

Ledermøderne – energifyldte eller energiforladte? Del 2

Af: *Susanne Teglkamp, Teglkamp & Co.*

Fra Susanne Teglkamps helt nye bog: Ledergruppen i udvikling – bring potentialet frem, bringes her 2. del af et af bogens kapitler. 1. del blev bragt i forrige nummer af Nyhedsbrev om ledelse.



Ledermødet er en væsentlig aktivitet i forhold til lederarbejdet. Det bør være der, hvor de store linjer tegnes og de vigtige beslutninger træffes. Det bør også være der, hvor man som leder har et fristed og kan hente hjælp, støtte og inspiration fra sine lederkollegaer. Ledermødet bør være det energifyldte rum, som man glæder sig til at skulle deltage i. Når ledermødet så opleves som alt andet end inspirerende og energifyldt, kan det have mange årsager.

Ret frustrationerne det rigtige sted hen

Det første, der slår mig i forbindelse med casen, er, at de to frustrerede ledere mødes uden for ledergruppen og deler deres frustrationer over arbejdet i ledergruppen. Det behøver der ikke i sig selv at være noget galt med. Der vil altid være nogle lederkollegaer, man har et tættere forhold til end andre. Problemerne opstår efter min opfattelse først, hvis det bliver en vane, at man taler indbyrdes om noget, der foregår i ledergruppen uden at tage det op i det forum, hvor man rent faktisk kan gøre noget ved det. Frustrationer der gentagne gange bliver luftet, uden at man gør noget ved det, ligger og ulmer under det hele og kan efterhånden skabe en ret giftig atmosfære i ledergruppen.



Hvis man vil have en sund og velfungerende ledergruppe, kan man aftale med hinanden, at man bringer de ting op i ledergruppen, som frustrerer eller som man ikke synes fungerer rigtigt i ledergruppen. I langt de fleste tilfælde vil man sammen kunne skabe en langt bedre ledergruppe.

Hvis man selv har mistet energien i forhold til ledermøderne

Det kan være, at man skal finde årsagen til de energiforladte møder hos sig selv. Måske har man af forskellige grunde mistet sin energi i forhold til møderne i ledergruppen. Start med at finde ud af, hvorfor man ikke har energi på ledermøderne og dernæst om det er noget, man selv kan eller vil gøre noget ved. Hvis man hverken kan eller vil gøre noget for at få mere energi på ledermøderne, er der faktisk kun en vej - og det er at flytte sig.

Den enkeltes ansvar

Vi har hver især stor indflydelse på, hvordan ledermøder kommer til at udvikle sig og ikke mindst vores eget udbytte af ledermøderne.

At melde sig ind i ledergruppen

I casen er der mindst to af medlemmerne af ledergruppen, der på hver deres måde har meldt sig mentalt ud af ledergruppen. Salgschefen er måske den, der viser det tydeligst. Han lægger ikke sin energi i ledergruppen. Når han kommer for sent eller bliver væk fra hvert andet møde, så viser han sine kollegaer, at han ikke prioriterer dem og det arbejde, der foregår i ledergruppen. Økonomichefen i casen er nok fysisk til stede på hvert eneste møde, men han engagerer sig kun i spørgsmål, der vedrører hans eget fagområde.

At deltage aktivt og nærværende i ledermøder er en del af lederjobbet, som man ikke skal have lov til at fravælge. Den enkelte leder må forholde sig til, at det er en del af opgaven og melde sig fuldt og helt ind i ledergruppen.

At være forberedt

Mange ledermøder kommer til at gå over tid og bliver mere kedelige fordi, en eller flere af deltagerne møder uforberedte op. Det gør diskussionerne mere ufokuserede og hele mødeafviklingen mere tung.

Man må derfor kunne forvente, at den enkelte leder møder til tiden og er velforberedt.

Vær nærværende

Det kan være mange grunde til, at vi ikke er nærværende på ledermøderne. Hvis møderne opleves som kedelige og uvedkommende, er det en nem løsning mentalt at flygte ud af mødelokalet og tænke på noget, der forekommer mere relevant. Det kan også være, at vi allerede inden vi går ind til mødet har gang i alt for mange ting og ikke kan slippe dem i tankerne. Begge dele er lige dårligt. Det giver en dårlig mødeoplevelse for en selv og en dårlig oplevelse for kollegaerne, som vil mangle nærværet på mødet.



Gør det til en god vane at have lidt luft mellem de enkelte møder. Det gør det muligt at afslutte det gamle møde, rense hovedet og gøre sig klar til at gå ind i det nye møde. Lad være med at sidde og lave andre ting på ledermødet, som f.eks. at læse mails, skrive huskelister eller læse materiale til andre møder.

Hvis man oplever, at man har svært ved at fastholde sit nærvær på ledermøderne, er det en god idé at prøve at finde ud af, hvad der er årsagen. Årsagen kan ligge i en selv, men det kan også handle om rammerne eller noget de andre mødedeltagere gør. Handler det om noget i en selv, kan man forsøge at skabe sig nogle andre vilkår, så du bliver mere nærværende. Handler det om rammerne eller noget de andre mødedeltagere gør, anbefaler jeg, at man tager det op på et ledermøde. Det kan vise sig, at være meget lettere end man tror at ændre vilkårene for møderne til noget bedre. Det kræver som oftest kun, at nogen tager det op og sætter ord på deres oplevelser.

Mødelederens ansvar

Selvom den enkelte har et ansvar for at bidrage til at skabe gode og energifyldte ledermøder, hviler der et særligt ansvar på mødelederen – i denne case CEO Peter Larsen. Peter har ikke rigtigt taget mødeledelsen på sig. Han har i hvert tilfælde ikke reageret på flere medlemmers åbenlyse fravalg af at deltage på ledermøderne. Når Peter ikke har taget fat i det, kan det handle om, at han på sin vis ikke selv er tilstrækkelig nærværende. Han kan have sin energi et andet sted og betragter måske ledermøderne som en formalitet, der skal gennemføres, fordi det skal man nu en gang. Er dette tilfældet har han opfattet både ledermødet og sit eget ansvar meget skævt. Det kan også handle om, at Peter godt har registreret økonomichefens og salgschefens uhensigtsmæssige adfærd, men han har ikke lyst til at tage spørgsmålet op, fordi det kan give ubehagelige konflikter. Uanset, hvad der er årsagen, svigter Peter sin opgave og sin ledergruppe.

Mødelederen skal selvfølgelig sikre, at rammerne for mødeafholdelsen er i orden. Det er de praktiske ting omkring at have formuleret en relevant agenda for mødet, indkaldt til mødet og sendt dagsorden ud i passende tid.

På selve mødet er det mødelederens opgave at sikre, at der er fremdrift på mødet, at mødet afvikles i en god tone, at der bliver samlet op og konkluderet på alle punkter, at alle kommer til orde, ingen bruger hele taletiden, at ingen kører friløb og at der bliver taget fat også på de vanskelige og konfliktfyldte temaer.

Hvordan får vi energifyldte møder?

Energifyldte møder kommer ikke af sig selv. Det skal man arbejde for og det er et fælles ansvar. Casen handler i høj grad om elementer, der trækker energien ud af møderne. Men det er også vigtigt at fremhæve en række elementer, der kan give ledermøderne energi.

En fælles mission og vision

Hvis man i ledergruppen har et fælles billede af, hvorfor man er sat i verden og ikke mindst, hvad der er ledergruppens helt centrale opgaver, er det svært ikke at føle en vis energi ved at deltage i ledermøderne. Det kan godt svare sig en gang imellem at stoppe op og minde hinanden om, hvorfor man sidder her i denne ledergruppe – hvad det er for opgaver man løser her med større kvalitet og bedre resultat, end hvis opgaven var blevet løst ude i de enkelte afdelinger.



Gør noget andet end I plejer

Der går meget let rutine i afviklingen af ledermøderne og der er sjældent ret meget energi at hente i rutiner. Overvej en gang imellem at gøre noget andet end I plejer. Det kan være, at I holder ledermødet i nogle andre omgivelser enten uden for huset eller på skift rundt i de forskellige afdelinger. Hold selv et lille inspirationsoplæg eller få en udefra til at komme og give inspiration. Slut en gang imellem mødet af med at spise frokost sammen eller gå ud og gør noget socialt sammen.

Evaluer ledermøderne

Uanset om man synes, at man har rigtig gode ledermøder, er det altid godt en gang imellem at stoppe op og se på, om der er noget, der kunne gøres bedre, om kompetencerne bliver brugt rigtigt i ledergruppen, om man er tilstrækkeligt effektive, om indsatsen er ved at blive lidt for rutinepræget.

Sæt tid af til at evaluere ledermøderne. Start f.eks. med at se tilbage og tale om hvilke møder der har været rigtig gode og hvilke der ikke har været så gode. Find ind til, hvad der gjorde møderne henholdsvis gode og dårlige. Med denne evaluering har man et godt afsæt for at foretage større eller mindre ændringer i forhold til fremtidige ledermøder.

Kend hinanden

Jeg har oplevet folk, der har siddet sammen i ledergruppen i rigtig mange år. Når jeg spørger dem, mener de bestemt, at de kender hinanden. Det viser sig imidlertid ofte, at de ikke kender hinanden længere end til tænderne. Når de så får mulighed for at komme lidt tættere på hinanden og mennesket bag ved lederen, åbner der sig ofte nogle helt nye sider. Det kan give endog rigtig meget energi til ledergruppen at komme lidt tættere på hinanden og sikre accept og anerkendelse af forskellighederne.

Rammerne for mødet

Denne case handler ikke så meget om rammerne omkring mødets afvikling, selvom det selvfølgelig også har en betydning. Ledermøder og mødeafvikling blev mere udførligt behandlet i min bog: *Ledergruppen – det dynamiske omdrejningspunkt*, alligevel vil jeg afslutte dette kapitel med at minde om et par vigtige elementer i god mødeafvikling:

Faste mødetidspunkter

Jeg oplever indimellem ledergrupper, hvor ledermøder konstant bliver flyttet eller aflyst. Det giver stort besvær og resulterer da også ofte i, at der er et temmelig stort frafald på ledermøderne. Mødeindkaldelser bliver ikke taget så alvorligt, for sandsynligheden for, at mødet bliver flyttet, er temmelig stor.

Det kan svare sig at have en fast mødekalender, hvor ledermøderne er lagt ind et helt år i forvejen. Møderne bør have høj prioritet og man melder kun undtagelsesvis fra.

Et ordenligt mødelokale

Et ordentligt mødelokale handler om, at der er tilstrækkelig plads og ilt i lokalet. Er der run på mødelokalerne, så hav respekt for hinandens mødebookinger, således at man ikke skal smide nogen ud eller risikerer selv at blive smidt ud af mødelokalet, fordi man har overskredet tiden.

En dagsorden for mødet

Dagsorden for mødet handler om at have et fastlagt mål med det pågældende møde. Dagsorden kan variere i omfang. En klassisk faldgrube i forbindelse med dagsorden er i øvrigt at sætte alt for mange punkter på - punkter som man så i øvrigt aldrig får tid til at behandle eller kun får behandlet overfladisk. Det vil øge frustrationsoplevelserne hos de enkelte medlemmer af ledergruppen.

I mange ledergrupper kører man med en fast dagsorden. Det bliver om noget en rutine og kan gå hen og blive ret formålsløst. Det er helt centralt at forholde sig fra gang til gang, hvad der er behov for at ledergruppen arbejder med og forholder sig til.

Dagsorden og materiale udsendt i god tid i forvejen

Skal en dagsorden og materiale have en chance for at blive taget seriøst, skal det sendes ud i så god tid, at deltagerne har mulighed for at sætte sig ind i materialet, undersøge og reflektere over de enkelte dagsordenspunkter. Man skylder i øvrigt også de medarbejdere, der har produceret materialet, at materialet bliver behandlet ordentligt og seriøst i ledergruppen.

Opsamling

Dette kapitel kan i stikordsform opsummeres således:

1. Ledermødet bør være det energifyldte rum, som man glæder sig til at skulle deltage i. Det er her, hvor man henter støtte og inspiration til ledelsesarbejdet. Det er her man lægger de store linjer og træffer de vigtige beslutninger.
2. Det er vigtigt at "melde sig ind" i ledergruppen. Det gør man ved at tage ansvar og være aktiv og nærværende i ledergruppen.
3. Mødelederen har et særligt ansvar for at skabe gode og energifyldte møder.
4. Man kan bl.a. bringe energi ind i ledermøderne ved
 - a. At have en fælles mission og vision for ledergruppearbejdet
 - b. At gøre noget andet end man plejer
 - c. At evaluere ledermøderne
 - d. At kende hinanden godt og bag ved ledermasken.
5. Rammerne for mødeafviklingen er også væsentlig. Det kan anbefales



- a. At have planlagte ledermøder lagt ind i kalenderen et år frem – og prioritere og fastholde ledermøderne
- b. At have et ordentligt og velfungerende mødelokale
- c. At have en ordentlig og velgennemtænkt dagsorden for mødet
- d. At dagsorden og eventuelt materiale er sendt ud i god tid i forvejen.

Læs optakten til artiklen i forrige nummer af nyhedsbrevet!

Denne artikel er det reflekterende afsnit i et af kapitlerne i Susanne Teglkamps nye bog: *Ledergruppen i udvikling – bring potentialet frem*. Det indledende afsnit af kapitlet indeholder en introduktion til temaet og en case bygget over oplevelser fra virkeligheden. Hent første del af artiklen her: http://www.tegkamp.dk/Alt%20om%20ledelse/Ledermoederne_del1.pdf

Ønsker du at læse hele bogen, kan du købe den hos boghandlerne eller direkte hos Susanne Teglkamp via dette link: <http://response.questback.com/tegkampco/ledergruppeniudvikling/>

Susanne Teglkamp er konsulent og direktør i Teglkamp & Co. Hun er uddannet jurist og reserveofficer og har suppleret med flere lederuddannelser senest Executive Management Programme fra INSEAD. Susanne Teglkamp fik Ildsjælsprisen 2012 af DJØFs Brancheforening Selvstændige.

Susanne Teglkamp har tung ledelsesmæssig erfaring og har bl.a. været kommunaldirektør, HR-direktør i to forskellige it-virksomheder og udviklingschef. Hun har i mange år arbejdet som managementkonsulent, karriererådgiver og facilitator. Susanne Teglkamp er stadig tilknyttet forsvaret og er i dag oberstløjtnant af reserven. Derudover har Susanne Teglkamp udgivet flere bøger, hvoraf den nyeste udkom januar 2014: *Ledergruppen i udvikling – Bring potentialet frem*.

Se mere på www.tegkamp.dk

Ledergruppen i udvikling – Ny bog!

Så er den udkommet - Susanne Teglkamps nye bog: *LEDERGRUPPEN I UDVIKLING – bring potentialet frem*.

Køb den nye bog her for 229 kr. + forsendelse:

<http://response.questback.com/tegkampco/ledergruppeniudvikling/>

