

7: Sammenhænge

For at anvende dette redskab, skal I først have gennemført 'et godt grundlag for mødekulturanalyse' og i særdeleshed fase to, der handlede om den enkeltes mandat og fase fire om sammenhæng til data.

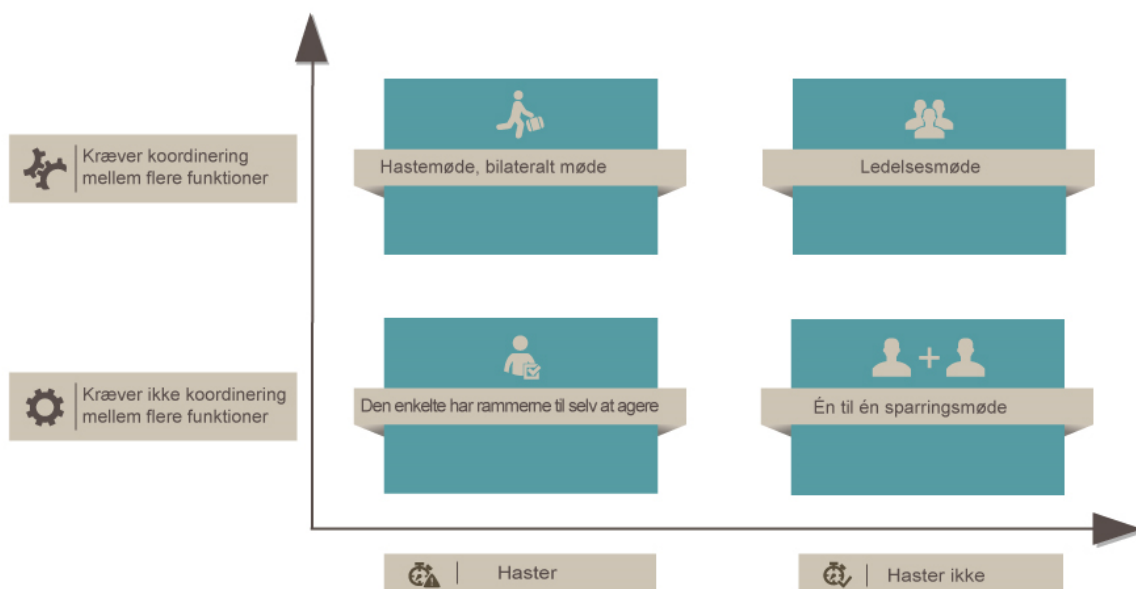
I redskabet til fase to lavede I en liste over behov for ændret mandat eller tydeligere aftaler, samt hvem der skal afklare dette?

I redskabet til fase fire lavede I en liste over data, der er nødvendige for møder.

Tiden er nu kommet til at tage fat i dette og afklare med de rette beslutningstagere, hvordan der skal foretages justeringer.

En god måde at tilgå dette er ved at analysere, hvordan en enkelt leder anvender sin tid.

Figuren nedenfor viser fire typer arbejdsarenaer:



© BetterMeetings.as

Ledere har typisk tre former for møder:

- Ordinære ledelsesmøder, der er planlagt i god tid,
- hastemøder, der planlægges med kort varsel og
- 1:1 møder med nærmeste leder.

Hver mødeform er sin egen arena med et særligt formål. Den fjerde og sidste arena er lederens tid til at agere på egen hånd.

Figuren illustrerer de fire arenaer. En arena er defineret ved, hvor meget koordinering en beslutning eller handling kræver, og hvor meget sagen haster. Om en sag haster skal vurderes i forhold til den direkte *her og nu*-betydning, det har for kunden, brugeren eller borgeren. Vær opmærksom på, at de fleste ledelsesopgaver ikke er hasteopgaver. Pas derfor på ikke at forveksle haster med vigtigt.

- Hastemøder til problemløsning eller brandslukning kan ikke undgås. Men hvis de fylder for meget bør man overveje, om der er noget galt. Deltagerne har ikke haft mulighed for at forberede sig, og ofte ser man, at mødeindkalderens iver smitter. Der er således risiko for, at temaet ikke bliver tilstrækkeligt belyst. De fleste beslutninger har godt af at blive håndteret med omtanke fremfor impuls.
- Ledelsesmøder (typisk med emner af taktisk karakter) bør også kunne klares på afstemt tid. Det er en god tommelfingerregel, at man bruger nogenlunde lige så meget tid på at forberede sig til sådan et møde som til at deltage.
- 1:1-møder skal bruges til at afstemme den enkelte leders handlerum. De er vigtige, men disse møder bør alligevel holdes på et minimum. Der er nemlig risiko for, at man falder i fælden at tage beslutninger, som burde være taget på ledelsesmøde. Dette har høje koordinations-omkostninger. Jo stærkere den overordnede er, jo mere vil han eller hun ønske at lægge beslutninger på ledelsesmøder. Her kan man nemlig sikre flere vinkler på problemstillingen, bedre koordinering og større ejerskab. Det udjævner magtbalancen, fordi det repræsenterer en åbenhed, som ikke findes på 1:1-møderne. Netop dette er også en typisk årsag til, at svage ledere foretrækker mange 1:1-møder.
- Hovedparten af ledelsestiden bør ligge i den arena, hvor man selv tager beslutninger og handler. Det er også her mellemlederens 1:1-møder med egne underordnede ligger. Her gælder samme princip som nævnt ovenfor. Denne arena er til hverdagen. Til

kunderne. Til kerneopgaven. Til det, virksomheden er sat i verden for. Daglige tjek-ind møder af operationel karakter ligger også her.

Et ledelsesliv med overskud og fremdrift kræver grundig omtanke i forhold til, hvordan man bruger sin tid. Erfaringsmæssigt findes den bedste balance der, hvor kerneopgaven er optimeret.

1. Løs opgaven ved at estimere, hvordan en enkelt persons tid fordeler sig i de fire typer (genbesøg evt. arbejdet fra "et godt grundlag").

2. Overvej herefter, hvad et realistisk mål vil være. Når denne øvelse laves, bør I sigte på et ideal. For de fleste *ledere* er den ideelle arbejdsform, som giver alle mest optimeret tid, at 80 procent af opgaverne kan løses inden for eget mandat. Kun 5 procent bør anvendes til interne ad hoc møder, 10 procent til interne ordinære møder og 5 procent til interne 1:1-møder med egen overordnede eller sideordnede.

Møder med kunder og med egne medarbejdere ligger indenfor eget mandat, men vær opmærksom på, at den målsætning, I vælger, skal kunne fungere også for medarbejderne. På den måde tager modellen hensyn til, at ledere alt andet lige vil have flere interne møder end medarbejdere.

3. Sørg for, at de ændringer, I laver i organisationsdesign, ledelsesrapportering og mødestruktur, bevæger lederen mod idealet.

EKSTRA. En udvidet proces, til dem, der vil helt til bunds

Processen at få organisationsdesign, ledelsesrapportering og mødestruktur til at hænge sammen er omfattende, fordi den griber ind i alt det, der sker i en organisation. Det indebærer en række handlinger, der hver for sig er gennemgribende processer:

1. Hvilke ydelser er kunden villig til at betale for?
2. Hvilke processer skal sikre, at kunden får den bedste oplevelse?
3. Hvilke aktiviteter indgår i disse processer?
4. Hvem gør hvad hvornår? Herunder hvem er ansvarlig for hvad overfor hvem?
5. Hvordan overvåger vi, at alt udvikler sig, som det skal?
6. Hvilke opgaver skal koordineres, og hvilke mødefora har vi for det?
7. Hvad gør vi, når noget udvikler sig anderledes end forventet og hvilke mødefora har vi for det?
8. Hvordan sikrer vi, at dette organisations-design (4), ledelses-rapportering (5) og mødestruktur (6 og 7) ikke hæmmer, men i stedet fremmer vores fremtidige muligheder.