

Ledelsesmæssigt overskud Månedens lederrefleksion, februar 2019

Reflex

Svendsagervej 72

5240 Odense NØ

+45 2178 5767

reflex@pc.dk

Hvad kan ledere gøre for at udvikle et ledelsesmæssigt overskud? Overskud til eget lederskab, til nærvær med medarbejderne og til organisatorisk udvikling?

Som leder ved du, at du er ansat til at løse ledelsesopgaven uanset arbejdstid, og at din arbejdstid næppe kommer til at ligge på under 37 timer ugentligt. Du ved også, at der aldrig er tid nok, og at en af de vigtigste ledelsesdiscipliner er at kunne prioritere. Du når nemlig aldrig til bunds i opgaverne, fordi der hele tiden kommer nye til.

De fleste ledere ved også godt, at forudsætningen for at kunne lede andre er, at man kan lede sig selv. Men her kniber det ofte i praksis, og jeg har oplevet alt for mange ledere, der har svært ved at lede sig selv og sander til i møder, opgaver og brandslukning, så de lever med konstant underskud. Underskud af tid, underskud af energi, underskud af nærvær, af kreativitet og i sidste ende af mod på ledelsesopgaven.



Jeg har inden for det sidste års tid drøftet det med rigtig mange ledere. Hvordan man går fra at have underskud til at have overskud. Og jeg har udfordret dem på forskellig vis til at tage ansvar for deres eget lederskab, så de begynder at lede sig selv til overskud og ikke bliver hvirvlet rundt af alle andres planlægning og forventninger og af dagligdagens mange haste-opgaver. Da jeg spurgte én af dem, hvad der var særligt vigtigt for hende i forhold til at få overskud, gav hun følgende tre råd:

1) Tag det lidt kyniske valg i prioritering af opgaver!

For hende handlede det konkret om at prioritere nogle møder i afdelingen i stedet for at deltage i kompetenceudviklende ledelsesdage, som hun vidste ville stimulere hende ledelsesmæssigt. Derfor ordet 'kynisk', fordi hun måtte være lidt hård over for sig selv. Omvendt var hun i fuld gang med ledelsesmæssig efteruddannelse og kunne godt se, at det nu var medarbejderne, der skulle tilgodeses.

For andre kan valget stå mellem andre legitime og attråværdige forhold eller opgaver, som sætter dem i et personligt dilemma. Og så kan valget godt blive lidt kynisk uanset om det falder ud til fordel for en selv, til fordel for medarbejderne eller til fordel for organisationen. Men når valget er taget, frigør det energi og overskud, og man erfarer, at det er rigtigt og nødvendigt at træffe bevidste og nogle gange lidt kyniske valg.

2) Lovliggør en 80 % ressourcedisponering!

Ledere er ambitiøse, ansvarlige og pligtopfyldende – i hvert fald mestendels. Det betyder, at de disponerer deres tid sådan, at de i udgangspunktet har kalkuleret med en 100 % udnyttelse af deres ressourcer – og nogen gange mere end det. Kalenderen er i flere uger og nogle gange måneder fuldt plastret til med møder og aftaler, så der ikke er tid til noget som helst uforudset. Og ofte er der ikke disponeret med tid til forberedelse og opfølgning på møder og opgaver. Resultatet er, at de i praksis hele tiden må arbejde 120 % eller mere bare for at følge med. Og så bliver både aftner og weekender inddraget for at nå det hele. Da alt på forhånd er disponeret, er der ikke tid til den nødvendige regenerering, refleksion og kapacitetsopbygning, hvilket betyder, at de slider sig selv op og ikke er langtidsholdbare som ledere. Der sker altså en akkumulering af underskud.

Desværre ligger det dybt i ledelseskulturen – både i de udefra kommende forventninger og i de indre forestillinger – at man skal have en fyldt kalender og signalere stor travlhed for at være en god leder. Derfor skal det 'lovliggøres' og legitimeres, at det er i orden – og ikke bare i orden – at det faktisk er god ledelsesstil at kalkulere med en 80 % ressourcedisponering. Hvis du på forhånd 'kun' disponerer med at bruge 80 % af din tid og dine ressourcer, har udnæmning altid overskud til at være ordentligt forberedt, varetage ad hoc opgaverne, være nærværende, vise omsorg og hjælpe en kollega, for hvem det brænder på. Og så er der også tid til at regenerere og reflektere og være langtidsholdbar som leder. Du akkumulerer med andre ord overskud både hos dig selv og andre. Og det skaber effekt og resultater.

Jeg hørte faktisk om en virksomhed for nylig, som havde gjort det til forretningsprincip at disponere med 80 % af virksomhedens ressourcer, både opgavemæssigt og medarbejdermæssigt – og de havde overskud på både den sociale og finansielle konto. Meget lærerigt!

3) Mærk dit humør og vælg din attitude!

Mens de to første råd i forhold til overskud handlede om valg på prioriterings- og opgavesiden, så handler det tredje råd om valg i forhold til egne følelser. For selvfølgelig svinger lederens følelser, og man kan have både gode og dårlige dage. Men det skal ikke 'gå ud over' medarbejderne. Som menneske kan du vælge din attitude, dvs. du kan vælge den måde, du forholder dig til dine egne følelser på, både dem du har med hjemmefra, og dem, der opstår i arbejdssituationen. Men forudsætningen er, at du er dig bevidst om dine følelser, og at du er dig bevidst om, hvordan du vil bruge dine følelser og imødekomme kolleger og medarbejdere, så de oplever, at du er konsistent og forudsigelig og har overskud til dem.

Der kan naturligvis peges på mange andre råd og værktøjer til at skabe ledelsesmæssigt overskud. Kalenderstyring, mailhåndtering, fokusering, overblik, oprydning mv. Men du kan jo starte med de ovenstående tre gode råd fra en lederkollega, der selv har måttet tage bevidste valg, som arbejder med at legitimere en 80 % ressourcedisponering i sit eget lederskab, og som både er opmærksom på sit eget følelsesliv og vælger sin attitude. Måske du så vil opleve at få overskud. Overskud til eget lederskab, til nærvær med medarbejderne og til organisatorisk udvikling.

Månedens lederrefleksion udsendes til samarbejdspartnere, ledere og konsulenter, der beskæftiger sig med ledelse og ledelses-refleksioner.

Du skal være velkommen til at sende **Månedens lederrefleksion** videre til andre, der kan få glæde af den. Nye læsere kan komme på mailinglisten ved at sende en mail til Reflex. Ønsker du *ikke* at modtage **Månedens lederrefleksion**, giver du blot besked pr. mail, så vil du blive slettet af listen.

Ønsker du at sætte fokus på lederskabet og dets udvikling – eller på det kunstneriske lederskab – på et lederseminar eller en konference, så kontakt mig og hør nærmere!

Mvh. Lars Peter Nielsen, reflex@pc.dk