VÆKSTHUS FOR LEDELSE



0 min. 15-02-2019

23 måder du kan få mere indflydelse

Dit ledelsesrum er hverken entydigt, uforanderligt eller upåvirkeligt. Du kan (og du bør) forandre og påvirke det. Her får du et idekatalog med 23 råd.

Skribentinfo



Cecilie Astrid Rudolph

Seniorkonsulent

BRO kommunikation

Chefer efterspørger og efterlyser initiativrige ledere. Nogle drømmer ligefrem om ”ulydige” ledere. Det handler selvfølgelig ikke om at gøre det modsatte af, hvad der bliver sagt. Det handler derimod om ikke blot at parere ordre, men nysgerrigt undersøge nye muligheder på grænsen af det velkendte – måske endda i yderkanten af dit formelle mandat. 23 ideer til hvordan du udfordrer dit ledelsesrum

Her får du 23 konkrete ideer, du kan prøve af i den berømte og berygtede virkelighed. 12 af dem handler om dine relationer, og 11 af dem om dine rammer. Nogle af dem er måske ikke relevante for dig, andre er anderledes universelle. Nogle af dem er komplicerede. Andre er mere enkle. Nogle af dem er nærmest banale, men det gør dem ikke mindre vigtige. Men langt de fleste af dem involverer andre end dig selv. Det er svært at komme udenom, når nu det handler om relationer. Løb listen igennem, og sæt gerne mentale krydser ved de punkter, som giver umiddelbar mening for dig. Der venter dig nemlig en lille opgave nedenunder listen.

Relationer

1. Tag initiativ til at afklare dit ledelsesrum med din chef

Vend din kortlægning af dit ledelsesrum med din egen leder. Del dine overvejelser, de muligheder, du ser, og de udfordringer og tvivlstilfælde, du går rundt med. Her får du både mulighed for at diskutere (og få besvaret) vigtige spørgsmål, samtidig med at du viser en sund portion proaktivitet.

2. Få din chefs perspektiv på dit ledelsesrums grænser

Tag ligeledes en snak med din chef om de faste holdepunkter, du har at forholde dig til. Hvilke grænser er til forhandling, og hvilke er ikke? Lad chefen markere, at noget er forbudt område, mens andet kan betegnes som gråzoner, hvor du har mulighed for at eksperimentere og stille forslag.

3. Formuler et sæt fælles spilleregler

Måske har I dem allerede på plads. Men mange har ikke tydelige aftaler for, hvordan I skal håndtere tvivlstilfælde og grænsestridigheder. Det kan fx handle om, hvornår og hvordan lederen skal orientere eller konsultere sin overordnede. Eller omvendt: Hvad gør chefen, hvis lederen kommer for langt væk fra den fastlagte kurs? Faste aftaler kan give begge parter en vis garanti mod ubehagelige overraskelser.

4. Spis frokost med en anden, end du plejer

Du er måske god til at spise frokost med dine medarbejdere – men husker du også at gøre det med dine chefer? Gå en anden vej i kantinen en dag, sæt dig ved et andet bord, og se hvilke snakke, der opstår. Eller slå et uventet smut forbi en kollega, hvis du er ude at køre. Er du rigtig ambitiøs, så send en reel invitation til en fælles frokost til en interessant person.

Nøglen (og udfordringen) er at fokusere på de relationer, der kan hjælpe dig videre.

5. Drik en kop kaffe med en vigtig relation én gang om måneden

Lav et skema med 12 tomme felter, der repræsenterer måneder i det kommende år. Når året er omme, skal der stå 12 navne på relationer, du har taget en kop kaffe og fået en snak med. Hvad skal I snakke om? Det ved du sikkert bedst selv, men oplagte emner er jeres samarbejde, jeres muligheder, jeres erfaringer og jeres bekymringer – og relationen kan både være en intern og en ekstern.

6. Spørg ud i rummet, om nogen vil med ud og gå en kort tur

Det handler selvfølgelig ikke om frisk luft eller motion (men det er da nogle fine frynsegoder). Det handler om de samtaler, der opstår på jeres tur rundt om bygningen

7. Vis dine medarbejdere, hvordan jeres daglige handlinger hænger sammen med politiske mål

Som leder er det dit ansvar, at din organisation efterlever de politiske mål. Mange laver den fejl at tro, at alle i organisationen eller teamet er helt opdateret på målsætninger, strategier, handleplaner og andre ting med store perspektiver. Sådan er det langtfra altid.

Derfor skal du sørge for, at politiske mål og intentioner er fuldstændig klare for dine medarbejdere. Vær konkret og fokuseret på handlinger. Hvordan hænger jeres dagsorden på det faste ugemøde sammen med politiske beslutninger højt oppe i hierarkiet? Når du beder Jens og Hanne om at tage fat på et nyt projekt, hvordan passer det så ind i de store perspektiver?

8. Lav en temadag for dine medarbejdere

Brug en dag (eller en halv) på at samle dine folk, så I sammen kan gennemgå og diskutere jeres strategi, visioner, målsætninger og/eller noget helt andet. Det kan både styrke relationen til dine medarbejdere, som du hver eneste dag samarbejder med og er afhængig af, og det kan højne forståelsen for de beslutninger og forhold, I arbejder under og med.

9. Få en mentor

Mentorordninger er mest udbredt i forhold til nye ledere. Men der er mange måder at være ny leder på – leder for nyt område, leder for nye medarbejdere, leder i ny afdeling. Ledere, der hentes udefra, bør have en intern mentor, der kan guide dem gennem organisationens normer og kultur. Omvendt kan en leder, som hentes indefra, have gavn af en ekstern coach, der kan se tingene lidt udefra.

10. Tag individuelle samtaler med dine medarbejdere

Indkald dine medarbejdere til korte samtaler om din ledelsesrolle. Dette kan igen især være nyttigt for nye ledere, men på ingen måde kun for dem. Det første skridt til at skuffe sine medarbejdere er ikke at kende deres forventninger. For forventningerne til den moderne leder er mange og mangeartede.

Så tag initiativ til at tale om opgavefordeling, kommandoveje, indbyrdes forventninger, vigtige mål og resultater. Om det er alle eller udvalgte medarbejdere – eller blot en enkelt, der skal indkaldes, er et spørgsmål om situation, ressourcer og behov; og dem fornemmer du sikkert bedst selv.

11. Følg op på udviklingen i relationer

Som leder er det din opgave at sørge for at samle op på eksempelvis konflikter, der opstår i relationer omkring dig. Det gælder, uanset om du selv var direkte involveret i konflikten eller ej. Følg op på de skuffelser og frustrationer, der altid opstår på en arbejdsplads – sørg for at evaluere på medarbejderes udvikling og giv dem indblik i dine overvejelser. Og vær systematisk omkring det. Har I fx løst en konflikt på kontoret, så læg en reminder i din kalender til næste uge: ”Hvordan er det gået siden? Ulmer det stadig under overfladen? Hvordan kan vi fremover forebygge?”

12. Søg nye netværk

Ny inspiration, faglig sparring og værdifuld videndeling er nogle af de primære årsager til at indgå i erfa-grupper og fysiske og digitale netværk. Der findes med 99 pct. sandsynlighed også nogle for ledere i samme position som dig, hvor der er hjælp og innovation at hente til dine udfordringer.

Rammer

13. Skift perspektiv fra brok til diskussion

Er du utilfreds med organisationens målsætninger eller styringsprincipper? I stedet for at gå og vrisse over dem, kan du tage dem op til diskussion. Alliér dig med kollegaer og rejs debatten over for rette vedkommende. Jo tættere på din organisation, rammerne er defineret, jo lettere vil det være for dig at få indflydelse på dem.

14. Prøv forskellige tolkninger af nedskrevne regler af

Meget står nedskrevet i lovgivning og politikker. Men har du lagt mærke til, at der sjældent står noget om, hvordan forskellige målsætninger skal nås og indfries, eller hvordan opgaver skal løses?

Når du bakser med politisk målstyring næste gang, kan du overveje, om der er nogle alternative metoder, du vil afprøve. Er der noget, du kan gøre anderledes, end du (og alle de andre) plejer? Som leder er du sjældent spændt fast i én løsning; ofte kan du fortolke dig til flere handlemuligheder uden at trodse dine politiske instrukser.

Så leg et øjeblik, at du har helt frie rammer. Hvordan vil du så løse opgaven? Hvordan vil du nå målet? Brug 5 minutter på at tænke frit – og tilsæt så bagefter et skvæt realisme: Hvordan vil du leve op til budgettet? Hvad kræver dine nye ideer? Og har du brug for at vende det med din egen leder?

15. Del dine tanker om jeres rammer med medarbejderne

Tankerne, udfordringerne og fokuspunkterne i dit ledelsesrum er dine. De er personlige. Du skal ikke dele dem med Gud – og da slet ikke med hver mand. Men ligesom du skal vende vigtige spørgsmål med din chef, kan du også sagtens delagtiggøre dine medarbejdere i dine tanker om de rammer, I arbejder under.

Mange medarbejdere sidder med et isoleret fagområde og mangler ofte et større perspektiv på jeres samlede indsats. Det kan være, fordi de aldrig har fået det forklaret, fordi de ikke er interesserede, eller fordi de hidtil er blevet afskåret fra diskussion om ting af væsentlig og stor betydning, som TV2 sang det.

Indsigt i jeres fælles rammer vil give medarbejderne større forståelse for krav, mål og restriktioner, som ellers meget hurtigt kan opleve som unødvendige bureaukratiske rejehop.

16. Synliggør de mål, I arbejder efter

I forlængelse af forrige punkt: Det kan være værdifuldt at synliggøre de mål, I arbejder efter – og ikke mindst jeres fremskridt på vejen mod at nå dem. En visuel formidling af de mål, I løbende arbejder henimod, kan nemlig betyde meget for motivationen hos den enkelte medarbejder.
Tænk i tavler, mini-rapporter, videndeling og statusmøder hver uge eller måned (eller hvad behovet nu er), der viser, hvor I er. Tænk på, hvad du kan gøre for at indsatser og effekter bliver målt, synliggjort og fulgt op på. Det må selvfølgelig ikke føles som (for meget) kontrol – det skal helst virke motiverende på dine medarbejdere, så de kan se, at I er på rette vej.

17. Saml viden op på en ny måde

Du har masser af kilder til ny viden. Tidsskriftet, der dumper ind af døren, og bliver liggende ulæst i vindueskarmen, indtil næste måneds nummer erstatter det. Nyhedsbreve, der allerhøjst bliver skimmet, inden du trykker delete. Referater fra møder, der løbende lander på dit bord og kræver din opmærksomhed. Lyder noget af det bekendt? Lav et system og en personlig målsætning om at få det læst og operationaliseret. Sæt tid af i din kalender – du vil blive overrasket over, hvor meget du kan nå at tage ind på en dedikeret halv time hver torsdag morgen.

18. Test dine ideer på en nej-siger

Skaf et modstanderpanel, lyder et råd fra ledelsespsykolog Per Østergaard. Ja-sigere er ofte nemmere at finde, men de fortæller ofte kun den halve sandhed. Med et modstanderpanel eller en sundt kritisk allieret kan du uforpligtende give dine tanker og ideer et realitetstjek, der måske bringer overvejelser frem i lyset, du ikke lige selv havde gjort dig.

19. Overvej, hvilke opgaver der kan fjernes fra dit bord

Det er en klassisk lederfaldgrube at havne i sagsbehandlerfælden. Afdelingens sagsbunker hober sig op, telefonerne kimer, borgerne står i kø for at få hjælp – og mange ledere lader sig friste til at hoppe med ombord i sagsbehandlingen. Måske fulgte der administrative opgaver med, da du blev tildelt lederkasketten, men som du ikke synes giver mening? Overvej hvilke, der kan fjernes fra dit bord, så du bedre kan passe dit personale – og gør så noget ved det.

20. Foreslå at få flere beføjelser

Har du behov for en decentral forskydning af dele af dit ansvar – eller måske behov for at få flere beføjelser, hvis du skal løse dine opgaver meningsfuldt og i overensstemmelse med de vedtagne mål og succeskriterier? Det er en klokkeklar udfordring af dit ledelsesrums rammer. Og det kommer ikke til at ske, hvis du ikke siger det højt til andre end dig selv.

21. Tag en dag ud af kalenderen

Har du brug for at samle tankerne om et forestående projekt? Lægge planen for det næste kvartal? Undersøge mulighederne og brændpunkterne i jeres budget? Overveje mandskabsbelægningen i forhold til de resultater, I bliver bedømt på? Så tag en dag ud af kalenderen, og forær den til dig selv og et vigtigt formål.

22. Dan alliancer om højere formål

Er man som eksempelvis institutionsleder ikke enig med kommunens målsætninger eller styringsprincipper på området? Find ligesindede lederkollegaer (eller andre berørte), så I sammen kan rejse debatten over for de administrative og politiske ledere.

23. Vis dit arbejde udadtil

Mange overser af indlysende årsager muligheden for at give eksterne relationer indblik i jeres interne arbejde, rammer og diskussioner. Det handler ikke om at løbe til pressen med sladder. Det handler derimod dels om at skabe større forståelse for jeres arbejde, dels om for jer at blive klogere på, hvad folk egentlig vil have og forventer af jer.

Så ligesom du skal sikre dig, at dine medarbejdere forstår tankerækken bag den måde, I arbejder på, kan du også arbejde på at synliggøre dit arbejde uden for afdelingens trygge rammer.

Det giver måske sig selv, men det kan ikke understreges tydeligt nok i vores netværks-relations-tid, hvor knusende nødvendigt det er at inddrage andre. Det kan fx være andre 'ligesindede' ledere, du vil kunne erfaringsudveksle med, det kan være borgere, brugere eller ledere opad i systemet. Og så kan det sågar være lokale medier, der kan hjælpe dig med at sætte fokus på dit arbejde og resultater, hvilket kan øge den goodwill du nyder hos dine chefer.

Nu skal du vælge

Dette var 23 mere eller mindre konkrete ideer. Nu er næste skridt op til dig. Her kommer som lovet en lille opgave, der består af to trin:

1. Vælg mindst tre ideer (fra listen eller dine egne påfund), som du skal udfordre dig selv til at gå videre med.
2. Formuler en konkret plan for at føre hver af dem ud i livet.

Her er et par eksempler:

- Vil du lave nye rutiner for den måde, du tilegner dig viden på? Så skriv ned, hvordan du vil gøre fremover. Det skal være konkret.
- Vil du gerne ændre flowet af administrative opgaver, der ender på dit bord? Så lav et overblik over de opgaver, du løser nu, og hvilke af dem der lider under den administrative byrde. Vær konkret.
- Vil du spise frokost med andre, end du plejer? Så lav en liste med navne på tre interessante personer, og læg en plan for, hvordan du skal gribe det an. Og tror du mon, at du skal være konkret? Rigtig gættet.

Dine tre ideer er dit første skridt på vejen mod at udfordre dit ledelsesrum. Og ja, det kræver ofte mod at stille spørgsmålstegn ved eksisterende arbejdsgange og arbejdsfordelinger. Men husk på, at det netop er dit job at tænke nyt og forbedre arbejdspladsen. Gå ud og gør noget ved det.

Artiklen er lektion 4 i Væksthus for Ledelses e-kursus:"Få mere indflydelse - kend dit ledelsesrum". Her får du gode råd og inspiration om, hvordan du kortlægger dit ledelsesrum. Tilmeld dig e-kurset her og spring lektion 4 over med god samvittighed.

Læs også: Ledelsesrum