



Man må gå i dialog med dem, man samarbejder med, uanset om de er placeret over, under eller ved siden af en selv i ledelseshierarkiet. Man må afstemme, hvad der er realistisk og her være ekstra opmærksom på, i hvilken grad Lencionis tre ledelsesfordomme påvirker. Det kræver mod og ofte svære samtaler at overkomme dem.

Få det nu bare gjort leder.

Alt for mange ledere gør opgaven for kompliceret



Wenche Strømsnes, stifter og leder af BetterMeetings A/S

Jeg møder dagligt ledere, der ønsker sig at løfte ledelsesopgaven på en anden måde, end det er muligt. De oplever, at der står for meget i vejen. For mange møder, for vanskelige rammebetingelser, for uklare aftaler, for mange pludseligt udefrakommende forandringer, for eksempel fra kunder, leverandører eller medier.

Heldigvis møder jeg lige så mange ledere, der har fundet ud af at navigere i det. Og de har en hemmelighed, som er let at kopiere.

Der er to ting, den succesfulde leder har styr på: Sin kalender og sine møder!

Det er to helt basale redskaber. Faktisk så basale, at de dårligt er værd at nævne.

Alle har og bruger disse redskaber, og derfor ser man dem som en selvfølge. Og måske derfor er det ikke særligt "tjekket" at tale højt om at prioritere dem og anvende dem som ledelsesredskaber.

Men begge dele er ledelsesredskaber. Kalenderen er til personlig ledelse. Og det er nødvendigt for at kunne bedrive ledelse af og med andre. Det er det, møderne er til: En platform for ledelse og samarbejde.

DEN INTERNATIONALE LEDELSESRÅDGIVER og skribent Patrick Lencioni taler om tre ledelsesfordomme, der står i vejen for den gode leder: Sophistication bias, Adrenaline bias og Quantification bias.

Det første handler om at man har en tendens til at søge efter svar, der er for avancerede, i troen på, at det vil gøre en stor forskel. Dette, mens man på samme tid overser det helt enkle i ledelsesopgaven, som at skabe tillid, kommunikere igen og igen for at skabe klarhed og lede fokuserede møder.

Adrenalin-fordommen handler om, at 'hurtigt' og 'haster' tænder mere end det lange seje træk. Et godt eksempel er, at man hellere skifter en person på holdet ud end at arbejde på at skabe rammer for tillid i teamet.

Kvantificerings-fordommen handler om, at alt

skal kunne måles og vejes for at være troværdigt, og som han forklarer, svarer det til at lade være med at træne, bare fordi vægten er i stykker.

Pointen er, at løsninger, der er komplekse, hurtige og målbare, vinder over de helt enkle greb, der til gengæld er mere effektive.

Det mest afgørende skridt hen imod at kunne navigere i vanskelige rammebetingelser er erkendelse af, at de enkle redskaber er vigtige. Det er nemlig ikke spor svært hverken at styre kalender eller møder. Men det skal prioriteres, og det skal være noget, man taler højt om og videndeler om.

Jo længere man kommer op i hierarkiet, desto flere møder vil der være, og desto mere støtte til kalenderstyring vil der også ofte være. Men principperne er de samme på alle niveauer i en virksomhed.

AT HAVE STYR på sin kalender vil vise sig ved, at de aftaler, man indkalder eller accepterer, faktisk bliver til noget. At de opgaver, der får plads i kalenderen, bliver løst til tiden, og at de opgaver, man tildeler andre følges op. Endelig vil det vise sig ved, at man er nærværende i det, man deltager i.

For at lykkes med det, kan man ikke lade sig forstyrre hele tiden af indkommende opgaver. Derimod må man have nogle klare tidsrum, hvor man kan forstyrres. For eksempel tre gange om dagen.

Til gengæld skal opgaven prioriteres i samme øjeblik, den modtages, og der skal være en klar forventningsafstemning i forhold til den tid, opgaven kræver for at blive løst, og den deadline, der aftales for levering. Denne forventningsafstemning skal ske dels med blik på, hvad der er vigtigt for modtager, dels det der tidsmæssigt er muligt.

Det er i disse aftaler, hvor man giver eller modtager opgaver, at alle interpersonelle færdigheder skal i spil, og lederen skal bruge sin indsigt i sig selv og andre til at skabe klare rammer og give tydelig feedback.

Her skal man også huske at udfordre Adrenaline bias. Ting haster sjældent så meget, som vi umiddelbart mener.

Et afgørende redskab er en kalender og en dertilhørende opgaveliste. Nøgleordet er én: En kalender. Én opgaveliste.



AT HAVE STYR på sine møder vil vise sig ved, at alle møder, man deltager i, er energifyldte. At der kommer nyt frem undervejs i mødet, at der er klare konklusioner og ikke mindst handling efter mødet.

For at lykkes med det er det afgørende, at mødedeltagerne altid ved præcist, hvorfor de deltager i et møde. Altså både hvad formålet med mødet er, og hvordan man selv kan og forventes at bidrage.

Et vigtigt redskab til dette er dagsorden og forberedelsesmateriale. De stærkeste ledere tager opgaven med at lave en dagsorden alvorligt i alle de møder, de selv indkalder og leder. Og de efterspørger dagsorden til alle de møder, de deltager i.

Møder er en platform til samarbejde, og nøgleordet er klarhed. Det skal være klart, hvad man samarbejder om, og derfor må én (typisk mødelederen) tage ansvaret for at planlægge denne klarhed.

Tilbage til kalenderen er en god vane, at man afsætter tid både til forberedelse og opfølgning på de møder, man deltager i, og afviser dem, hvor forarbejdet ikke er gjort.

HVIS DET VIRKER som en utopisk opgave at få styr på sin kalender og sine møder, er den farbare vej forventningsafstemning.

Man må gå i dialog med dem, man samarbejder med, uanset om de er placeret over, under eller ved siden af en selv i ledelseshierarkiet. Man må afstemme, hvad der er realistisk og her være ekstra opmærksom på, i hvilken grad Lencionis tre ledelsesfordomme påvirker.

Det kræver mod og ofte svære samtaler at overkomme dem.



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