgte at fratæde sin stilling efter den sidste reorganisering af SAS i 2009.

Hun har været i SAS i 40 år og har varetaget forskellige funktioner i virksomheden blandt andet som personalechef og udviklingschef.

Hun har, udover diverse lederuddannelser, en 4-årig uddannelse som gestaltkonsulent fra Gestalt Akademiet i Skandinavien.

I dag er hun blandt andet bestyrelsesformand for Rejsegarantifonden og sidder i Det Danske Filminstituts bestyrelse

job skulle jeg ikke have mere og samtidig gik jeg i meget intensiv terapi. Det har lært mig at jeg lytter til mig selv, tager signalerne alvorligt og at de er en advarsel om at nu skal jeg tage fri og gøre noget andet. Så tager jeg i sommerhuset, går ture langs stranden, læser, sover og kobler fra. Jeg beslutter mig for at gøre det, for gør jeg det ikke så bliver jeg syg.”

*Vi taler jo rigtig meget om stress, stress på arbejdspladsen og i organisationer. Hvordan har du oplevet udviklingen omkring stress?*

”Det er godt, at der er kommet fokus på stress, så vi kan tage det i opløbet inden det kammer over. Skabe en større bevidsthed om at tage sig selv alvorligt og mærke efter hvad det her handler om for mig.”

*Hvilket ansvar har virksomhederne og hvilken ansvar har medarbejderne mht. stress?*

”Jeg tror ikke på, at vi kan lægge vores liv i hænderne på andre og vi er alle nødt til at tage ansvaret for vores eget liv. Med det ansvar ligger jo også at sige til sin virksomhed: ”Jeg er overloaded i øjeblikket og har brug for at stoppe op”. Det er jo vort eget ansvar at sige fra og ikke virksomheden der skal komme og sige at du er stresset. Du skal mærke dig selv og så er det virksomheden der har ansvaret for at tage det du siger alvorligt.”

*Du har jo været igennem mange reorganiseringer i SAS.*

*Hvilke kompetencer har du taget i brug for at motivere dine mellemledere til at hjælpe og støtte medarbejdere i processen?*

”Jeg er fuldstændig åben og ærlig. Jeg fortæller hvad der kommer til at ske, hvor der er usikkerhed og så jeg fortæller jeg hvad jeg selv gør ved det og min egne tanker så oplever de hele tiden at de er med i processen. Det kan godt være at de ikke er med i beslutningerne men de oplever at de er blevet informeret om situationen og får lov til at være vred eller usikre.

I forbindelse med store kriser, finanskrisen eller havari med DASH8, sendte jeg videobreve ud til medarbejderne med mine refleksioner og ved at dele mine tanker, så pålægger jeg ikke dem, at de skal tænke de samme tanker men jeg respektere at de er selvstændigt tænkende.

Meget dialog, hele tiden holde dem informeret sådan at de hele tiden er med på rejsen og det gør folk trygge fordi vi viser respekt for dem i stedet for at vi sidder på lukkede direktionsgange og lægger hemmelige planer.”

### **Fremtidens lederskab**

*Hvad tror du er årsagen til, når ledere i virksomheder skal vælge kompetenceudvikling, ofte vælger de mere hardcore kurser, når man godt ved at det er kommunikation osv. der er brug for?*

”Jeg tror, at man ikke ved bedre og at mange vælger MBA og lignende kurser så er det jo fordi at de ikke er guidede nok. For mig er det vigtigt at ledernes ledere har redskaber til at guide dem, hvad er det jeg syntes du har brug for og at man så kommer i dialog med dem, sådan har jeg gjort det.”

*Mange ledere siger, at det ikke er virksomhedens opgave at sende deres medarbejdere på personlig udviklingskurser. Hvordan har du det med personlige udviklingskurser?*

”Hvis det er det folk kommer og siger til mig, at det kunne de godt tænke sig, så får de lov til det. Jeg kan godt sige at jeg vil ønske for dem – at du vil arbejde med det her og så beder jeg dem selv lave finde ud af hvor de kan lære det. Jeg skal ikke sige til dem, at de skal gå på det her kursus, det skal være en dialog.

Hvis en medarbejder ønsker en MBA, spørger jeg ind til om de har overvejet at gå andre veje hvor du måske kan få det samme. At jeg har stor respekt for at du godt kunne tænke dig en MBA, men kunne du forstille dig et andet forløb, hvor du er i det, er i nuet, er væk fra arbejdspladsen og ikke er pålagt at skulle præstere 1000 opgaver. Så prøver jeg at skabe andre muligheder.”

*Mange siger så, at de her kurser er ikke kompetencegivende?*

”Det er så indarbejdet, at det er noget bestemt jeg skal gå på, der går jo også mode i det. Jeg tror at det er vigtigt at man får inspireret sine ledere til at gøre det, de har brug for og at giver dem mulighed for at reflektere over hvad de selv har brug for og ikke så meget om der er andre der syntes det eller er det rent faktisk det jeg har lyst til. Jeg har set mange ledere der i en stresset hverdag er ved at knække nakken på eksamenslæsning og opgaveskrivning. Det er jo fint at der er nogle der bliver MBAer hvis det er det som de har brug for, men jeg prøver på at trække feltet ud og give dem muligheder for alternativer.”

### **Det gode arbejde**

*Det er jo meget oppe i tiden at alt skal evidensbaseres og skal kunne måles. I stedet for den anerkendende tilgang.*

”Det er fint at tingene bliver målt - hvis altså det har en værdi at måle det. I det private erhvervsliv forsvinder den tendens mere og mere og vi har nu kun nogle få måleparametre som betyder, hvorimod tendens i det offentlige er at måles vi nu på alt og jeg mener det har taget overhånd. Vi har udviklet en tendens til at ville kontrollere og argumentere for alting. Vi bliver nødt til at have en større tillid til, at vi alle sammen godt kan finde ud af det. Jeg syntes der er gået alt for meget kontrol i det.”

*Hvordan har I anvendt medarbejertilfredshedsmålinger i SAS?*

”Som temperaturmålinger og som anledning til at få en dialog omkring hvorfor man ikke er tilfreds på de her områder. Det er rigtig vigtigt at man går bag om resultaterne, det er jo et øjebliksbillede man får og skal behandles som sådan.”

*Hvordan kan man som leder være med til at skabe gode relationer på arbejdspladsen?*

”Ved at være sig selv og have respekt for at medarbejderne også er dem selv. Giv medarbejderne tid til at få tillid til dig og når man har tilliden så behandl den respektfuldt.”

*Hvordan har du med at gå ind i konflikter? og hvordan håndtere du medarbejderkonflikter?*

”Jeg tager konflikten op og siger, hvad handler det her om og hvorfor er det lige sådan



her nu. Jeg bruger meget mig selv, hvad jeg oplever og hvad kan jeg gøre anderledes. Være åben og nysgerrig.”

*Din selvbiografi ”Luft under vingerne” udkommer til oktober, hvordan har det været at skrive din egen selvbiografi?*

”Man skal tænke sig grundigt om. Jeg har brugt mange kræfter på at være bevidst om, hvad jeg vælger at fortælle. Jeg har været så meget omkring alle ender og kanter af sit eget liv og min familie. Det er en voksenrejse for mit vedkommende og det har været hårdt. Det jeg fortæller skal være med kærlig hilsen og jeg har været igennem en tilgivelsesproces. Jeg fortæller åbent og ærligt og jeg fortæller det kærligt.”

*Det har været en spændende rejse?*

”Ja, det har det. Jeg har jo været en offentlig person så længe. jeg kan huske første gang jeg gav et personligt interview, det var til et søndags tillæg i Berlingske Tidende, da sov jeg ikke om natten! Fordi jeg tænkte, puha, hvad vil folk sige og så har jeg vænnet mig til og truffet et bevidst valg om at være åben

om mig selv – til en vis grænse. Det kan jeg godt mærke at jeg nu er meget mere trænet i det og har en bevidsthed omkring det.”

*Hvilke områder mener du at vi som uddannelsesinstitut skal have fokus på for at kunne imødekomme de behov for kompetenceudvikling som fremtidens ledere har?*

”Kommunikation, sociale kompetencer. Det at være modtagelig for, have og mærke empatien. At have så meget selvindsigt og modenhed at man kan lade andre mennesker træde i forgrunden og selv blive baggrund. At være procesorienteret og turde at gå i processerne. Det bliver egenskaber som bliver vigtige og fremtiden kræver en helt anden form for motivation af medarbejderne. Det er vigtigt at selv om de er individualister så vil de gerne tilhøre det sociale fællesskab.

Det kræver en anden modenhed og bevidsthed og så skal vi turde bruge os selv, vi bliver nødt til at træde i karakter, for som jeg sagde i indledningen, man kan ikke lave om på andre men man kan ændre andres adfærd gennem sin egen.”