



Wenche Strømsnes, stifter og direktør, BetterMeetings. Foto: Kim Haugaard

Mødekultur. Overset ledelsesredskab skaber fremdrift og handlekraft

KLUMME

Wenche Strømsnes
Stifter og direktør, BetterMeetings

Hvis du oplever, at der er for lidt fremdrift i de beslutninger, I træffer eller for lidt handlekraft i det team, du samarbejder med, så er der helt sikkert noget galt med jeres mødekultur.

Alle ledere, der arbejder bevidst med dette, oplever, hvordan meget få justeringer gør en helt afgørende forskel. Det begynder med at erkende, at møder er et ledelsesredskab. De skal derfor ikke gennemføres rituelt men med omtanke. Hver gang.

Forklaringen på dette findes i kilden til, at der mangler fremdrift og handlekraft. Her er de fire typiske:

1 **Beslutningen blev taget bilateralt**

Det føles effektivt at tage en hurtig beslutning på gangen eller hen over skrivebordet. Det skal man også gøre ved daglige operationelle temaer, som ligger inden for ens eget mandat.

Men for de lidt større tværgående beslutninger, som enten påvirker andre eller kræver input fra andre, vil en hurtig bilateral beslutning ofte gå et vanskeligt liv i møde. Fordi beslutningen jo først har værdi i det øjeblik, den bliver ført ud i livet. Og det kræver ejerskab.

Et ejerskab ingen får af ren kommunikation. Det skaber værdi at udskyde en beslutning til et møde, hvor alle i teamet er tilstede.

2 **Beslutningstyper blandes**

Mange teams er slemme til at behandle alle former for temaer på samme møde. Fordi man tænker, at når vi nu alligevel er samlet, så kan vi lige så godt tage det hele.

Men der er en verden til forskel på det mindset, der skal til for at tage beslutninger om drift og om strategi. Ideelt fjerner man alle driftsbeslutninger fra egentlige møder og tager dem i stedet på daglige stående møder, hvor teamet koordinerer på ganske få minutter.

Det gør det muligt at samle taktiske temaer på ugentlige,

halvmånedlige eller månedlige møder og strategiske temaer til en eller et par gange om året.

3 **Beslutninger tages uden individuel tænketid**

En gruppe påvirker hinanden i meget større omfang, end de fleste vil erkende. Den første, der udtrykker sig i forhold til et dagsordenspunkt, kommer meget ofte til at sætte retningen i de efterfølgende udsagn, og det påvirker beslutningens udfald.

Den eneste måde at undgå dette på er at sikre, at alle har haft mulighed for at bearbejde emnet i sin egen tid. Det er helt afgørende, at så mange nuancer som overhovedet muligt kommer frem på mødet.

Det er derfor, man holder møder! For når et team agerer på egen hånd uden for mødet, skal alle medlemmer tale med samme tunge.

Forskellighed og konflikt på mødet. Enighed og fælles retning uden for mødet.

4 **Involvering er kosmetisk**

I mange virksomheder er teammøder rituelle. De ligger bare fast på bestemte tidspunkter uden nogen særlig tanke på det, og fordi teamet nu engang er organiseret, som det er.

Eller endnu værre: Der findes ingen fast mødestruktur og i stedet indkaldes til møder ad hoc efter behov, hvilket skaber uendelige forstyrrelser og er en væsentlig kilde til "Pseudoarbejde" – hvor vi har travlt med at lave ingenting (Jensen og Nørmark, 2018).

Involvering har været det nye sort længe. Og det er med god grund.

Det er folks ejerskab, der sikrer, at ting bliver gjort. Og derfor skal de mennesker, der indkaldes til et møde have reel indflydelse eller andel i det, der skal drøftes, besluttes eller orienteres om.

Løsningen ligger i møderne

Det er på møderne, at samarbejdet sker. Et godt møde, hvor alle vinkler vendes og en konklusion træffes, giver energi og lyst til at gå ud og agere. Og den energi smitter i resten

af organisationen. Det er den eneste vej til at undgå de fire kilder til manglende fremdrift og handlekraft.

Det har ikke så meget at gøre med referatet. Det har ikke engang særligt meget at gøre med selve gennemførelsen på mødet.

Hemmeligheden til bedre møder ligger i dagsordenen. Den skal laves med omtanke. Hver gang.

Så næste gang du indkaldes til et møde, bør du allerførst overveje, om det overhovedet er nødvendigt? Kunne dette løses ved, at enkeltpersoner i teamet fik større mandat til at agere selv?

Og hvis det kræver koordinering – og dermed et møde – kan det så vente til et beramt kommende møde, så vi undgår unødigt forstyrrelse.

Tilbage til dagsordenen er næste opgave nu at formulere ét præcist formål med mødet, og derefter sortere dagsordenspunkter faldende efter vigtighed i forhold til dette formål.

Hvert punkt skal have en ansvarlig; det skal angives tydeligt om punktet er til beslutning, drøftelse eller orientering; og det skal vurderes,

FAKTA

KLUMMEN

Wenche Strømsnes er stifter og direktør i virksomheden BetterMeetings.

Tidligere har hun været direktør i Center for Ledelse (Aarhus og København).

Har du kommentarer til denne klumme, kan du kontakte Wenche Strømsnes direkte på wst@bettermeetings.as

hvor lang tid punktet forventes at tage.

Og nu skal det tydeliggøres, hvad der forventes af mødedeltagerne. For hvert punkt bør du formulere hvorfor, dette skal drøftes og hvad der vil være resultatet af en god drøftelse. Så ved I præcist, hvornår et punkt er færdigbehandlet, og I kan gå videre til det næste.

Møder er et overset ledelsesredskab. Det er ikke svært at holde bedre møder. Det er bare underprioriteret.