



LEADER A - Hvordan arbejder du med delegering og feedback som ledelsesredskab i det daglige i bestræbelserne på at opnå højest mulig leverancesikkerhed og kvalitet?

Leader-to-Leader Question & Answers

PRODUCED BY CRAFTSMANSHIP

1. september 2018

Udarbejdet af: Christian Terkelsen, Craftsmanship, craftsmanship.nu

Hvordan er analysen udarbejdet?

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

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

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

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

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

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

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

Christian Terkelsen, Craftsmanship.nu

Leader A - Hvorfor stiller du spørgsmålet - Hvordan arbejder du med delegering og feedback som ledelsesredskab i det daglige i bestræbelserne på at opnå højest mulig leverancesikkerhed og kvalitet?

Det her arbejder jeg en helt del med selv – og jeg oplever udfordringer, der handler om manglende leverancesikkerhed. Jeg bliver de facto en gatekeeper ind og ud af min afdeling, og hvis man skal arbejde stringent med delegering, så stiller det krav om en stærk feedback kultur. Jeg er nysgerrig på, om der er nogle af de andre chefer, der har udfordringer med det – altså skåret helt ind til benet - hvis jeg skal delegere i størrelsesorden 50 opgaver om ugen ud til 20 til 30 medarbejder, så kan jeg alene ikke holde tråd i hver enkelt opgave, og jeg er ekstremt afhængig af, at der fra medarbejdersiden løber feedback tilbage til mig, såfremt der sker noget uhensigtsmæssigt ift. opgaveløsningen. Så mit spørgsmål er, om der er andre, der har nogle gode ideer til at – eller værktøjer – til, hvordan man kan bygge sådan en kultur op.

Det lyder som om, at du beskriver, at selvom du giver en opgave til en medarbejder, og giver en klar ramme og deadline, så er der stadig usikkerhed om, det så reelt sker?

Det er helt rigtigt! Det er sandsynligvis et kulturtræk fra en tid med en anden chef, hvor der har været mange "lonely wolves", der har fået lov til selv at prioritere deres egne opgaver. Det betyder, at jeg nogle gange kan stå som Moses ved det Røde Hav, når der falder en deadline, hvor der ikke falder en leverance. Det har jeg også haft en snak med medarbejderne om, og så bliver forklaringen ofte, at de selv har prioriteret andre opgaver på trods af, at jeg taler med medarbejderne om, at det ikke kan ske. Så kan det også være, at man som medarbejder tænker, at dét, der er bestilt, kan være lidt svært, og så kommer der en opgave, der er lidt nemmere, og så tager man den nemme i stedet for det, jeg har bestilt (pause), og det er jeg bestemt ikke tilfreds med. Jeg konstaterer, at den forandring ikke sker fra dag til dag

Leader B - Hvordan arbejder du med delegering og feedback som ledelsesredskab i det daglige i bestræbelserne på at opnå højest mulig leverancesikkerhed og kvalitet?

For det første, når der har været politiske møder, så fører jeg sagspunkter på tavlen og så bliver nye politiske sager tilføjet. Dette bliver udgangspunktet for briefinggen med mine ledere. Jeg skriver ikke sagsfremstillinger, så det handler om at være forbandet dygtig i at kunne instruere. Jo tidligere man er ift. at give instruktion, desto bedre stillet er jeg. De store sager er jeg lidt tættere på, men ellers vil langt de fleste sager først dukke op, når jeg ser i proforma-dagsorden

Hvad gør du, hvis leverancen ikke kommer frem til tiden?

Det sker, og så tager jeg folk ind, og så er jeg nødt til at instruere igen. Jeg er klart et filter, før noget skal videre, og det er nødvendigt. Jeg gør dog alt, hvad jeg kan for ikke at give "sandwich-feedback". Altså først lidt godt, og så noget skidt og så lidt godt igen. Igen, det handler om instruktionen. Og så har jeg trimmet den forretningsgang, der er for sager, hvor vi har strømlinet, hvor mange, der kan være inde over sagerne - altså det er 2-3 mennesker, der står for sagerne, og det sikrer en ensartethed og kvalitetssikring.

Det er faktisk ikke længe siden, at jeg bad en mellemlider om en status på en episode, der havde politisk bevågenhed. Jeg gav en klar instruks om, hvilken leverance jeg ville have, og så fik jeg gudælandede et 6 sideres ufiltreret notat. Der skrev jeg til ham, at han godt nok skulle være glad for, at jeg ikke skrev mailen kl. 00.15 med mit umiddelbare svar. Hans svar var, at det havde han egentlig håbet, for han ville blot vise, hvad det var for nogle kræfter, han var oppe imod ude i hans ledelsesområde

Delegering skal altid følges op med en klar instruks, hvis vi sigter efter kvalitet og leverancesikkerhed.

Altså delegering er jo et sjovt ord – for jeg delegerer jo et ledelsesrum til mine mellemlidere, men her giver jeg jo ingen instruks, for så ville det jo ikke være delegering. Men en opgavedelegering skal følges op ad en klar instruks.

Og helt ærlig, når vi snakker feedback – så er det sgu først og fremmest ærlighed. Aldrig overfald, men vi skal sgu være ærlige

Leader C - Hvordan arbejder du med delegering og feedback som ledelsesredskab i det daglige i bestræbelserne på at opnå højest mulig leverancesikkerhed og kvalitet?

Nu er jeg jo en ekspert, der er vokset ind i at blive generalist i en ledelsesrolle, så delegering er et mantra for mig, fordi jeg har været involveret i ALT. Jeg har viden om alt, hvad der foregår her, så jeg har måtte lære mig selv at tage et skridt baglæns og uddelegere og give dem frihed under eget ansvar. Det er vigtigt for mig, at det sker, og jeg delegerer rigtig meget

Uden instruks?

Rammer, men ikke indholdet. Men jeg har kæmpet enormt meget med (pause) altså jeg arbejder enormt meget, men det er ikke alle i min medarbejderstab, der lever op til de forventninger, jeg har til mig selv. Så en gang imellem har jeg da følelsen af, at det kunne jeg have gjort bedre selv. Det er så der, hvor feedbacken kommer ind, at hvis de ikke har levet op til de forventninger; en rapport, en reklamation – jamen så får de min reelle og ærlige mening om, hvordan man også kunne have gjort det. På den måde skaber man en grobund for en bedre håndtering af situationen næste gang

Det virker til, at du er meget afhængig af delegering, og heraf feedback om de opgaver du delegerer – altså, der er vel forskel på feedback og kontrol?

Ja, det er der, men kontrollen kommer med mine KPI, så den tjekker jeg blot via tallene. Men feedbacken sker gennem dialogen.

Vi har et ledermøde en gang om måneden. Meget fastlagt dagsorden, og der tager vi også lige en runde rundt om bordet. Her har jeg qua vores faglige lukkethed – vi er jo ingeniører (grin) – skabt et forum, hvor de fortæller om deres funktioner. Du kan kalde det kvindeliste, men det er der, jeg får min feedback om daglig drift. Det er et meget driftstungt møde, så vi bruger ikke så meget tid på KPI'er, det altafgørende for sådan et møde er, at vi får snakket om, hvordan det går ude i driften

Hvor lang tid varer sådan et møde?

1½ time – en gang om måneden.

Det er da ikke meget tid?

Nej (pause) men det er her, jeg får feedback på alt andet end på KPI'erne. Og den viden jeg ellers har brug for ift. driften, den går jeg ud og henter på gulvet i min dagligdag. Jeg snakker rigtig meget med folk på gulvet, og mine ledere ved godt, at jeg gør det. Det er

ikke for at forbigå dem, men det er om alt muligt andet; blødt osv. Vi arbejder ikke mod hinanden men med de samme mål, så om det er mig eller produktionschefen, der får et svar, er lige meget. Så deler vi det med hinanden bagefter

Og det opfattes også sådan (at lederen går uden om sin egen mellemlider)?

Ja, det mener jeg rent faktisk, at det bliver. Altså jeg har været chef i den her kontekst i mange år, og jeg har mange relationer. Jeg har været CEO i over 5 år, og min lederstil på den front har ikke ændret sig. Jeg er blevet mere delegerende og mere hård, men det der med at kunne tale med alle og forvente feedback på en masse områder, er noget jeg gør, og min ledergruppe ved, hvor de har mig henne - ja, de forventer faktisk, at jeg også taler med deres folk. Og det er også for at sikre, at vi rent styringsmæssigt er der, hvor vi skal være og få det hele på plads

Så jeg var ikke god i gamle dage til at delegere, men i dag er jeg meget bevidst om at delegere ned i ledergruppen – eks. Mails, som f.eks. har noget med reklamation at gøre, den ryger bare videre – need to do og nice to do. Den øvelse har jeg brugt rigtig meget tid på at lære, især qua min baggrund. Og det virker og igen, ledergruppen er her jo for at løse opgaven, og kan de ikke det, så skal de ikke være en del af min ledergruppe.

Leader D - Hvordan arbejder du med delegering og feedback som ledelsesredskab i det daglige i bestræbelserne på at opnå højest mulig leverancesikkerhed og kvalitet?

Det er fandenedme et godt spørgsmål!(pause) der kan svares på rigtige mange måder. Jeg delegerer for lidt, tror jeg. Der er rigtig mange af mine ting, der er delegeret ud, men det er sjældent delegeret ud på den helt rigtige måde. Så når jeg kigger på mig selv, og hvordan jeg gerne vil ledes, så er det sjældent den måde, vi eksekverer på i den her organisation. Derfor er det rigtig meget retning, snarer end et delegeret mandat jeg giver, og det er jeg relativt bevidst om.

Er medarbejderne bevidste herom?

Nej, det tror jeg ikke. Så vi bruger rigtig meget tid på at instruere retning på vores eksekvering. Og jeg deler meget få mandater ud. Der er relativt få mennesker, der har et mandat til selv at eksekvere noget selvstændigt, desværre. Vi er dog relativt bevidste om, at det vores nuværende strategi, fordi vi føler, at vi ikke har andre muligheder lige nu. Så vi delegerer retning, men ikke mandater. Og det handler simpelthen om, at vi er for usikre på, at det vil påvirke vores leverancesikkerhed og kvalitet. Så vi deler den ikke ud. Så for mig handler det ikke om usikkerhed hos mig selv. Jeg spillede gerne mere golf i stedet for at være direkte involveret. Der er steder, hvor jeg er helt nede på operationelt niveau og evt. by-passe projektleder, hvor man kan man sige, at jeg nogen gange er i tvivl om mellemlideren eller projektleder kan kommunikere retningen videre til medarbejderne. Eller at der sker et kommunikations-svigt i den kæde

Og hvis ansvar er det, hvis der sker et kommunikationssvigt? (pause) – og det var ikke et ledende spørgsmål?

(pause) (grin) nej og jeg svarede heller ikke så hurtigt. Det er i hvert fald et deleansvar. Jeg vil sige 80 % til den, der giver beskeden, 20 % til den, som skal kommunikere den videre. Og det er et key problem, vi har lige nu - vi kommer simpelthen ikke langt nok ud med vores kommunikation. Og vi er ikke i stand til at navigere på det rigtige niveau – mig og min chef – altså vi blander os i alt for mange ting operationelt.

Leader E - Hvordan arbejder du med delegering og feedback som ledelsesredskab i det daglige i bestræbelserne på at opnå højest mulig leverancesikkerhed og kvalitet?

Ja, det er jo lige præcis dét, jeg bakser med - især ift. det med kvalitet. Hvis jeg går ind i en sag, så er det typisk, fordi jeg har en viden, som de skulle have haft, eller at de ikke har læst den mail, jeg har sendt til dem (pause) eller en mail jeg burde have sendt den mail til dem

Du delegerer meget?

Ja, meget!

Er det så med en instruks?

Æh, hvis jeg ligesom har kørt en eller anden proces med en anden kontorchef – altså vi arbejder jo med timesager – så hvis jeg evt. skal gå, og der er en sag, der kommer til at køre henover aftenen, og en af mine medarbejdere skal have den qua, at de har aftenvagten, så delegerer jeg den selvfølgelig. Når det handler om faste opgaver, der skal løses, håndterer de selv delegeringen af opgaverne indbyrdes imellem hinanden.

Og det er du ikke inde over?

Nej – kun hvis noget går galt (griner)

Er det en arbejdskultur, du har arvet, eller en du selv har designet den?

Det er en kultur, som jeg har arvet! Det var arbejdsgange, der var her, da jeg kom. Og jeg har det sådan, at hvis det fungerer for dem, så ingen problem herfra. Jeg ønsker ikke at blande mig, hvis de kan få det til at fungere - men så gider jeg til gengæld heller ikke, at det så ikke virker!

Der var lige lidt udfordringer, da jeg startede med de erfarne. Det der med anciennitet betyder altså bare meget – især deres syn på opgavefordelingen. Men nu er der et par af de medarbejdere, der ikke er her længere, så det er væk nu.

Leader F - Hvordan arbejder du med delegering og feedback som ledelsesredskab i det daglige i bestræbelserne på at opnå højest mulig leverancesikkerhed og kvalitet?

Altså vi bruger meget 1-1 møderne (koordinerende møde ml. leder og medarbejder) og den daglige sparring. I den daglige sparring er der et naturligt link over i andre ting, som man får feedback på. Og så det med at spørge rådgiverne om, hvordan møderne er gået, når de kommer tilbage. Jeg oplever, at medarbejderne reagerer positivt på, at man oprigtigt spørger ind til, hvordan det gik og give positiv feedback herpå

Der er flere perspektiver i at give hurtig positiv feedback. For det første så viser du en oprigtig interesse for medarbejderen, men man skal heller ikke underkende, at det jeg gør, og det, at jeg spørger ind til en medarbejder, bliver hørt i det åbnekontorlandskab

Betyder det, at det er en fordel at sidde i fælles kontorlandskab (ift. feedback og delegering)?

Ja, og der er en sidegevinst ved, at jeg oplever, at der sker en kollega til kollega feedback. De begynder at lære af hinanden. De spejler sig i hinanden.