

Få bedre ledermøder!

Af: *Susanne Teglkamp, konsulent i Teglkamp & Co. www.tegkamp.dk*

Hvis du er leder, indgår du sikkert også i en ledergruppe som mødes med mere eller mindre faste intervaller. Har du ofte i dit stille sind tænkt, at du kunne bruge din tid bedre? Hvis du kan sige ja, så lad mig med det samme afsløre, du er ikke alene. Først på året gennemførte jeg en undersøgelse omkring ledergruppens arbejde med deltagelse af 267 ledere. Undersøgelsen viste bl.a. at relativt mange ledermøder foregår ustruktureret. Og at hver 10. ledergruppes møder opfattes som direkte kaotiske. Undersøgelsen viste endvidere at deltagerne i mere end hver 5. ledergruppe oftest møder dårligt forberedte på ledermøderne. I ca. hver 6. ledergruppe kommer deltagerne ofte for sent eller går før mødet er slut. Og i hver 10. ledergruppe er der deltagere, der sidder og arbejder med andre ting under ledermøderne.

Der bruges meget tid på uinteressant information

I de fleste ledergrupper bruger man meget tid på at informere bordet rundt. Gennem mine samtaler med ledere hører jeg ofte, at meget af informationen opfattes som uinteressant og i virkeligheden som spildtid. Meget af informationen har ikke generel interesse men er primært til ære for chefen, der sidder for bordenden.

Denne diskussion havde jeg også for nyligt med en ledergruppe, som havde sat deres arbejde i ledergruppen på dagsordenen. Resultatet af diskussionen var, at man besluttede sig for at droppe meget af den generelle information og i stedet informere kvalificeret, det vil sige informere om de ting, som man vurderede ville have interesse for de fleste af deltagerne på ledermødet.

Det viste sig også, at mange af sagerne, der var oppe på ledergruppemødet var spørgsmål, som havde så specifik karakter, at de andre i ledergruppen ikke kunne relatere sig til sagen. Ikke desto mindre havde den enkelte leder behov for at få drøftet disse spørgsmål og få handlet nogle beslutninger af med chefen

Resultatet af denne diskussion blev, at chefen fremover holder 1-1 møder med sine ledere i første omgang hver 14. dag, indtil man har vurderet det konkrete behov. På disse møder bliver chefen desuden opdateret på det enkelte afdelingsområde – altså han får den information, han gerne vil have. Derudover har lederen mulighed for at vende konkrete og specifikke spørgsmål med sin chef og få sparring og accept af konkrete beslutninger. Denne løsning gav meget mere luft på ledergruppemøderne til at tage emner op, som havde generel interesse og til at fokusere mere helhedsorienteret på virksomheden.

Hvad skal ledermøderne bruges til?

Undersøgelsen om ledergruppemøderne viste, at der er nogle emner, som man i de fleste ledergrupper ikke får taget på dagsordenen i det omfang, som deltagerne i undersøgelsen gerne ville. Det drejer sig i særligt grad om følgende emner:

- Fastlægge mål og følge op
- Udvikle nye strategier
- Udvikle virksomheden

Det meste af tiden bliver brugt på spørgsmål omkring driften, løse akutte problemstillinger og følge op på forskellige initiativer. Det er der jo ikke noget i vejen med. Problemet er, hvis disse driftsspørgsmål kommer til at fylde det hele og der ikke bliver tid til helikopterperspektivet, til at kigge fremad og til at udvikle virksomheden.

I den ledergruppe, hvor man havde taget ledergruppens arbejde op til revision, talte vi også om, hvorledes man kunne skabe mere tid og rum til udviklingen af virksomheden. Resultatet blev, at man besluttede at fortsætte med de ugentlige møder, men at hver 2. uge skulle være med dagsorden og helliget de mere driftsbetonede spørgsmål af relevans for de fleste og hver 2. uge skulle være helliget et bestemt tema eller til at en leder kunne bringe en problemstilling ind, som han eller hun gerne ville have sparring på.

Det kan svare sig at udvikle ledergruppen

Den før omtalte undersøgelse viste, at der er markant stor forskel på de ledergrupper, der sørger for at udvikle sig som gruppe og de, der ikke gør. Eksempelvis er de ledergrupper, der ikke arbejder med egen udvikling, karakteriseret ved:

At holde dobbelt så ofte ustrukturerede møder

At møde 3 gange så ofte uforberedt op til ledermøderne

At have 3 gange så ofte mistillid til hinanden

At lederne 3 gange så ofte oplever møderne som uinspirerende

At lederne dobbelt så ofte er dårlige til at lytte og give plads til hinanden

Hvis du gerne vil opleve ledergruppemøderne som inspirerende, engagerende og en fornuftig investering af din tid, så er der altså alt muligt god grund til at sætte ledergruppens arbejde på dagsordenen.

Hvis du vil have bedre ledermøder!

5 gode råd

1) Lær hinanden bedre at kende. Hvilke forventninger har I til hinanden og til arbejdet i ledergruppen?

2) Kig på jeres mødestruktur. Er møderne planlagte med agenda, som følges, tages der beslutninger og udarbejdes der referat?

3) Kig på indholdet på møderne. Bruger I tiden på det rigtige? Hvem er møderne til gavn for – chefen eller alle lederne?

4) Overvej jeres mødeform. Er der plads til, at man kan tage helikopterperspektivet? Har I mulighed for at tage større tværgående temaer op og give det den fornødne tid?

5) Er I disciplinerede? Møder I til tiden og er I forberedte? Er der mødestyring, så den planlagte dagsorden nås igennem med lige kvalitet til alle punkterne?