

Videnskab giver bedre møder

KLUMME

AF WENCHE STRØMSNES
WST@BETTERMEETINGS.AS

Vi elsker at hade møder. I alle lag af en organisation optager møder mere og mere af arbejdstiden, og som organisationer bliver mindre hierarkiske, har vi mere brug for at koordinere. En undersøgelse viser, at ledere derfor forventer at bruge endnu mere tid i møder fremover. Mængden af selvhjælpsbøger, kurser og tjeklister til ledere om god mødeledelse er enorm og ofte meget intuitiv. For det er et område præget af meget lidt fakta.

Denne artikel handler om det, der er videnskabeligt dokumenteret. Artiklen slutter med fire konkrete greb, som forskere har konstateret, at ledere af meget handlekraftige organisationer bruger.

Den første fokuserede videnskabelige udgivelse kom så sent som i 1989 og er skrevet af psykologisk antropolog prof. H. B. Schwartzman fra Northwestern University i Chicago. Men det er først de seneste ti år, at området har etableret sig som et særskilt forskningsfelt.

Der findes flere undersøgelser om hvor meget tid, der anvendes i møder. Resultaterne afviger meget, men noget går igen. Jo højere op i hierarkiet, jo mere tid. Jo større organisation, jo mere tid.

Selv om det mest anvendte råd om møder er at reducere dem, så er der ingen dokumenteret sammenhæng mellem den tid, der bruges på møder og præstation. Til gengæld er der en sammenhæng mellem kvaliteten af møder og medarbejdernes velbefindende på arbejdspladsen. Det har fået forskerne til at arbejde med

begrebet "Meeting recovery-syndrom", som er den tid, man bruger på at genfinde motivationen og dermed effektiviteten efter et dårligt møde.

Vi siger ikke det, vi mener

De fleste ledere finder, at de er bedre end gennemsnittet til at drive møder. På samme måde vil de fleste mellemledere og medarbejdere svare, at møder er uinspirerende. Det interessante er, at når man går videnskabeligt til dette, viser det sig, at vi har en helt anden holdning, end der gives udtryk for. Et studie, der specifikt afdækker disse forskelle viser, at kun 15 procent fastholder i det fortrolige rum, at de møder de deltager i, er dårlige og uproduktive. Forklaringen er nok den, at det er socialt uacceptabelt at være tilfreds med møder.

Der er også påvist en sammenhæng mellem jobværdier og tilfredshed med møder. Meget målorienterede typer har en større tendens til at føle sig forstyrret af møder, mens mindre målorienterede typer faktisk sætter pris på den struktur, møder skaber.

Møder kan generere et enormt ejerskab og stor vilje i organisationen. Forbedring begynder i den øverste daglige ledelse, fordi det, der sker på disse møder, forplanter sig gennem organisationen og påvirker måden, samtlige møder holdes på.

1. Se møderne som en strategisk investering

Når man beregner tid brugt på møder, viser tallene sig svimlende. En ledergruppe på seks personer beregnede sine ugentlige ledermøder til at koste langt over en halv million årligt alene i tid. Man ville næppe tage let på andre investeringer af denne størrelse, og det giver mening at optimere dette ved at have færrest muligt møder med færrest muligt deltagere af højst mulig kvalitet. Det første råd er derfor at designe møderne med samme omhu som enhver anden økonomisk beslutning.

2: Sæt de komplekse punkter først på dagsorden

Forskningen peger på, at de bedste ledergrupper tager de kon-



Wenche Strømsnes.

FOTO: CARSTEN ANDERSEN

fliktfyldte temaer i begyndelsen af mødet. Mødelederens rolle her er at få forskelligheden frem og om nødvendigt provokere den. Jo flere synspunkter, jo bedre. Der viser sig nemlig at være større ejerskab til beslutninger, der har været drøftet under stor konflikt. Også selv om lederen til sidst har skåret igennem med en afgørelse, der gik imod flertallets argumentation.

3: Giv plads til småsnak på mødet

Lange enetaler – både fra mødeleder og andre – hører ikke hjemme på møder. Den gode mødeleder trækker sig tilbage og giver plads. Det kan være ved at dedikere bestemte punkter til bestemte deltagere. Meget mod det intuitive og almen praksis viser det sig i øvrigt at være et meningsfyldt greb at tillade småsnak under bestemte punkter for

at aktivere alle og skabe et trykt rum til de mere kontroversielle holdninger. Husk dog altid at konkludere og placere ansvaret for eksekvering.

4: Tag imod den feedback, du får

De bedste ledere evaluerer og justerer møder løbende. Der er masser af feedback i deltagernes adfærd, som en leder kan vælge at bruge. Mødedeltagere, der kommer for sent, mister interessen, tjekker e-mail undervejs eller ikke er forberedte, er alt sammen signaler om, at mødets kritiske betydning ikke er tydelig. Gode møder gør deltagerne i stand til at løfte deres arbejdsopgaver bedre.

Møder er en dokumenteret stærk strategisk drivkraft. Det er også en ret stor investering, som intet er værd, hvis det ikke fører til andet end selvtilfredshed i

Skribenten

- Wenche Strømsnes, BetterMeetings.
- Tidligere medlem af direktionen, CEO i ledelseshuset CfL.
- Leder i dag BetterMeetings, som udbyder it, der understøtter ledergrupper.

ledelsen og talestof i organisationen. Løbende forbedring af møder bør derfor have enhver leders opmærksomhed.

Vil du vide mere? Meget videnskabeligt arbejde er samlet i the Cambridge Handbook of Meeting Science, 2015.

Vi udfører alt i store som små opgaver



- Kloakarbejde
- Jordarbejde
- Gartnararbejde
- Slamsugning
- Støbearbejde
- Belægningsopgaver



Entreprenør
Jan D Larsen

Bøgskovvej 41, 7000 Fredericia
Tlf. 40 19 85 80
mail: jan@jandlarsen.dk
http://jandlarsen.dk

Vi leverer altid kvalitetsarbejde til konkurrencedygtige priser i bl.a. Fredericia og Vejle, samt sørger altid for at overholde alle aftalte betingelser samt leveringstider.

DK Beton

HEIDELBERGCEMENT Group

Tlf. 70 21 96 00