

Sådan finder du tiden til ledelse

Djøf Advokats undersøgelse af ledelseskvaliteten i advokatbranchen viser, at det er svært at finde tiden til ledelse i en travl hverdag. Samtidig viser data, at positive ledelsesinteraktioner har stor betydning for medarbejdermotivation og præstationsevne.

Djøf Advokat er en delforening i Djøf, som varetager interesserne for advokatfuldmægtige og advokater, uanset om de er ansat i advokatbranchen, erhvervslivet eller i organisationer mv. Djøf Advokat understøtter fællesskabet blandt medlemmerne ved blandt andet at tilbyde en lang række af faglige og sociale arrangementer og internationale aktiviteter.



Tjek dit mindset: Hvordan tænker du på ledelse?

De fleste ledere kan nikke genkendende til en hverdag, hvor opgaver, krav og forventninger overstiger, hvad de reelt kan nå. Prioritering er derfor en helt central aktivitet, som de fleste ledere er bevidste om. En anden løftestang, der har stor betydning for, hvilke resultater vi kan skabe, er vores mindset om ledelse.

Mindset 1

Du ser ledelse som en aktivitet, der kommer oveni dit "rigtige" arbejde

Hvis dette er dit mindset, vil du have oplevelsen af, at ledelse er endnu en opgave, der skal gøres plads til i hverdagen. Det er fx MUS-samtalen, ledergruppemødet og opfølgningen på afdelingens performance. Ting, du egentlig ikke har tid til, fordi de kommer oveni en i forvejen mere end fuld kalender. Derfor bliver ledelse ofte noget, du prøver at håndtere i ydertimerne.

Mindset 2

Du ser ledelse som en integreret del af måden, du udfører dit arbejde på

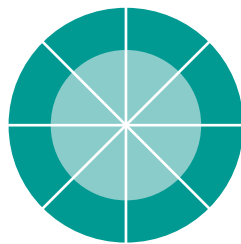
Hvis dette er dit mindset, vil ledelse være en måde at være og tænke på, som du bringer ind i alt, hvad du gør. I stedet for at fokusere på, hvordan du får allokeret tid til ledelsesaktiviteter, er du optaget af, hvilket ledelsesperspektiv du kan bringe ind i de sammenhænge, du alligevel er i hver dag.

Mindset 1



Ledelse er en opgave, der kræver sit eget stykke af opgavepaletten.

Mindset 2



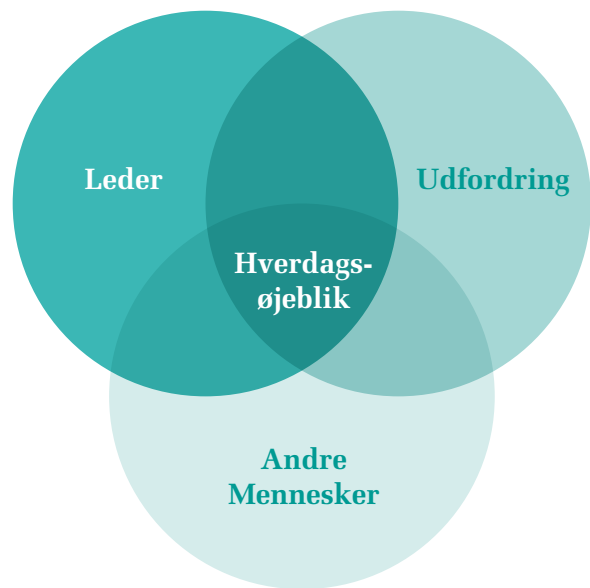
Ledelse er en måde at være og tænke på, der er integreret i alle aktiviteter.

Brug hverdagsøjeblikkene som dit ledelsesrum

Hvis du primært befinder dig i mindset 1 og gerne vil blive bedre til at adoptere mindset 2, kan du begynde at bruge hverdagsøjeblikke bevidst som en del af dit ledelsesrum.

I mindset 1 kan interaktioner opleves som forstyrrelser i hverdagen, der afholder dig fra at nå det, du skal. I sidste ende er det dog disse millioner af små hverdagsinteraktioner, der bliver definerende for, hvordan folk opfatter dig, og dermed hvor let eller svært det bliver for dig at påvirke dem og få ting til at ske. Det er i disse hverdagsinteraktioner, at du har mulighed for at få engageret andre omkring de ting, du gerne vil have realiseret.

Et hverdagsøjeblik er enhver interaktion, hvor du kan skabe energi og retning omkring noget af betydning. Det kan fx være telefonsamtaler, uformelle møder på gangen, udvekslinger via e-mail og sms eller helt almindelige møder.

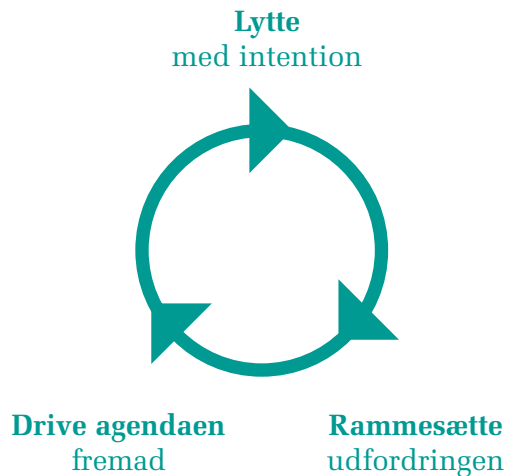


Hverdagsøjeblikke i denne kontekst er karakteriseret ved tre ting: Der indgår en leder, et eller flere andre mennesker samt en udfordring. Udfordringen er det, der giver dig muligheden for at komme ind og skabe værdi som leder. Det kan fx være en beslutning, der skal træffes, et budget, der skal allokeres, eller en konflikt, der skal løses.

Sådan skaber du hverdagsøjeblikke med effekt

I et hverdagsøjeblik skal du være i stand til at balancere tre ting: at være empatisk over for de andre mennesker, der er en del af interaktionen, at være benhård på at få løst udfordringen og at agere som leder og tage ansvar for retningen og energien i samtalen.

Det kan du i praksis gøre ved at:



Lytte med intention

Det hjælper dig med at regne ud, hvad der virkelig foregår, og hvad andre har brug for fra dig. Det er en håndgribelig måde at vise andre at det, der er vigtigt for dem, også er vigtigt for dig.

Rammesætte udfordringen

Det sikrer, at alle, der er en del af det samme hverdagsøjeblik, ser udfordringen på samme måde.

Drive agendaen fremad

Det definerer, hvilke næste skridt der skal tages, og hvem der skal tage dem.

Sådan kommer du i gang

Hvor mange øjeblikke har du hver dag, hvor du har muligheden for at sætte retning omkring noget, der er vigtigt? Lad os antage, at du har 50 pr. dag. Det svarer til knap 20.000 på et år. Der er altså rig mulighed for at gøre dig erfaringer og lære hurtigt.

Betragt hvert hverdagsøjeblik som en mulighed for at eksperimentere med, hvordan du kan lytte, rammesætte og drive agendaer frem på en måde, der er naturlig for dig.

Reflektér over, hvad der gik godt, hvad der kunne have gået bedre, og hvad du gerne vil gøre bedre næste gang. Det er gennem refleksionen, du lærer.

Brug det efterfølgende hverdagsøjeblik til at integrere læringen fra de foregående hverdagsøjeblikke, så du kommer ind i et modus af kontinuerlig forbedring.



Gode huskereglere

Vær klar på: Hvis udfordring er det?

Hvis det er din udfordring, kan du træffe beslutningerne. Hvis det er en andens udfordring, er din rolle at hjælpe dem til at træffe den bedst mulige beslutning. At være klar på din rolle, mindsker friktion i interaktionen og gør det lettere for dig at skabe værdi.

Husk at følge op: Hvordan gik det?

Lav en note på de vigtigste touchpoints, du har haft i løbet af en uge, og sæt et tidspunkt i kalenderen, hvor du følger op på dem. Det giver dig mulighed for at sende et signal til den, du havde hverdagsøjeblikket med, at det var vigtigt for dig. Det giver dig også mulighed for at lære og blive bedre, hvis tingene ikke er gået som forventet.

Kilder:

Conant, D. & Norgaard, M. (2011), Touchpoints. San Francisco: Jossey-Bass.
Djøf (2019). Kvaliteten af ledelse i advokatbranchen.



Djøf
Gothersgade 133
1123 København K
Telefon: 3395 9700
djoef.dk

I 2019 gennemførte Djøf Advokat en undersøgelse af ledelseskvaliteten i advokatbranchen. Undersøgelsen, som blev foretaget af Implement Consulting, identificerede flere områder, hvor ledelsen med fordel kan blive meget bedre.

I denne publikation og de tilhørende videoer videreføres undersøgelsens resultater, idet det beskrives, hvad ledere konkret kan gøre anderledes – og bedre – i deres ledelsespraksis. Såvel undersøgelsen i 2019 som nærværende konkretisering af den er støttet af Dreyers Fond.