



LEADER E – Hvordan bruger du din tid på henholdsvis; ledelse af medarbejdere/ledere, møder, mails, konkrete sager og andet?

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 E – hvorfor stiller du spørgsmålet - Hvordan bruger du din tid på henholdsvis; ledelse af medarbejdere/ledere, møder, mails, konkrete sager og andet?

Altså, jeg føler, at jeg bruger for lidt tid på ledelse. Alt for meget tid på mails og møder. Langt de fleste møder er gode, men jeg vil rigtig gerne bruge mere tid på at følge op på de møder og så få samlet op med medarbejderne. Få informationer rundt og i det hele taget kunne følge mere med, hvad de egentlig laver. Min opfølgning på medarbejdere er typisk, at jeg går min mail igennem, og så ser jeg ligesom deres mailaktivitet, og hvad de har lavet. Det er min måde at få samlet op på, hvad der er sket i løbet af dagen, fordi jeg ligesom har været væk.

Så medarbejderne orienterer dig på mail?

Ja, jeg er næsten altid cc på alle deres mails – langt hovedparten. Så jeg kan ligesom se, at de er kommet videre med det her, de har fået svaret på noget fra huset, og så ved jeg ligesom, at dét her skal jeg ikke følge op på, det er der styr på. Alt det jeg her beskriver, ville jeg jo ønske, at jeg kunne tage face-to-face i stedet for hjemme i sofaen kl. 23 om aftenen.

Så det var for at høre, om der var nogen, der har knækket koden på, hvordan man egentlig får mere ledelse ind i sin dag og mindre drift - især mails og møder. Der er mange af de møder, jeg har, som jeg egentlig synes er svære at undvære, fordi det er meget omkring ministeren. Det skal jeg jo vide, og det er jo ikke flertimersmøder, 30 min, 20, 10 min. Så det er ikke fordi, det er lange møder, men det tager hele min tid, og det tager tiden ift. at få samlet op og være sammen med medarbejderne.

Leader A - Hvordan bruger du din tid på henholdsvis; ledelse af medarbejdere/ledere, møder, mails, konkrete sager og andet?

Sådan lige fra hoften, så vil jeg sige, at jeg bruger i 100 % af min tid på ledelse. Jeg mener faktisk, at dét at holde møder reelt er ledelse. For jeg delegerer jo opgaverne, så når jeg mødes med medarbejderne, så bruger jeg de møder som platform til at lede. Alle de møder jeg holder er ledelse, for det handler primært om at få prioriteret og delegeret. Så kan der være mail delen, men selv her er der langt hen ad vejen en ledelsesdel.

Procentvis så vil jeg sige, at 70 % af min tid er møder, men jeg har fornyligt lavet en kraftig sortering ift., hvilke møder jeg deltager i. Så i dag bruger jeg størstedelen af mine møder sammen med mine medarbejdere og ret få leder til leder møder. Og så er der 30 % til resten (pause) super interessant spørgsmål (pause)

Hvorfor det?

Fordi det for mig har en implicit sondring, hvor man måske vurderer ledelse til at være noget, og ikke noget andet, så det bliver da spændende at se, hvad de andre svare til det.

Leader B - Hvordan bruger du din tid på henholdsvis; ledelse af medarbejdere/ledere, møder, mails, konkrete sager og andet?

Altså, punkt 1 og 2 – ledelse af og møder. Det er tit én og samme ting. Jeg bruger helt klart møder til at lede mine medarbejdere. Det er det, jeg bruger min arbejdstid på. Og så kan man sige, at jeg jo ikke arbejder med konkrete sager. Jeg understøtter eller instruerer og taler med mine medarbejdere på møderne. Der sker en instruktion fra min side.

Men jeg arbejder ikke med dem, man faciliterer jo, at der sker en behandling af dem (fagsagerne). Mon ikke 9 ud af 10 timer bruges til ledelse gennem møder. Og så har jeg en bestemt strategi ift. mail. Det er ikke nødvendigvis en god løsning, men mange mails tages først, når jeg kommer hjem. Jeg kan sagtens bruge en ½ til 1 time, når der er ro på hjemmefronten, og så kan jeg få ekspederet dét, der er i indbakken. Og det er min vurdering, at det tager langt mindre tid, end hvis jeg gjorde det på jobbet – for der er ro.

Kan du styre din mailboks?

Ja, for det handler om det råderum, som jeg stiller til rådighed for mine mellemledere. Jeg har ikke behov for at være med til alt. Det skal de kunne, og det er helt eksplicit nævnt fra min side. Og så hopper jeg aldrig ind og ud af min mailboks.

Og når vi kommer til det sidste punkt ”andet”. Så er der faktisk en vigtig del af min ledelse, som går med det. For jeg anstrenger mig faktisk på at bevæge mig rundt i huset, og lige komme op omkring økonomifolkene i stedet for at maile dem.

Og så vil jeg lige sige ”for the record”, at når jeg siger, at jeg bruger 9 ud af 10 timer på ledelse gennem møder, så er det ikke fordi, jeg kun arbejder 10 timer (grin).

Leader C - Hvordan bruger du din tid på henholdsvis; ledelse af medarbejdere/ledere, møder, mails, konkrete sager og andet?

Møder for mig er også en del af ledelse. Når jeg bliver inviteret med til et møde, så bliver jeg det i kraft af, at jeg er leder, og at der skal træffes en beslutning. Så jeg bruger ofte møder til ledelse. Det er her, jeg er frontfigur, så dem (punkt 1 og 2) vil jeg slå sammen.

Jeg bruger nok (pause) konkrete sager skal jo fylde meget. Konkrete sager er for mig også at forholde mig til bestemte KPI som omsætning, kundetilfredshed, problemløsningen i produktionen. Den håber jeg fylder rigtig meget i min uge, også fordi vi er så videnstunge, som vi er. Så konkrete sager ligger nok omkring 40 %. Ledelse og møder ligger på 40 % samlet, og så 20 % til resten.

Kan du styre din mailboks?

Jeg er blevet meget bedre til det. Jeg får mange mails pr. dag – langt over 100 – så jeg har virkelig prøvet at oplære min medarbejdere ift., hvad der er need to have og nice to have. Det har virket, så jeg bliver ikke informeret så meget på mails mere, og derfor får jeg højst 30-40 mails om dagen. Hvis jeg mangler info, så skal jeg nok spørge, ellers er det min forventning, at langt de fleste ting, dem tager mine chefer sig af. Jeg har fuld tillid til min produktionschef til at få styr på de ting, som ligger i hans butik. Så jeg har frabedt mig om at få alle de mails. Jeg nægter at bruge min tid bag skrivebordet! Jeg vil meget hellere have med folk at gøre, det er der, jeg slår igennem som leder. Når det så er sagt, så bruger jeg meget tid på mails, dog betragtelig mindre end tidligere.

Leader D - Hvordan bruger du din tid på henholdsvis; ledelse af medarbejdere/ledere, møder, mails, konkrete sager og andet?

Når jeg kigger på min kalender, så bruger jeg min tid (pause) og så kan man altid vurdere, om noget er hensigtsmæssigt eller uhensigtsmæssigt, men det er jo ikke det, spørgsmålet går ud på. Så jeg bruger min arbejdstid på møder og konkrete sager. Fra kl 8 til 17 er det, hvad der sker. Ledelse af medarbejdere er en lille del af det. Der er nok ikke engang én dag om ugen, hvor jeg leder medarbejdere. Men møderne bruger jeg selvfølgelig også til at give medarbejderne retning ift., hvilken vej vi går, så her laver jeg ledelse. Mange af mine møder handler om at give mine medarbejdere retning, og mine møder er typisk møder med én af mine ledere og dennes 2-3 medarbejdere. Her fremlægges en problemstilling, og så vælger vi retning eller koordinering.

Hvorfor er den tidsanvendelse ikke hensigtsmæssigt?

Jamen det er klart, at når vi er ekspanderet så meget, som vi er, så er der nogle fundamentale ting, som ikke er på plads.

Kan du give eksempler?

Hvis du er en private virksomhed, så har vi nogle kundekrav, som skal over i produktet. Hvis vi ikke har styr på den proces, så mister vi momentum, og vi spilder meget tid. Så hvis den kæde har et hul, så har vi et problem, og der har vi drøftet meget, hvordan den proces skal være fremadrettet.

I arbejdet med den proces finder vi ud af, at vi har meget forskellige billeder af, hvordan vi ser den proces. Vi kan godt risikere, at vi for mange holdninger til, hvordan den kæde skal se ud, og hvor mange kokke, der skal involveres. Og hvis vi ikke er enige, så får vi en projektleder, der kan have svært ved at eksekvere projektet.

Hvis ledelse også er coaching, så laver jeg meget lidt af det

Vil du gerne mere af det?

Jeg vil i hvert fald godt have flere timer til rådighed i løbet af en uge.

Du er meget inde på banen?

Rigtig meget inde på banen (pause) spillende træner. Og vi er ret bevidste om, at både jeg og min chef er spillende trænere. Vi kan måske godt være lidt i tvivl om, hvornår vi skifter ind og ud (grin) for så har vi lige pludselig (pause) altså vi har et projekt på 8 mand, og så har vi en træner, som er projektlederen, og så har vi hans chef, som er en

overtræner og måske en chef mere, som er over-over træner (pause) så har vi lige pludselig 3 spillende trænere.

Hvad med din mailboks, kan du styre den?

Ja, det kan jeg. Og det kan jeg, fordi jeg har et mellemliderlag, som stort set har al kommunikation med vores eksterne partnere. Vi har en mail politik i huset om, at vi ikke sender mails til hinanden.

Hvad gør I så?

Vi bruger vores projektstyringsværktøjer, hvor man kan rekvirere spørgsmål og svar, og som altid går på et konkret projekt. Så svarer jeg, når jeg har tid, og ikke når der kommer en mail. Vi sender selvfølgelig mails, for jeg har jo også eksterne styregrupper, jeg skal kommunikere med. Men på daglig basis har jeg hæderligt styr på mailboksen.

Så ingen cc. Kultur hos jer?

Vi forsøger virkelig at lade være, så holder vi hellere 15 min. møder og tager den face-to-face. Jeg har sjældent god erfaring med cc-kultur, og ligeså snart der kommer folk med flere stjerner på skulderen i cc feltet, så ændrer kommunikationen sig drastisk!

Leader F - Hvordan burger du din tid på henholdsvis; ledelse af medarbejdere/ledere, møder, mails, konkrete sager og andet?

Måske skulle jeg prøve at sætte nogle tal på. Altså ledelse af medarbejdere, der tænker jeg også på interne møder med medarbejderne, det er 50 %. Interne møder er 25 %, mails 10 % og 5 % konkrete sager og 10 % på andet.

Hvad med at styre din indbakke?

Jeg synes faktisk, at problemet er større hos mine rådgivere. Jeg får kun interne mails, og der synes jeg ikke, at der er det store problem. Dét, vi gør her i huset, er (pause) altså jeg kunne faktisk godt tænke mig, at mine lederkollegaer blev bedre til at sende cc, så vi ved, hvad vi sender ud i de enkelte afdelinger. Eksempelvis, hvor én leder sender ud i sin gruppe, som egentlig er den samme info, som skal ud i alle 3 afdelinger. Lige der kunne det være fedt, hvis vi ledere lige har koordineret den inden.