



LEADER B - Hvordan sikrer du reel opbakning til organisationen samlede interesser og mål – så man ikke blot forfølger enhedernes egne mål?

Leader-to-leader question & answers

CRAFTSMANSHIP

1. september 2018

Udarbejdet af: Christian Terkelsen, Craftsmanship, craftsmanship.nu

Hvordan er analysen udarbejdet?

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

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

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

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

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

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

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

Christian Terkelsen, Craftsmanship.nu

Leader B – hvorfor stiller du spørgsmålet - Hvordan sikrer du reel opbakning til organisationen samlede interesser og mål – så man ikke blot forfølger enhedernes egne mål?

Det her tema har optaget mig meget de sidste mange år. Der findes masser af teorier og ledelsesteori om, hvordan man skal sikre, den her koncerntanke. Dét, at fravige sig den lodrette opgaveportefølje, er en udfordring, og jeg støder tit og ofte på ledere, der kun forfølger interesser i egen søjle. Det er pokkers ærgerligt.

Hvorfor er det, at man bliver hængende nede i søjlerne? Er det vores belønningsstruktur? - og jeg mener ikke løn - men mere, hvornår er det, at jeg klapper mine ledere på skulderen? Er det den leder, som har et merforbrug, men som har taget nye chancer? Eller er det den, der har holdt sit budget. Motiverer jeg nok, eller rigtigt? Hvordan belønner jeg?

Men du er jo chefen – det bestemmer du vel?

Jamen jeg tænker, at der er rigtig mange mekanismer i spil. For man kan sige, det er jo ikke kun min belønningsstruktur, men den store opbygning af tingene, der påvirker adfærden. Den måde politikernes ansvarsområder er sat sammen betyder jo, at vi bestemt ikke belønner budgetoverskridelser.

Så der er en påvirkning, der rækker ud over dit manøvrerum?

Ja, der er rigtig mange tandhjul, som er tungt manifisteret ned i vores hierarkiske opbygning – både administrativt og politisk.

Leader A - Hvordan sikrer du reel opbakning til organisationen samlede interesser og mål – så man ikke blot forfølger enhedernes egne mål?

Jamen det gør vi ved brug af forskellige redskaber som f.eks. målhierarki. Så holder vi et månedligt møde, hvor jeg er den, der sikrer, at der tegnes et helhedsorienteret billede af, hvad vi skal lykkes med. Her bruger jeg målhierarki. Her står de vigtigste mål, vi skal i land med. Og så har vi udviklet værktøjer til hvert enkelt team, så de ved, hvad de skal lykkes med. Det er en stærkt inddragende proces undtagen de langsigtede mål.

De her styringsredskaber – de er ret udskældte – er det din erfaring, at værktøjerne virker?

Der er en generel drøftelse af New Public Management - er styring godt eller skidt? Men jeg er enormt optaget af data-dreven indsats, og det kan værktøjerne give os. Altså virker det, vi gør for borgerne? Så for mig giver den tilgang god mening, og det bliver der også sat pris på gennem ledelsesstrengen.

Det er sindssygt vigtigt, at vi får data, der viser os, om der sker det, vi også ønsker sker – og de data bruges i høj grad til formidlingen. Hvis ikke du har nogle styringsværktøjer i din organisation, så vil vi jo blive ved med at gentage ting, der ikke lykkes.

Leader C - Hvordan sikrer du reel opbakning til organisationen samlede interesser og mål – så man ikke blot forfølger enhedernes egne mål?

Jeg mener, at jeg har en reel opbakning i min organisation, og den får jeg gennem min synlighed. Jeg er meget informativ omkring det, vi arbejder med. Det kan godt være, at den info de får ikke er 1-1 ift. den viden jeg har, men jeg fortæller hele tiden om den rejse, vi er på sammen. Vi fejrer succeserne sammen – også på den social konto, og så arbejder vi videre derfra

Fortællingen om rejsen, hvor meget tid bruger du på den?

Jeg gør rigtig meget ud af information og derigennem rejsen. Jeg har månedligt møde med funktionærerne, og der fortæller jeg meget om rejsen. Så har jeg et møde med hele staben 4 gange årligt, hvor jeg fortæller om vores lille andel i det store puslespil. 4 gange mødes vi alle mand, og så mødes jeg 1 gang om måneden med produktionen.

De 4 store møder – nytår, før sommerferie, efter sommerferie og jul ligger fast, og de er kombineret med et social arrangement.

KPI'en er vel ikke historien?

Nej, historien skal motivere, det gør KPI'erne ikke

Vi har en strategi, der rækker 5 år frem. Den nedbrydes i et årsmål og derefter delmål og derefter individuelle KPI'ere. Så jeg sidder og nedbryder dem for produktionen, salg, indkøb og udvikling. Så jeg har faktisk taget de overordnede mål og nedbrudt dem til hver enkelt mellemlider

Kald det KPI (pause) tjaa, altså for mig er KPI'en et middel og ikke et mål. KPI'erne hjælper os med at prioritere i hverdagen

Vil din virksomhed kunne levere det samme uden KPI?

Nej, fordi KPI'erne styrer prioriteringerne, og den vil gå af fløjten, hvis ikke vi havde dem. KPI'erne styrer 60 %, og så har vi 40 % til fleksibel hverdag ift. nye forespørgsler osv. Uden KPI'ere vil det sikkert blive 80 % fleksibel hverdag, og det går ikke. Igen, KPI'erne bliver udstukket én gang om året, og så følger vi op efter 6 måneder, og så justerer vi dem, hvis der er behov for det. Folk har det på deres rygrad, og så fokuserer man på det. Det er et overordnet styringsværktøj, men ikke ift. dag til dag prioritering. Så jeg bruger dem til at være retningsgivne.

KPI giver ikke bevægelse i sig selv – det gør de kun, hvis det bakkes op af ledelse, hvor jeg dagligt masserer og understøtter arbejdet med dem. Det gælder om at skabe gode

rammer, trygt arbejdsmiljø, en god hverdag, en socialt godt sted at være, og så lytte til det de siger (pause) så jeg lytter meget.

Det virker som om, at det sociale er meget vigtigt?

Du har brug for at skabe rammer for, at folk vil være motiveret til at gøre det godt, og der er det sociale ret afgørende. Det er det ikke nødvendigvis i Frankrig, hvor de bare skal have en bonuscheck og en julefrokost

Vil du hellere være leder i Frankrig end Danmark?

Jeg vil påstå, at det er nemmere at drive en virksomhed i Frankrig end i Danmark.

Men vil man kunne levere mere på en virksomhed i Frankrig end i Danmark?

Nej, Danmark er mere effektiv (pause) der er mere krudt i Danmark (pause), og det er langt mere underholdende. Der er langt mere energi og gejst i Danmark, og vi er langt mere nytænkende her end i Frankrig.

Er der forskel på den måde man går på arbejde på i Frankrig kontra Danmark?

Ja, i Frankrig går du på arbejde som lønarbejder – også funktionærerne. Du stempler ind, passer dit arbejde, og så går du hjem, mens det i Danmark er en livsstil - ikke kun for funktionærerne, men også for produktionsmedarbejderne. De identificerer sig med virksomheden. Det prøver jeg at skabe. Og det er mit mål at skabe den motivation for dem.

Leader D - Hvordan sikrer du reel opbakning til organisationen samlede interesser og mål – så man ikke blot forfølger enhedernes egne mål?

Vi har selvfølgelig overordnede målsætninger, som kan konfliktere en smule – men om det giver mening i min organisation..... På min gamle arbejdsplads gav det spørgsmål rigtig god mening – men i den her butik, så er det primært mellem min butik og økonomi, men det er ikke ift. konflikterende mål, men mere om hvem der vil bruge penge, og dem der skal passe på pengene.

Altså i produktafdelingen vil man gerne have et godt overhead, og i økonomi vil man gerne kontere hver en time vi bruger. Og det tror jeg blot er en præmis, at der altid er en konflikt mellem dem, der gerne vil tjene penge, og dem der vil bruge dem.

Leader E - Hvordan sikrer du reel opbakning til organisationen samlede interesser og mål – så man ikke blot forfølger enhedernes egne mål?

På en eller anden måde er vi (pause) altså det er ikke nemt (pause) på nogen måde. Men dét, der er specielt hos os, er, at dét der er vigtigt for os, er det ministeren synes er vigtig.

Jeg har været rundt i huset, hvor jeg fortæller om "time-glasset", hvor bunden af timeglasset er fagligheden, og hvor fagenhederne synes, at fagligheden er ligeså vigtig, som den lille gennemgang i glasset (processen videre i huset). Hos os er det lige omvendt. Vi er teknisk set ligeglade med, hvad der står fagligt, men vi er meget optaget af processen. Det giver os nogle "classes" med resten af huset. Det er klart her, at vi har de fleste kampe

Men hvad med kampe imellem fagenhederne internt – hvordan sikrer I, at fagenhedernes interesser tager højde for de samlede mål?

Det er en evig problemstilling – men vi har et politisk niveau, hvor de synes, at ALT er lige vigtig, så på den måde er der ingen, der føler sig forfordelt (griner), og det udfordrer os helt vildt. Der arbejdes helt vildt på alle områder (pause) helt seriøst, der er ikke ét område, som ikke er prioriteret højt - det er helt vildt!

Når man er så tæt på ministeren, så har man bare ikke meget ledelsesrum og slet ikke ift. at kunne prioritere organisationens mål – det er ministerens mål, der er organisationens mål

Leader F - Hvordan sikrer du reel opbakning til organisationen samlede interesser og mål – så man ikke blot forfølger enhedernes egne mål?

Det fede ved os er, at vi bliver målt som område, så det er altid det samlede område, der bliver målt. Så det gode ved os er, at vi ikke længere kun har fokus på de hårde tal på bundlinjen men også sådan noget som kundetilfredshed.

Rådgiverne er bestemt opmærksom på, at de har KPI'ere, men når vi er sammen med kunderne, så opstår der jo nogle gange nogle behov hos kunden, som ikke er KPI. Her er det super vigtigt, at vi anderkender de behov, vi dækker, som rækker ud over KPI'erne. Det anderkender jeg meget, og jeg kommunikerer det også meget opad, når der sættes spørgsmål ved opnåelse af KPI'erne.

Men det er selvfølgelig en udfordring, at vi jo altid har en tendens til at løbe efter KPI'erne, og at vi derigennem måske ikke helt ser, at der kan være nye forretningsområder lige for næsen af os, men som vi ikke ser, fordi det ikke er en KPI.

Og så har vi meget administration, og det giver bare ingen kredit

Vi bruger meget tid i ledergruppen på, at vi anderkender, at vi alle skal lykkes, og at vi ikke må lade hinanden i stikken.

Vi har jo KPI helt ned på individ niveau, og jeg kan trække performance rapporter på daglig basis.

Hvordan reagerer medarbejderne på det?

Der er mange, som ikke bryder sig om det, men alligevel er der mange, der bliver motiveret af dem ift. at ligge godt.

Men vil dit team kunne levere det samme, hvis du fjernede dine individuelle KPI'ere?

Arhhhh, der er faktisk mange medarbejdere, der er drevet af dem. Måske også fordi jeg har den type af medarbejdere, jeg har. De vil gerne se, om de er en succes eller ej.

Men hvis du fjernede dem, vil de samme medarbejdere så ikke levere det samme?

Jeg tror godt de kunne, men vi prøver også at kommunikere, at der er andet, der tæller, men det er klart, at de tal som ligger bagved, ligger der jo alligevel. Så vi kan godt gøre det uden KPI, men data ville jo ligge bagved alligevel, og du vil stadig kunne konfrontere

medarbejderne om, at *"du har ikke leveret inden for det her og det her"*. Jeg synes, det er en svær balancegang, og jeg tror ikke på en verden uden balancemål