

Virksomheder bør tage møder meget mere alvorligt

Det er let at finde applaus for at kritisere interne møder. De seneste år har trukket flere avisoverskrifter med titler som "Stop med at spilde tiden i dårlige møder" og "Drop møderne og få lavet noget".

Det er korrekt. Det er ikke, når man sidder i møde, at man arbejder. Det er, når vi kommer ud af mødet og hver især ved, hvad der skal til, for at ting sker. Men møder er motoren i en virksomheds fremdrift.

Det er det sted, hvor påvirkningskraften er absolut størst. Møder er i virkeligheden tidsoptimerende, og der findes ikke et bedre redskab.

I denne artikel vil jeg påpege nogle af de skjulte omkostninger, som ikke så ofte kommer frem, når vi drøfter møder. Med viden om dem bliver det lettere at optimere virksomhedens mødekultur.

Af Wenche Strømsnes, stifter og leder af BetterMeetings

Det koster at holde møder, og det koster at lade være

Det mest populære bevis for, at møder koster, er at tage deltagerens tid ganget deres løn. På den måde kan man vise svimlende tal for de fleste ledergrupper – ofte mellem en halv og en hel million kroner om året. Og for det kan man spørge sig selv, hvor mange andre udgifter i den størrelsesorden en virksomhed påtager sig uden at arbejde bevidst med det.

Men der er også andre omkostninger. Transporttid frem og tilbage for alle deltagere, omkostninger til transport og offeromkostninger for alt det, den enkelte ikke fik lavet, mens han sad i møde. Endelig er der nogle virkelig markante omkostninger, som Allen, Rogelberg og Scott viste os allerede tilbage i 2008. Det viser sig, at medarbejdernes velbefindende på en arbejdsplads hænger nøje sammen med, hvordan møderne opleves. Forskerne kalder det meeting recovery cost, hvilket dækker den tid, medarbejdere bruger (ofte sammen med kolleger) på at komme videre efter et dårligt møde. Det andet markante er den mødegenererede effekt af dårlige møder. Estimer viser, at 25-50 procent af alle møder kun er nødvendige, fordi kvaliteten af et tidligere møde var for ringe.

SKJULTE OMKOSTNINGER

- Genopretning efter dårlige møder
- Mødegenerering

Når det er sagt, så bliver regningen for IKKE at holde møder endnu større. Det er på møder, man videndeler, koordinerer og kvalificerer beslutninger. Prisen for dårlige beslutninger, som ikke kan eksekveres, fordi væsentlige vinkler manglede, eller fordi vigtige aktører ikke kom ordentlig med om bord, er kolossal. Uden møder er der kun ad hoc og en-til-en-fora tilbage til at klare dette. Prøv engang at lave regnestykket med antallet af en-til-en-relationer, der skal vedligeholdes, for at alle er koordineret. I en seks mands gruppe bliver det 15 forskellige kombinationer af en-til-en. Selv hvis det lykkes, vil det skabe totalt kaos hos alle de medarbejdere i næste lag, der skal opleve at løbe bare nogenlunde i samme retning. Gode møder derimod kan generere et enormt ejerskab og motivation. Det er i møder, at værdi skabes.

En anden stor, men skjult regning er alle de forstyrrelser, der foregår mellem kolleger, når der ikke findes møder til at tage den nødvendige koordinering. Når



vi lige skal sende en mail, klare et kald eller på anden måde forstyrre en kollega for at få afklaret noget, der er uklart. For mange er disse konstante forstyrrelser blevet så vante, at vi bilder os ind, at det er arbejde.

SKJULTE OMKOSTNINGER

- Koordinationsomkostninger
- Forstyrrelsesomkostninger

På tværs af en serie af amerikanske studier skønner forskerne, at hvis man tager 15 % af den samlede lønsum i en virksomhed, vil man have et meget godt

» For mange er disse konstante forstyrrelser blevet så vante, at vi bilder os ind, at det er arbejde

billede af, hvad de direkte omkostninger til møder er. Vi har ikke en tilsvarende dansk undersøgelse, men organisationen Lederne har opgjort, hvor meget tid danske

ledere bruger i møder, og det svarer ganske fint til de amerikanske tal. Hvis man hertil lægger et estimat på de skjulte omkostninger, vil det være klart for de fleste, at mødestruktur og kultur bør stå meget højt på enhver organisations dagsorden. Ikke bare som et projekt engang imellem, men altid.

Er det ikke en oplagt opgave for HR-funktionen at maksimere udbyttet af denne i virkeligheden betydelige strategiske investering i forretningens udvikling? Så hvordan gør vi det?

Vi ved for lidt om mødeledelse, men én ting kan vi sige med stor sikkerhed

Mødeledelse er meget ofte noget, der sker intuitivt. Vi gør, som vi har set andre gøre, og laver vores egne små tilpasninger. Og det er ikke mærkeligt, for der findes ikke meget faktuel viden om mødeledelse. Den første videnskabelige artikel kom i 1989. Den blev skrevet af Helen Schwartzman. Før det havde man brugt møder til at studere gruppeprocesser, beslutningsprocesser mv., men ingen havde for alvor interesseret sig videnskabeligt for møderne i sig selv.

»



OM møder

Man kan ikke bare fjerne møder med et princip. Møder er **opstået af en grund** og etableret for at opfylde et behov for koordinering

Det er i **forberedelsen**, at hemmeligheden ligger. Så her er altså noget, vi allerede nu ved om møder med stor sikkerhed: Der er **en klar sammenhæng mellem forberedelse og gode møder**. **Møder uden dagsorden**, møder, man flyver ind til og farer ud fra, møder, man etablerer ad hoc, skaber **ingen eller kun meget lidt værdi**

Det er under forandring. I dag findes ganske mange studier af, hvordan mødelængde, -hyppighed og -aktiviteter før, under og efter et møde påvirker mødekvalitet. I 2015 redigerede tidens vel nok stærkeste mødeforsker Steven Rogelberg fra universitetet i North Carolina sammen med en række andre forskere udgivelsen "The Cambridge Handbook of Meeting Science". Og i maj 2017 gennemførte universitetet i Gøteborg det første symposium i meeting science. Og som vi får mere viden, vil vi også få bedre praksis.

Den mere dokumenterede viden om møder er dermed under udfoldelse. Når man læser op på denne forskning, er det slående, hvor stor betydning aktiviteterne før mødet har. Selve designet. Man kan kun styre mødet som en serie af samtaler, hvis mødet er ordentligt designet. Man kan kun opsummere og lave værdiskabende referat, hvis man har en ordentlig dagsorden. Det hele falder tilbage på det, der sker før mødet.

Derfor er det i forberedelsen, at hemmeligheden ligger. Så her er altså noget, vi allerede nu ved om møder med stor sikkerhed: Der er en klar sammenhæng mellem forberedelse og gode møder. Møder uden dagsorden, møder, man flyver ind til og farer ud fra, møder, man etablerer ad hoc, skaber ingen eller kun meget lidt værdi.

Mødeleder skal sætte sig ned og designe mødet: Hvad vil jeg opnå, hvordan skal samtalen forløbe, hvor lang tid kræver hvert punkt, hvad er vigtigst, hvad forventer jeg af deltagerne. Mødedeltagere skal sætte sig ned og gennemgå materiale, søge yderligere oplysninger, sikre, at alle opgaver fra sidst er løst.

Konsekvensen af denne indsigt er, at alle for hvert internt møde, de deltager i, bør sætte mindst den samme tid af i kalenderen til at forberede sig. Og det gælder både ved gruppemøder og ved en-til-en-møder. For mange vil dette princip tvinge mængden af møder ned. Hvis du allerede bruger hovedparten af din arbejdstid på at gå til møder, hvordan skal du så kunne mønstre dobbelt så meget tid?

Der er reelt kun to greb til at fjerne mængden af interne møder

Man kan ikke bare fjerne møder med et princip. Møder er opstået af en grund og etableret for at opfylde et behov for koordinering. Når et mødeforum skal lukkes ned, er der reelt kun to greb at bruge:

Enten må man udvide den enkelte mødedeltagers mandat, således at hun kan igangsætte flere handlinger selv uden at skulle koordinere med andre.

Eller man må lave en gennemtænk fast mødestruktur, som sikrer, at rammerne for det, der skal koordineres, etableres i god og logisk tid ift. andre aktiviteter (Et årshjul for møder).

Begge disse greb vil reducere den samlede mængde af interne møder og give plads til, at man får det meste ud af de møder, man vælger at afholde.

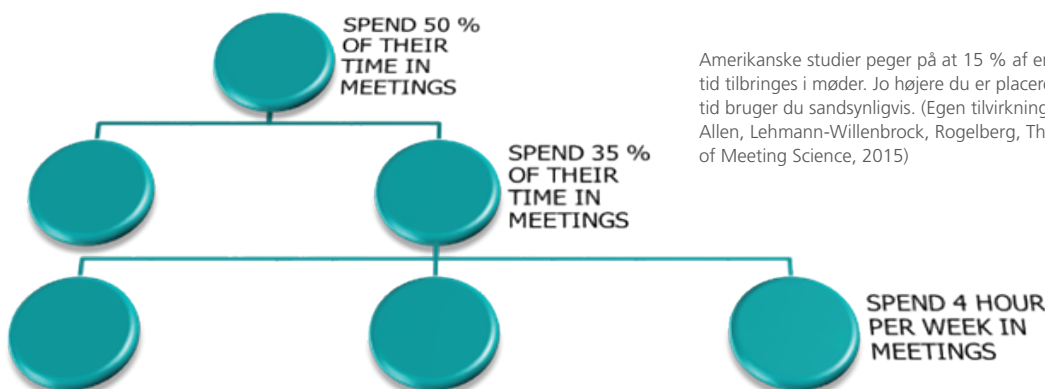
» Konsekvensen af denne indsigt er, at alle for hvert internt møde, de deltager i, bør sætte mindst den samme tid af i kalenderen til at forberede sig

Forslag til opfølgning i jeres nyhedsbrev, jf. din mail af 6. juni

Denne artikel følges op i vores nyhedsbrev af en serie, der skridt for skridt gennemgår de otte trin, der skal gennemføres (af HR) for at skabe en grundlæggende sund mødekultur: **1.** Studer ad hoc-møder, **2.** undersøg mandat og referenceforhold, **3.** analyser frekvens og mødetyper, **4.** analyser møders sammenhæng med driftsaktiviteter, **5.** (re)definer faste punkter pr. mødeforum, **6.** (re)etabler årshjul, **7.** indstil ændringer til referenceforhold og ledelsesrapportering, og **8.** formuler fælles principper for mødeledelse.

ELLER

Denne artikel følges op i vores nyhedsbrev af en serie, der skridt for skridt gennemgår ni gode råd til mere effektive møder. **Før mødet:** **1.** Sæt kritiske punkter øverst på dagsorden, **2.** vær tydelig om alle deadlines, **3.** design dagsorden som en serie af samtaler. **Under mødet:** **4.** Skab konflikt, **5.** skift imellem to roller **6.** håndter deltagere med uhensigtsmæssig adfærd. **Efter mødet:** **7.** Lær at afdække mødeaktiver, **8.** følg op, og **9.** send små motiverende beviser på fremdrift. «



Amerikanske studier peger på at 15 % af en organisations samlede tid tilbringes i møder. Jo højere du er placeret i hierarkiet, jo mere tid bruger du sandsynligvis. (Egen tilvirkning byggende på data fra Allen, Lehmann-Willenbrock, Rogelberg, The Cambridge handbook of Meeting Science, 2015)