

Klumme.



Din succes som leder afhænger af din evne til at involvere



Wenche Strømsnes
stifter og leder af BetterMeetings A/S

Involvering på arbejdspladsen har aldrig været vigtigere.

Engang var involvering mest knyttet til begrebet motivation og dermed god personaleledelse. I dag har dygtige ledere erkendt, at involvering er forretningskritisk og dermed også helt afgørende for god strategisk ledelse.

Hvis en leder skal undgå at drukne i koordineringsopgaver, kræver det stærke kompetencer i mødeledelse.

Det er flere år siden, at ledelsesrådgivere råbte involvering op som det nye sort.

Og det er hævet over enhver tvivl, at indflydelse på arbejdslivet har stor betydning for langt de fleste på en arbejdsplads. Jo mere videnstungt jobbet er, jo vigtigere bliver det.

Men det handler ikke bare om indflydelse til at tilrettelægge sin egen arbejdsdag. Det handler også om at være en del af noget, som giver mening.

Her bliver ledelse helt afgørende. En leder er også en historiefortæller og skal kunne sætte enhver handling ind i et større billede, som giver en samlet forretningsmæssig mening.

FOR DET FØRSTE har medarbejderen typisk større indsigt i driften end ledere. Ikke om de overordnede linjer, og hvad der foregår på tværs i organisationen, men på det, der leveres til kunderne hver dag.

For det andet er det gruppen, der skal få ting til at ske. I den proces, eksekveringsfasen, vil der opstå små situationer, hvor beslutninger skal tages.

Hvis enhver af disse situationer kalder på koordinering med lederen eller andre i gruppen, vil der hurtigt opstå et hav af ad hoc-møder. Der er brug for, at den en-

kelte kan anvende egen dømmekraft, og det er kun muligt, hvis hun har ejerskab for opgaven. En leder risikerer at overse helt afgørende input, hvis han ikke involverer eller kun involverer kosmetisk.

INGEN LEDER VIL SIGE, at hun ikke involverer, men hvis det er mere af navn end af gavn, kalder vi det kosmetisk. Tegn på dette er, at:

- ▶ Der bliver spurgt, men ikke lyttet.
- ▶ Gruppen mødes aldrig samlet.
- ▶ Der bliver alene talt drift på møderne.
- ▶ Større beslutninger er klappet af, inden gruppen mødes.
- ▶ Møder bliver aflyst eller flyttet og fremstår dermed som "ikke vigtige nok".

EN NYERE TENDENS er at droppe fast tilbagevendende teammøder og sige: Vi mødes kun, når det er nødvendigt. Men det er en accept af, at det er tilfældet – situationer, der opstår fremfor strategi og ledelse - der sætter dagsorden. Og det er et signal om, at gruppens samarbejde i hverdagen ikke har betydning.

På kort sigt vil det føles rart – der frigives tid til alle. Men på lang sigt vil det vise sig, at forretningsudviklingen taber fart, fordi den forretningskritiske involvering pludselig ikke har et samlingspunkt.

EN INVOLVERENDE LEDER må nødvendigvis arbejde med flere mødetyper.

En-til-en møder er til den enkeltes personlige udvikling og ikke til beslutninger af betydning for hele teamet.

Ad hoc-møder er til pludseligt opståede situationer skabt enten internt eller eksternt. Det vil der være noget af. Men er der for mange i løbet af en uge, er det

tegn på, at I mangler kvalitet i de tilbagevendende møder.

Løbende tjek ind-møder er til drift og skal involvere hele det team, der arbejder sammen til hverdag. Mange steder klares det over skrivebordet eller ved kaffemaskinen.

Med disse ting på plads er der et helt afgørende og ældgammelt redskab tilbage. Det er helt uundværligt, hvis involvering skal blive reel: Faste forudsigelige teammøder, hvor hele gruppen er samlet.

De faste møder skal anvendes til at løfte sig over driften og sammen - alle sammen - tale om ting som, hvordan forskellige initiativer skal prioriteres, hvordan I kan forbedre jeres samarbejde, fjerne barrierer for fremdrift, skabe forenkling og fokus, optimere opgavefordeling etc.

Tidspunkterne skal være faste. Ellers kan den enkelte ikke vide, om hun skal tage fat i kolleger eller leder nu, eller om det kan vente til næste samling.

Rigtig mange af de ting, man lader sig forstyrre af i hverdagen, kan sagtens vente. Især de internt skabte, pludselige situationer.

Tidspunkterne skal være forudsigelige, for så kan den enkelte planlægge sin arbejdsdag og øvrige mødeaktiviteter, så det passer. De dygtigste sørger for at have hele dage uden møder, til fokus på driften.

Det skal være hele teamet, der deltager, for ingen kan forudsige – i en kompleks verden – om det, der sker i en del af gruppen, er vigtig i den anden del. Eller om der sker noget i morgen, som kan håndteres bedre, fordi man ved, hvad andre i gruppen arbejder på.

Fem råd til ledere, der vil involvere

1 Bevar overblikket – husk altid at sætte enhver handling ind i en større fortælling.

2 Sæt dagsorden – lyt til input, men slip aldrig det ramme-sættende. Det er lederens rolle, og der går alt for meget fokus fra metieren, hvis alle har indflydelse på processen.

3 Tænk i tydelig opgavefordeling. Stillingsbetegnelser er rummelige og indeholder gråzoner. Det gør konkrete opgaver ikke. Sørg for, at alle opgaver har én tydelig ansvarlig.

4 Lav tydelige strukturer til at tale om alt, der ikke er daglig drift. Faste gruppemøder skaber ro, fordi alle ved, hvornår noget kan og skal italesættes. Det giver ro til driften i hverdagen.

5 Tænk i at være mere facilitator på jeres fælles møder.

FAKTA

KLUMMEN

Wenche Strømsnes er stifter og direktør i virksomheden BetterMeetings.

Tidligere har hun været direktør i Center for Ledelse (Aarhus og København).

Har du kommentarer til denne klumme, kan du kontakte Wenche Strømsnes direkte på wst@bettermeetings.as