

# Handlekraft: Mødestrukturen kan spille med eller imod organisationsstrukturen

## KLUMME

Wenche Strømsnes  
CEO, BetterHeating A/S

**D**et er svært at finde en virksomhed, som ikke har beskrevet sin organisationsstruktur. Det er lige så svært at finde en, som har beskrevet sin mødestruktur. Det er besynderligt, for de to hænger uløseligt sammen.

Hvis man ikke tager aktivt stilling, har mødestrukturen det med at leve sit eget ofte ressourcetrænende liv. Både indenfor rammerne af organisationsdiagrammet og på tværs. Møder løser nemlig blandt mange andre ting et koordinationsbehov. Det kan være sund og kundesrettet koordinering, men det kan også være kunstigt og internt rettet skabt af et dårligt organisationsdesign.

Uanset hvor gennemtænkt et organisationsdesign er, vil der altid være ting, der skal vurderes løbende. Det er her ledelse kommer ind. Lederne skal bane vejen for, at alle i organisationen kan løse deres opgaver optimalt. Enten ved selv at tage beslutninger eller sørge for, at andre kan og vil.

Men der vil også være faste forudsigelige opgaver, der kræver koordinering i den daglige drift ud mod kunderne, borgerne, brugerne, patienterne. Her kommer møderne ind. I samme øjeblik organisationsdiagrammet er tegnet, kan man også tegne oversigten over koordinationsbehov.

Mødestrukturen kan noget, som organisationsstrukturen ikke kan, fordi den er mere fleksibel og kan plukke på tværs af referenceforhold. Især hvis den er styret og struktureret. I virkeligheden har mødestrukturen mere magt end organisationsstrukturen, fordi det er der, folk spiller sammen i virkeligheden.

Hvis man forsøger at løse al koordinering i en organisationsplan, er der risiko for, at man bliver for toptung, fordi det oppefra altid er lettere at funktionsopdele og sætte én mand i spidsen.

Det er uheldigt, for en kunde vil aldrig opleve organisationen oppefra, men se udefra og ind på tværs hvordan opgaven løses. Man kan også risikere at leverancen bliver for træg, fordi man får skabt nogle uhensigtsmæssige koordineringsbehov, som ikke har nogen betydning for kunden overhovedet. Det skaber langsomme og dyre processer.

Man kan sagtens springe denne opgave over som irrelevant. Men vær sikker på, at mødeaktiviteten vil opstå uanset. Den får karakter af ad hoc møder og skjulte møder. De føles og fremstår effektive, fordi man får ting fra hånden her og nu. Men i virkeligheden er det sjældent, at alle er velforberedt til ad hoc møder af den simple grund, at de ikke var i kalenderen ved ugens begyndelse.

Alt videnskabeligt arbejde udi møder peger på, at det giver dårligere eksekvering pga. manglende involvering og ejerskab. Og at mange af disse møder viser sig at være spild af tid eller måske endda bare generator for flere møder. Faktisk er der undersøgelser, der viser, at op imod halvdelen af alle møder kun afholdes, fordi kvaliteten af et foregående møde var for dårlig.

### Mødestrukturen viser klarhed

Et fælles overblik over virksomhedens faste møder giver arbejdsro. Når alle ved, hvornår bestemte temaer behandles, er der ingen grund til at spille tid med det på andre tidspunkter. Hvis der f.eks. er fast tilbagevendende møder til at koordinere og optimere virksomhedens ressourcer, er der ingen grund til at holde ad hoc-møder om det. Man kan lade drøftelsen vente, indtil mødet kommer, og det vil næsten altid vise sig, at det ikke forsinker noget.

Af den faste mødestruktur skal man kunne se hvad



Erhvervskvinden Wenche Strømsnes havde fuld gang i karrieren som direktør for Center for Ledelse (A) indtil hun i 2015 blev diagnosticeret med sklerose, og livet slog en kolbøtte.

svarlig har de tilstedeværende mødedeltagere til sin rådighed på det, der er mødets fokus, uanset hvem deltagerne refererer til i det daglige.

### - Fokus

Hertil skal det have et fokus, hvilket er bestemmende for hyppighed. Et operationelt fokus kalder på hyppige, daglige møder, taktisk fokus kalder på hver anden eller fjerde uge, mens et strategisk fokus kalder på møder hvert andet eller tredje kvartal.

### - Type

Mødetype vil typisk være enten orientering, drøftelse eller beslutning. Når man kender typen af mødet ved

\* Ugentlige møder til afklaring af i

\* Månedlige ledermøder

\* Månedlige kvalitetsmøder

\* Kvartalsvise videndelmøder

kompetencer

\* Halvårlige strategiseminarer på t

onen

\* Årlige medarbejderseminarer m

"rigets tilstand"

Ligesom organisationsdesign skal

dres en gang i mellem som virksomh

skal mødestrukturen det også. Ideelt

dette tydeligt placeret tæt på direkti

Testen på om møde- og organi

til den næste mødestruktur, så man kunne se hvad, der skal koordineres; hvem, der skal gøre det; hvor ofte det skal ske og hvad der sker før og efter (typisk rapportering til og fra gruppen).

Herefter kan man beskrive de nødvendige mødefora, der skal til for at drive organisationen.

#### **- Ansvarlig**

Hvert mødeforum skal have én ansvarlig. Og den an-

svaret bestemt, når man kender typen af møder, ved man også hvor mange, der maksimalt bør deltage. Orientering kan være til mange, mens drøftelser og beslutninger bør ske i fora på max. seks til otte personer.

Så man kan f.eks. forestille sig

- \* Daglige operationelle projektmøder
- \* Daglige salgskoordinerings-møder
- \* Ugentlige møder til optimering af tværgående ressourcer

resen på den måde, og organisationen lige nu er et klart mål:

\* Er der færrest mulige forhindringer for organisationen lige nu er et klart mål:

\* Er personaleansvaret klarlagt?

\* Er det økonomiske ansvar klarlagt?

\* Er det langsigtede forretningsudklaret?



arhus og København),

ndkøb

indenfor særlige

værs af organisati-

ed orientering om

revurderes og æn-

heden udvikler sig,

er ansvaret for

onen.

onsdesign virker

...virket  
ja til disse spørgs-  
ger for kundeleve-  
?  
eklart?  
viklingsansvar klok-

---