



**Teammøder har i dag samme frekvens som før, men en række ad hoc møder på kryds og tværs er ophørt.**

**Klumme.**

# Skab forandring ved at justere på rammebetingelserne for samarbejde



Wenche Strømsnes, stifter og leder, BetterMeetings A/S



**+** 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](mailto:wst@bettermeetings.as)

Når man som leder vil have en forandring til at ske, kan man gøre det ved at påvirke individet direkte for eksempel via coaching, kurser, feedback med videre, og man kan gøre det ved at påvirke de rammer, der er omkring individet. Hvis man gør det ene uden det andet, er sandsynligheden for succes lav.

Du har sikkert set det for dine egen øjne. Hvordan den pludselige corona-hjemsendelse i marts fik dine kolleger og medarbejdere til at vise helt nye sider af sig selv.

Rammebetingelserne ændrede sig, og når det sker, ændrer vi adfærd. Det kan du bruge ledelsesmæssigt.

I en virksomhed konstitueres rammerne af de klassiske styringssystemer: Værdier, strategi, budgetter, planer, præstationsmål, forretningsgange, organisationsdesign og beslutningshierarki.

**EN AF DE** første, der skrev om disse systemernes påvirkning på adfærd og dermed strategi-eksekvering var Harvard-professor i økonomi, Robert Simons. Lidt firkantet sagt vil detaljeret måling og opfølgning skabe kvalitet og effektivitet, men på bekostning af kreativitet og initiativ.

Omvendt vil en justering, så man måler mere på resultat og mindre på indsats, skabe større kreativitet. Man kan måle omtanken ud af folk. I ledelsen må man finde den balance, der er rigtig for situationen.

Afhængigt af, hvor man er i hierarkiet, kan man påvirke disse systemer.

På den helt nære skala sætter enhver leder sine egne rammebetingelser op for sit team. De kerneværdier, vi italesætter; de præstationsmål, vi følger op på; de møder, vi vælger at gennemføre og deltage i; den tone, der får plads i hverdagen.

Det konkretiserer sig for den enkelte i dag til dagsamarbejdet, på 1:1 møderne mellem leder og medarbejder og på teammøderne.

Nedenfor er et eksempel fra september sidste år. Lederen ønskede at nedbryde siloer og forbedre samarbejdet.

Hun fik mere involvering, bedre løsninger og hurtigere handling. Og – som en bonus - færre møder:

**EN AFDELING** i en mellemstor virksomhed i metalindustrien har en række præstationsmål, der skal nås i løbet af en uge.

De har den gode vane, at deres fællesmøder altid handler om de mål, hvor det halter. På møderne er det også sædvanligt, at hver enkelt fortæller, hvad hans eller hendes top-prioriteringer er for den kommende uge.

Det er et af de tilbagevendende mandagsmøder, og i denne uge handler mødet primært om, at ét centralt præstationsmål blinker mørkt gult: Performance er for ujævnt fordelt på de individuelle sælgere i et af salgsteamene.

Af deltagerne på mødet har én person det direkte ansvar for netop disse sælgere. En anden er indirekte ansvarlig, idet hendes medarbejdere bidrager med både materiale og analyser til salgskorpset.

De øvrige deltagere har mere perifere opgaver i forhold til dette helt konkrete salgsteam.

**DENNE GANG VÆLGER** mødelederen at tage fat i den ansvarlige salgschef og bede ham lave et oplæg på, *hvorfor* han mener, at performance er så ujævn. Samtidig gennemgår mødelederen udkast til dagsorden og fjerner stort set alle andre punkter end dette.

Der er et par punkter fra sidst, hvor hun er nødt til at sende en mail til konkrete personer for at sikre sig, at aftalerne er løst.

I mødeindkaldelsen ændrer hun den generiske tekst "mandagsmøde" til "Hvordan får vi styrket det samlede TT-salgsteam?".

Oplægget bliver sendt ud fredag morgen sammen med en dagsorden, hvoraf det fremgår, at der er afsat 10 minutter til at stille opklarende spørgsmål til chefens "hvorfor-oplæg" og 40 minutter til at brainstorme om løsningsforslag. De sidste 15 minutter er afsat til at give forslagene point efter deres effekt og ressourcetræk.

Der skal ikke tages beslutninger. Dette materiale gives tilbage til den ansvarlige salgschef, der på det kommende møde vil fortælle om, hvad han har valgt at gøre.

Ved denne praksisændring gør hun én chefs udfordring til teamets udfordring. Hun gør mødets formål krystallklart. Hun har ændret teamets samarbejdsrammer.

**DEN NYE STRUKTUR** er, at 1:1 møderne er mere skarpe

på at drøfte de konkrete udfordringer, der står i vejen for den enkeltes trivsel og resultatskabelse.

Her er lederens rolle som coach og feedback. Men konkrete forretningsudfordringer blev konsekvent flyttet til team-møderne, der lagde op til meget mere involvering.

Ved den tidligere praksis ville den gule lampe komme på dagsorden sammen med en række andre mere orienterende emner. Salgsschefen alene ville eje dette punkt og her fremlægge sine tanker.

Alle ville have mulighed for at byde ind, men ingen ville have hånden på kogepladen – ud over salgsschefen selv. På et opfølgende 1:1-møde ville lederen og salgsschefen gå i løsningsmodus og finde frem til en ny form.

Når punktet kom på dagsorden igen på team-mødet, ville det være til ren orientering for resten af gruppen.

Med den nye form får lederen løst en væsentlig ledelsesopgave, nemlig at samstemme teamets opfattelse af beslutninger og handlinger. At bringe de rigtige mennesker sammen om de rigtige emner imødegår tidsforbrugende interaktioner med det formål at få alle med ombord.

Derfor er afvikling af møder en kernekompetence for en leder.

**FÆRRE MØDER** - det var ikke målet for disse forandringer at reducere tiden brugt i møder – men det blev resultatet. For når man forbedrer kvaliteten af den samtale, der foregår, forbedrer man også de handlinger, der kommer ud af mødet. Og ejerskabet for dem.

Så er der brug for færre møder til at stemme af, justere, drøfte tingene en gang til. 1:1 møder og teammøder har i dag samme frekvens som før, men en række ad hoc møder på kryds og tværs er ophørt.

Der er ikke rigtigt og forkert, når det kommer til møder og rammebetingelser for samarbejde. Men der er passende og mindre passende i forhold til den kultur, man ønsker.