SÅDAN UDFORDRER DU JERES MØDEKULTUR

BetterMeetings

better meetings - better leadership

i samarbejde med

DANSK HR

SÅDAN UDFORDRER DU JERES MØDEKULTUR
© BetterMeetings 2021
ISBN 978-87-973107-0-0

Udviklet af
Wenche Strømsnes
BetterMeetings.as

Bogen er udgivet i samarbejde med
DANSK HR
danskhr.dk

Grafisk opsætning
TS-ARTgrafisk.dk
v/Tina Sørensen

TRYKTE EKSEMPLARER KAN REKVIRERES

Da dette er en arbejdsbog, kan det være en fordel at have bogen i fysisk form.
Hvis du ønsker trykte eksemplarer (f.eks. til medlemmer af en arbejdsgruppe), kan de rekvireres for 229 kr./ stk. + porto og e-bogen for 119 kr./ stk. ved at sende oplysninger om:

Antal, firmanavn, postadresse samt CVRnr. og evt. EAN nr. til:
info@bettermeetings.as

SÅDAN UDFORDRER DU JERES MØDEKULTUR – 8 ENKLE TRIN

Problemer med for mange interne møder er et tema i mange organisationer. Faktisk peger flere på, at op imod halvdelen af alle interne møder kun er nødvendige, fordi kvaliteten af et tidligere møde var for ringe (Rogelberg et al. 2015). Flere steder forsøger man at ændre mødekulturen ved hjælp af nye fælles principper. Ofte udebliver resultatet. Læs her hvorfor, og få de otte trin til succes.

I bonus-artiklen sidst i bogen er der et særligt afsnit om, hvordan I kan bruge de nye vaner, vi har fået under corona-lockdown som løftestang for bedre interne møder. Her finder du også tips til at holde digitale møder og indsigt i, hvornår fysiske møder er at foretrække, og hvornår de virtuelle fungerer bedst.

Overskriften lyver

Problemerne kan rigtigt nok løses gennem otte trin. Men de er ikke enkle.
De tager nemlig et opgør med indgroede vaner og ritualer og kræver en konsekvens og viljestyrke, som nogle ledere har vanskeligt ved at prioritere og mønstre til internt rettede opgaver. Men det kan gøres, og gevinsten er meget mere tid i den samlede organisation. Tid, der kan anvendes til kunder og medarbejdere.

Når det så ofte fejler at forsøge at ændre mødekultur med principper, skyldes det det videnskabelige faktum, at der skal ændres på strukturen for at påvirke kulturen. Vi opsamler løbende de bedste erfaringer i metoder til at gøre dette.

Denne bog beskriver otte faser, som man kan arbejde sig igennem, for at finde frem til den konkrete optimale struktur. For hver fase er der dels uddybende forklaring og et konkret redskab med arbejdsskema.

I bonus-artiklen sidst i bogen er der et særligt afsnit om, hvordan I kan bruge de nye vaner, vi har fået under corona-lockdown, som løftestang for bedre interne møder.

INDHOLDSFORTEGNELSE

Intro Før du går i gang 5

Fase 1 Nøglen er i ad hoc møderne 10

Fase 2 Undersøg hvad der kræver koordinering 14

Fase 3 Ordinære møder planlægges på baggrund af fakta 18

Fase 4 Ordinære møder hænger sammen og påvirker hinanden 24

Fase 5 Faste punkter bør være få og skarpe 28

Fase 6 Årshjul giver overblik over de tilbagevendende temaer 32

Fase 7 Møderne er et ledelsesredskab 36

Fase 8 Mødeprincipper understøtter omtanke 42

Outro Undgå at strukturen sander til 46

Plan-B: Quick analyse af mødekultur 50

Bonus artikel: Læring fra Corona-lockdown som løftestang 54

Anbefalet litteratur om møder 56

Om BetterMeetings og DANSK HR 57

INTRO - FØR I GÅR I GANG

Arbejdet skal sikre, at I får fat i roden af problemet med for mange og for uproduktive møder:

En god måde at gennemføre analysen på er ved at nedsætte en lille intern arbejdsgruppe, som via møder og skrivebordsanalyser arbejder sig igennem de otte faser.

Et typisk forløb vil strække sig over tre måneder. I denne arbejdsbog finder I for hver fase en forklaring, en uddybende artikel og et redskab til analysen.

I kan til enhver tid kontakte os på info@bettermeetings.as for sparring. Resultatet af jeres analyse vil være en indstilling til ny mødestruktur og fælles mødeprincipper.

Hvis du er i tvivl om, hvorvidt arbejdet betaler sig, kan I begynde med quickanalysen. Den finder du på side 50.

TRYKTE EKSEMPLARER KAN REKVIRERES

Da dette er en arbejdsbog, kan det være en fordel at have bogen i fysisk form. Hvis du ønsker trykte eksemplarer (f.eks. til medlemmer af en arbejdsgruppe), kan de rekvireres for 229 kr./ stk. + porto og e-bogen for 119 kr./ stk. ved at sende oplysninger om:

Antal, firmanavn og postadresse samt CVRnr. og evt. EAN nr. til:
info@bettermeetings.as

Før I går i gang

Sørg for, at dette arbejde involverer de personer, der rent faktisk kan ændre på mødestrukturen hos jer. Hvis du har ansvaret for en del af en organisation og ikke kan få resten med nu, så begynd med det, du selv kan påvirke. Vis vejen!

ET GODT GRUNDLAG FOR MØDEKULTURANALYSEN
- arbejdsgruppe og datagrundlag

Inden I går i gang, skal du have etableret den rigtige arbejdsgruppe og tilvejebragt et grundigt datagrundlag.

Arbejdsgruppe

Tjekliste før du går i gang:

- ☐ Har vi afgrænset klart hvilken del af organisationen, vi kigger på?
- ☐ Har vi fået mandat til at justere på mødestrukturen i denne del?
- ☐ Har vi fået mandat til at indstille evt. organisationsændringer og justeringer i den løbende ledelsesrapportering til den øverst ansvarlige for området?
- ☐ Består arbejdsgruppen af de få personer, hvis tilstedeværelse er nødvendig for at lykkes?
- ☐ Hold arbejdsgruppen lille (3-5 personer), men vær sikker på, at du samlet set har:
    - Personer med organisatorisk og historisk indsigt
    - Personer, hvis opbakning er afgørende for succes
    - Personer med unikke perspektiver, som andre i rummet ikke kan bidrage med
    - Personer med skepsis eller bekymring i forhold til at ændre på mødekulturen

DATAGRUNDLAG

Etablér en liste over alle møder i området. Det er her ligegyldigt om møderne er asynkrone, ansigt til ansigt eller virtuelle. En måde at skaffe sig overblik på kan være at gennemføre en brainstorm gerne med personer uden for arbejdsgruppen. Lav også en manuel gennemgang af et par personers kalendere de seneste tre måneder. Lad arbejdet ende ud i en bruttoliste.

Se på listen og marker herefter alle møder, som er direkte med kunder, brugere, patienter, studerende, borgere, eller hvem I nu er sat i verden for at hjælpe.

Marker øvrige eksterne møder, f.eks. med leverandører, distributører og samarbejdspartnere. Sortér de resterende møder (som alle er interne) i

A:
dem, der er ordinære møder, dvs. i en fast struktur, som er tilbagevendende omkring samme overordnede tema i samme gruppe og

B:
dem, der er ad hoc, dvs. de opstår efter behov.

Interne møder	Typisk mødeleder	A: Ordinære møder	B: Ad hoc

NOTER

1

NØGLEN ER I AD HOC MØDERNE

FOR MANGE AD HOC MØDER ER TEGN PÅ DÅRLIG MØDEKULTUR

Det giver en god fornemmelse for de fleste at rykke sammen til et hurtigt ad hoc møde og få klaret en konkret sag. Men ad hoc møder er kendetegnet ved, at de opstår udenfor den normale mødestruktur, ofte var de ikke i kalenderen, da arbejdsugen blev planlagt og dermed er langt de fleste ad hoc møder en forstyrrelse. I en stærk mødekultur vil man derfor have et minimum af denne type møder.

Ad hoc møder kan være på sin plads. Det er de, når de etableres til et bestemt formål, f.eks. hvis man nedsætter en møderække til at håndtere et bestemt projekt eller en bestemt begivenhed.

Der, hvor ad hoc møder bliver et problem, er, når de etableres spontant for at håndtere sager, der opstår – såkaldt brandslukning. Selvfølgelig vil der indimellem opstå sager, som skal håndteres umiddelbart, men det er værd at holde øje med, at dette ikke sker for ofte.

Meget brandslukning er tegn på dårlig ledelse. Det indikerer, at ledelsen og dermed organisationen er på bagkant og ikke har organiseret sig på en måde, som giver et optimalt og effektivt arbejdsmiljø. Det er ledelsens ansvar at søge at være på forkant, og det indebærer, at man får talt om de rigtig ting i tide. Mange ad hoc møder er det synlige bevis på, at dette ikke er sket. Løsningen findes ved en stor grad af bevidsthed om, hvad der er på dagsorden på de ordinære møder, der afholdes i organisationen.

En anden problematisk kilde til ad hoc møder er, når et individ får en idé og en falsk opfattelse af, at nu haster det. I meget videns-tunge miljøer er dette en ofte set kilde til mange ad hoc møder. Igen er svaret ledelse. Det er nødvendigt med en synlig og tydelig holdning til, hvorfor ad hoc møder ikke er velsete.

Hvor ad hoc møder kan føles effektivt, indebærer de ofte en række direkte udfordringer...

Manglende forberedelse
Hvis der ikke indlægges tilstrækkelig forberedelsestid til et møde, mister man værdien af det, folk kan bidrage med. Man får kun det umiddelbare og ureflekterede input. Nøglen til et godt møde ligger i forberedelsen, og det er kun sådan, man kan få tilstrækkelig nuance på det tema, der skal drøftes. Samtidig er det den eneste måde at undgå de biases, der altid skabes i en gruppe, og som i værste fald kan betyde, at folk går ud af et møde med opfattelsen af at være enige, men uden egentlig at være det. Her er kilden til manglende eksekvering.

Tidsspilde
Det er næsten umuligt at styre sin egen tid, hvis man aldrig rigtig ved, hvornår man bliver indkaldt til et møde. Den modus, man rent mentalt skal være i, er vidt forskelligt, når man sidder i møde og når man arbejder. Effektive mennesker har hele mødefri dage til at få ting gjort. Og samtidig har de en struktur, der sikrer, at de kan bidrage optimalt i de møder, de deltager i. Dette er helt afgørende, for møder er motoren i virksomhedens udvikling. Jo bedre møder – jo bedre ledelse.

Koordinationsomkostninger
Beslutninger, der tages eller handlinger, der igangsættes bilateralt, er i stor risiko for at ske på et ufuldstændigt grundlag eller uden at alle relevante stakeholdere er taget i ed. Dermed afstedkommer det en skov af koordinering, som skal ske efterfølgende.
Det er tidskrævende og tager farten ud af det, der ellers virkede så effektivt.

Disse omkostninger – lavere kvalitet i indhold, spildt tid og koordination – er desværre skjulte, og nogle virksomheder opdager dem aldrig. De forbliver i en illusion af at være effektive.

Redskab til fase 1: Ad hoc møder

For at anvende dette redskab, skal I først have gennemført 'et godt grundlag for mødekulturanalyse' (side 7)

Studér alle ad hoc møder (markeret med B) fra den liste, I lavede under 'et godt grundlag'

Stil møde for møde følgende spørgsmål

1. Kunne dette møde have været undgået, hvis vi i tide havde drøftet dette på et ordinært møde?
2. Hvis ja - hvilket dagsordenpunkt skulle vi have haft på hvilket møde? Udfyld særskilt skema.
3. Hvis nej – ville det være relevant at etablere en fast mødestruktur for denne type sager? Svaret er kun ja, hvis der forventes at være en vis mængde sager af denne type. Udfyld særskilt skema. Hvis svaret er nej, er dette et godt og værdifuldt ad hoc møde for jer.
   Udfyld da det nederste skema og brug det som eksempel på, hvornår ad hoc møder er på sin plads.

I kommer tilbage til dette arbejde i en senere fase.

Tema til dagsorden	Skal tilføjes dette ordinære møde (A)	For at gøre dette ad hoc møde (B) overflødigt

Ideer til nye ordinære møder	For at gøre dette ad hoc møde (B) overflødigt

Gode ad hoc møder	Dette er et eksempel på et godt ad hoc møde fordi

2 UNDERSØG HVAD DER KRÆVER KOORDINERING

FOR MANGE MØDER KAN VÆRE ET UDTRYK FOR, AT DEN ENKELTE LEDER MANGLER HANDLERUM

Møder er motoren i enhver organisations udvikling. Det er her, man videndeler, beslutter og skaber grundlag for handling. Det er her, de rigtige mennesker er samlet om det rigtige tema. Møder er derfor den mest effektive metode til at skabe fremdrift.

Møder er til for at koordinere. Hvis man oplever at bruge for meget i tid i møder, bør man derfor undersøge, om man har skabt et kunstigt behov for koordinering. Kunne man have glæde af at sige mere tydeligt: ”Dette er din bold! Hold mig gerne orienteret, men vi behøver ikke at koordinere undervejs.”

En god og tydelig arbejdsdeling i en (leder)gruppe kan gøre mange møder helt overflødige. Opgaven er, at arbejde med den enkelte persons mandat, det vil sige, hvilke beslutninger hun kan træffe, og handlinger hun kan sætte i gang på hele gruppens vegne.

En positiv spiral

Den positive og selvforstærkende effekt af at arbejde med at give den enkelte større mandat er, at gruppen får tid til at bruge de fælles møder til emner af mere overordnet karakter. Dette har den stærke virkning, at man bliver mere og mere afstemt som gruppe og dermed over tid kan give endnu større mandat til den enkelte. Herigennem kan man reducere mængden af møder til koordinering yderligere. Det er en positiv spiral.

Mandat er noget, der laves på tegnebrættet, når organisationsdiagrammet konstrueres. Det er her man tegner stregerne, som markerer, hvilke ressourcer, den enkelte råder over, og hvem han skal koordinere med. Med en titel kan man anvise og sende signal om indholdet af mandatet. Det er en formel og ofte nedskrevet ting. Og i hverdagen agerer folk på bedste måde og finder sine egne rytmer og arbejdsvaner.
Men mandat er også noget, man giver i situationen.

Når man forlader et møde, man har oplevet som overflødigt, er det relevante spørgsmål at stille:
Hvordan kunne dette møde være undgået, hvis den enkelte mødedeltager havde et andet mandat?

Når man laver aftaler med hinanden, indeholder denne aftale en vis mængde handlerum. Det kan f.eks. være i måden, man beslutter en konkret sag på et møde. Det er ikke unormalt, at beslutninger, der synes klare, egentlig ikke er det, fordi man ikke har fået afstemt ordentligt, hvem der har hvilket handlerum. En ofte set situation er en mellemleder, der har fået en opgave, men ikke tilstrækkeligt med ressourcer til at løse den. Opgaven skaber en mængde afledte opgaver, fordi ressourcerne skal tilvejebringes. Et andet eksempel er, at der mangler data, som den ansvarlige ikke har fået rettighed til at tilvejebringe selv, men må afvente en kollega, med de fornødne rettigheder.

Handlerum er også personligt. To mennesker kan godt have det samme formelle mandat, men stadig opleve sit handlerum forskelligt. Det handler meget om tillid og erfaring. Mennesker trives forskelligt med ansvar, og det er en afstemning, der skal laves løbende i relationen mellem over- og underordnet. At tage alting ind på møder kan dække over et behov for at undgå ansvarspådragelse og dække sig af.

Søg grænser for handlerum løbende

Ansvaret for at finde det rette handlerum ligger hos begge. Både lederen og dennes leder. Det er her én-til-en-møder har stor berettigelse. Det optimale brug af denne slags møder er netop til at afstemme løbende om handlerummet er korrekt ift. personlighed, opgaver og forretningens aktuelle situation.

En god vane er, at udfordre hinanden løbende ved at stille spørgsmål som: ”Hvad har du brug for, for selv at kunne gå videre med dette?”
Handlerum er en kompleks størrelse som indeholder både arbejdsværdier, konkrete mål, spilleregler og arbejdsmetoder og alle disse elementer må afstemmes og justeres løbende.

Redskab til fase 2: Den enkeltes mandat

For at anvende dette redskab skal I først have gennemført 'et godt grundlag for mødekulturanalyse'

Studér alle ad hoc møder (markeret med B) fra den liste, I lavede under 'et godt grundlag.'[1]

Stil møde for møde følgende spørgsmål

1. Kunne dette møde have været undgået, hvis den, der indkaldte til mødet, havde et bredere mandat? Hvis svaret er ja, udfyldes det øverste skema. Hvis svaret er nej, er dette et godt og værdifuldt ad hoc møde for jer. Udfyld da det nederste skema og brug det som eksempel på, hvornår ad hoc møder er på sin plads. (Skal anvendes i en senere fase).

[1] *Det er ikke afgørende, at listen er opdateret og komplet. Da I lavede datagrundlag, gav I et øjebliksbillede af jeres møder, og det er erfaringsmæssigt tilstrækkeligt til at afdække kilden til uhensigtsmæssig mødekultur.*

Ad hoc møde	Årsag til indkaldelse til mødet	Behov for ændret mandat eller tydeligere aftaler? Hvem skal afklare dette?

Gode ad hoc møder	Dette er et eksempel på et godt ad hoc møde fordi

3 ORDINÆRE MØDER PLANLÆGGES PÅ BAGGRUND AF FAKTA

MØDER. DEN ENE FORM ERSTATTER IKKE DEN ANDEN

Hvis man går til opgaven med at forbedre mødekultur ved at gennemføre interviews eller på anden måde indsamle meninger om møder, vil man meget ofte ende med et frustrerende billede. Nogen vil finde at mødet skal være kort og informativt. Andre ønsker mere dialog. Nogen oplever, at der tales for længe over for mange ting. De vil have klare hurtige beslutninger og videre tilbage til det rigtige arbejde. Andre vil have analyser og information forud for mødet. Og alt dette kan man se på et og samme møde. Problemet for mødeleder er, at alle har ret!

Situationen ovenfor handler ikke om dårlig mødeledelse på mødet, men om dårligt design. Problemet er strukturelt. Man samler alt for mange forskelligartede temaer i samme møde. Det sker oftest, fordi man er ivrig efter at minimere den tid, der bliver brugt i møder. Men resultatet er det modsatte. Møder af dårlig kvalitet genererer flere møder og skaber frustration.

Det faktum, at de samme mennesker alligevel er samlet, er ikke et godt argument for at lave dagsorden som et miks af alle slags temaer. Der skal nemlig helt forskellige mind-set til at drøfte forskellige typer af handlinger, og spring mellem flere former skaber dårlig kvalitet. Det vil også være helt forskelligt, hvor hyppigt, det er relevant at behandle forskellige temaer.

I denne artikel er beskrevet tre standardiserede mødeformater. Det væsentlige her er, at der aldrig er tale om enten eller, men om både og. Hvert format har nemlig sin helt egen berettigelse, og det ene kan ikke erstatte det andet.

Daglige eller hyppige tjek-ind-møder. Denne mødetype er fremragende til operationelle emner. Den sikrer, at alle kender til de kortsigtede prioriteter, og at ingen står i vejen for hinanden. Den skaber koordinering, og den er ofte med til at give energi.

Mange steder foregår dette ved en tavle, der visualiserer de fælles opgaver. Men man ser også flere og flere løse dette asynkront ved at anvende digitale redskaber som f.eks. trello, wrike, slack eller tilsvarende.

Den afgørende ledelsesopgave ved denne type møder er disciplinen. Dels til at møderne faktisk gennemføres hver gang, uanset hvor mange, der kan deltage, dels at alle holder sig til kort og præcis information. Ved digitale redskaber handler disciplinen om, at systemet bruges af alle på samme måde og til de relevante ting. Ved vedholdende ledelse bliver dette daglig rutine.

Taktiske møder foregår månedligt eller halvmånedligt. De bør have en kendt struktur, både i forhold til deres tidsmæssige placering og deres indhold. Dagsorden for disse møder skabes af den periodiske ledelsesrapportering, og det vil typisk være 'røde lamper', der drøftes. De bedste ledergrupper sørger for gode beslutningsoplæg, som alle har haft tid til at gennemgå og forholde sig til før mødet. Dette er den eneste måde at imødegå, at beslutninger tages på baggrund af de vante mønstre i en gruppe (såkaldt beslutningsbias).

Man samler alt for mange forskelligartede temaer i samme møde. Det sker oftest, fordi man er ivrig efter at minimere den tid, der bliver brugt i møder.

Nogen har glæde af, at have en ekstra variant af møder til taktiske temaer. Disse møder supplerer, men erstatter ikke det netop gennemgåede. I denne variant sættes dagsorden på selve mødet og tager på denne måde de helt aktuelle fælles udfordringer til fælles debat her og nu. Møder som disse kan f.eks. holdes ugentligt og have en varighed på under en time.

Den afgørende ledelsesopgave ved denne type møder er, at mødeleder er konsekvent med at tage de ikke taktiske punkter ud af debat og placere dem enten på de daglige operationelle eller de sjældnere strategiske møder.

Strategiske møder bør placeres en gang om året, halv eller kvartårligt. Det er på mange måder de vigtigste møder, fordi det er her, man bliver afstemt omkring de store linjer, som man er fælles om. Den tid, der bliver brugt på dette, kommer positivt igen i hverdagen, fordi den enkelte får lettere ved at handle på den måde, der bringer organisationen den rette vej. Det er her, man kan debattere, udfordre og bruge tid på emner, som har stor betydning for organisationens eksistensgrundlag.

Det er smart, at disse møder ligger fast, og at tidspunktet er kendt af alle, fordi de på den måde kan fungere som en parkeringsplads til temaer, som ellers kan skabe stor forstyrrelse i den daglige drift. Temaerne til de strategiske møder vil således udspringe fra de taktiske møder, men de bør også komme af, at virksomheden periodevist genbesøger sin vision, evaluering af organisationens tilstand og værdigrundlag.

Den afgørende ledelsesopgave ved denne type møder er, at holde dagsorden helt enkel med kun ganske få punkter og at sætte tilstrækkelig tid af.

Redskab til fase 3: Frekvens af de faste møder

For at anvende dette redskab skal I først have gennemført 'et godt grundlag for mødekulturanalyse' og fase 1.

Studér alle de faste møder (markeret som ordinære møder med A) fra den liste, I lavede under "et godt grundlag".
Tilføj de nye ordinære møder, som er på tegnebrættet efter analysen i fase 1 (skema 2) .
Skriv disse møder ind i det første skema på side 22 og udfyld de tomme hvide felter.

Ordinært møde	Hvor mange deltager typisk?	Hvem deltager? (Afdeling,jobbeskrivelse mv.)	Hvor ofte afholdes møderne?

Hver linje i tabellen ovenfor kaldes et 'mødeforum', som altså er defineret ved en bestemt gruppe mennesker, der mødes jævnligt om et bestemt overordnet tema. F.eks. ledelse, salg, projektopfølgning, logistik, afdeling.

Det er en god idé at vedligeholde overblikket over alle mødefora i organisationen, f.eks. ved at listen opdateres en gang årligt.
Der bør placeres et klart ansvar for denne opgave. Hvis det er vanskeligt at få lydhørhed for betydningen af dette, er her et godt argument:
På tværs af en lang række internationale og danske studier kan udledes, at minimum 15% af organisationens samlede lønsum anvendes i møder. Det er minimum, og alligevel er det svimlende beløb. Aktiviteter i denne størrelsesorden bør have ledelsens fulde bevågenhed.

For hvert mødeforum [1] gennemføres følgende analyse

1. Find dagsorden og/eller referat fra de seneste 4-6 møder og notér alle temaer/emner/dagsordenspunkter i skemaet herunder.
2. Vurder nu tema for tema, hvilken kontekst det er. Lad jer ikke forvirre af, hvem der deltager i dette mødeforum og deres organisatoriske placering.

Fokuser på det enkelte tema. Er det:

a. Operationelt, dvs. det handler om dag til dag handlinger som har tværgående betydning for gruppen
b. Taktisk, f.eks. beslutninger om prissætning, leverandørtype, produktsortiment
c. Strategisk, f.eks. helt nye produkter, markeder eller andre forandringer, som har betydning for organisationens eksistensgrundlag.

[1] Der vil være mødefora, hvor dette ikke giver mening, fordi konteksten allerede er klokkeklar. Yderligere vejledning kan læses på næste side.

Tema på mødet (dagsordenspunkt)		Sæt kun ét kryds for hvert tema	
	OPERATIONELT	TAKTISK	STRATETISK

Hvis der er sat kryds i flere kolonner end én i skemaet, bør I overveje at lade dette mødeforum afholde flere formater for møder. Der er mange fordele ved at lade hver kontekst have sit eget mødeformat. For det første er det forskelligt, hvilket mindset der skal til for at tage gode operationelle beslutninger ift. det, der skal til, for at tage strategiske. For det andet vil der være stor forskel på, hvor hyppigt disse temaer er aktuelle. Det er derfor en god idé at arbejde med forskellig frekvens i samme mødeforum, således at dagsorden, når man mødes, er ren i sin kontekst.

Operationelt:

Dagligt, hyppigt
Varer minutter
Foregår ofte stående f.eks. ved tavle eller asynkront ved anvendelse af en elektronisk platform (f.eks. slack, wrike, trello) eller virtuelt
Ingen referat.

Taktisk:

Månedligt, halvmånedligt,
Varer nogle timer, foregår ofte om mødebord (fysisk eller virtuelt),
Handlingsreferat som rød tråd mellem møder.

Strategisk:

Årligt eller halvårligt
Varer dage
Foregår ofte væk fra kontoret
Referat er et produkt, som et dokument, video, folder.

NOTER

4 ORDINÆRE MØDER HÆNGER SAMMEN OG PÅVIRKER HINANDEN

FASTE MØDER PÅ FASTE TIDSPUNKTER SKABER ARBEJDSRO

Der er flere fordele end ulemper ved faste møder. Men hvad med hastesagerne?

Man skal aldrig holde møder bare for at mødes. Det er en af de helt rigtige pointer, som kritikere af faste møder har. Der er risiko for, at faste møde medfører, at man ikke er skeptisk overfor, om mødet er nødvendigt og blot holder det, fordi man plejer.

Men faste møder har mange flere fordele end ulemper. Faste møder giver nemlig arbejdsro. Når alle ved, at noget behandles på et bestemt tidspunkt, er der ingen grund til at spilde 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, til mødet kommer, og det vil næsten altid vise sig, at dette ikke forsinker noget som helst.

Men det er svært. De fleste af os føler os effektive ved at handle, og derfor er der mere energi i her-og-nu-afklaringer end i en gennemarbejdet mødedagsorden. Men det er ikke god resultatskabende energi på lang sigt. Tværtimod er det en energi, som skaber en falsk følelse af nødvendighed (Kotter, 2008) og i værste fald kan fremkalde stress og mistrivsel.

Faste møder – i en god gennemtænkt struktur – er en afgørende vigtig faktor i dette. Man vinder tid ved at sætte farten ned, planlægge og være tydelig. I forrige fase blev det beskrevet i denne serie, hvordan mødeformer supplerer hinanden, og at det giver mening at adskille operationelle, taktiske og strategiske emner. Det fremgik her, hvor mange gange om måneden forskellige mødeformer bør forekomme. Denne artikel handler om, hvornår på måneden møder placeres.

Det korte svar er, at møder placeres efter, hvornår det relevante data er tilgængelig. Det kan være regnskabsrapportering, webtrafikanalyser, sygefraværsstatstikker, kundeevalueringsrapporter etc.

Det burde være en ”no-brainer”, men af uransagelige årsager er det slet ikke unormalt, at tilbagevendende møder placeres sådan, at data må eftersendes lige op til mødet, eller der må afholdes opfølgningsmøde for at sikre, at de seneste data er med. Det forekommer ofte, at der lige er supplerende data sendt pr. mail samme morgen eller udleveret på mødet. Forskning viser, at grupper med denne vane har dobbelt så lange møder som andre (Volkema & Niedermann, 1996).
En forklaring kan være, at der sjældent er placeret et klart ansvar for virksomhedens samlede møder. I langt de fleste virksomheder er møder noget, der etableres efter behov og fastholdes efter vane. Dermed er der heller ikke et centralt overblik. Man kan roligt regne med, at mindst 15 % af virksomhedens samlede lønsum anvendes i møder, så der vil være mange penge at hente på at centralisere dette eller gennemføre en analyse med jævne mellemrum.

Når alle ved, at noget behandles på et bestemt tidspunkt, er der ingen grund til at spilde tid med det på andre tidspunkter.

Når en leder ser hen over sit arbejdsliv med faste tilbagevendende møder, bør der således være et forudsigeligt mønster i mødeaktivitet. Pointen er her som sagt at skabe arbejdsro. Heri ligger også at gennemtænke den faste mødestruktur sådan, at der bliver helt mødefri dage – gerne helt mødefri uger. Også til toplederen der ellers typisk anvender 80 % af sin tid i møder.

Det er nemlig helt forskellige mindsets, der skal til for at tage gode taktiske beslutninger. Det giver derfor god mening at have dage, hvor man er i ”møde-mode” og dage, hvor man i ”arbejds-mode.”

Hvis de er placeret hensigtsmæssigt, vil faste møder reducere behovet for ad hoc møder, reducere mængden af hastesager og skabe mulighed for helt mødefri dage og dermed meget bedre arbejdsvilkår.

Hastesager vil opstå. Det er uundgåeligt, og de skal håndteres med det samme. Det vil en god møderytme levne plads til. Men hvis der er for mange hastesager, er det tegn på dårlig ledelse. Det er selvbluff at tro, at alting haster. Hvis man virkelig går til det, vil man opdage, at langt de fleste hastesager opstår ved, at man ikke kom rettidigt i gang. På alt for mange arbejdspladser er hastværk blevet en vane. Justering i den faste mødestruktur er den mest effektive metode til at løse problemet.

Redskab til fase 4: Placering af de faste møder

For at anvende dette redskab skal I først have gennemført 'et godt grundlag for mødekulturanalyse,' fase 1 og fase 3.

Studér alle de faste møder fra fase 3. Fokuser på dem, der har taktisk indhold, og dermed typisk er placeret en til fire gange om måneden.

1. Se på de faste dagsordenspunkter og overvej, hvilke data der udgør input til denne drøftelse. Hvornår kan dette data tilvejebringes? Er mødet placeret, så der er rimelig tid til at tilvejebringe og bearbejde materialet?
2. Ofte skaber møder et output, som har relevans for et andet møde. Noter, hvis dette er tilfældet.

Ordinært møde	Nødvendigt input	Hvornår er data realistisk klar i en bearbejdet form?	Typisk output

3. Lav en tidslinje som skitserer alle møderne (se et eksempel side 27).
4. Hvilke personer deltager i de forskellige møder? Er møderne placeret sådan, at disse personer har mødefri dage? Mødefri uger? (Det er en konkret vurdering, hvad der er realistisk for den enkelte, men ingen skal gå til møder hver eneste dag – heller ikke topchefen).
5. Formuler principper for, hvornår man kan og ikke kan indkalde til møder.

Eksempel: For forenklingens skyld har denne virksomhed kun tre slags taktiske møder:

Månedligt ledermøde
Månedsregnskab er afsluttet den 8. hverdag efter månedens afslutning. Økonomi skal bruge to dage på at lave uddybende analyser af udvalgte områder. Disse analyser vedhæftes dagsorden, som sendes ud to dage før det månedlige ledermøde. Det månedlige ledermøde er således placeret den 13. hverdag efter månedens afslutning. Efter mødet er det typisk den enkelte leder, der skal handle.

Ressourcemøde hver anden uge
Medarbejdernes tidsregistrering skal være afsluttet mandag kl. 12.00. Det kræver en afstemning og desværre også en rykkerproces at få det hele på plads, og herefter skal HR bruge en time til at trække relevante rapporter. Disse vedhæftes dagsorden til det ressourcemøde, som afholdes hver anden uge. Dagsorden udsendes én dag før mødet. Mødet er derfor altid placeret på en torsdag. Mødet afholdes to gange om måneden, og da mange af deltagerne fra ledergruppen også deltager i disse møder, placeres den ene torsdag i samme uge som den 13. hverdag falder, og næste møde placeres to uger efter. Møderne ligger altid om formiddagen. Efter mødet skal HR ofte iværksætte rekrutteringsprocesser eller kompetenceudvikling.

Projektledermøde hver uge
Alle projektledere mødes hver uge for at afstemme de igangværende projekter. Rapporter fra HR er klar onsdag middag og mødet kan derfor afholdes onsdag eftermiddag. Ind i mellem er der dog vigtig information fra ressourcemødet, som skal bringes ind til projektlederne. Derfor holdes mødet i stedet torsdag eftermiddag – samme dag, som der er ressourcemøde.

I virksomheden har man det princip, at ad hoc møder, som involverer ledelsen, altid skal ligge i månedens tredje uge. Øvrige uger friholdes til egen afdeling, kunder og mødefri dage.

5 FASTE PUNKTER BØR VÆRE FÅ OG SKARPE

FASTE PUNKTER PÅ MØDEDAGSORDEN - SÅ SKER DER NOGET!

”Der er ham, der sætter dagsorden!” Når man hører dette udtryk, er man ikke i tvivl om, hvad der menes. Det er et udtryk for magt og dermed for indflydelse at sætte dagsorden.

Det er mere end blot en talemåde. At sætte noget på dagsorden betyder, at man påbegynder en samtale om det. En samtale er begyndelsen mod en aftale og dermed kilden til handling.

Jo bedre samtale, jo mere ejerskab hos alle parter og dermed jo bedre eksekvering, men det er en anden snak. Denne artikel handler udelukkende om hvad og hvor meget, man begynder en samtale om på sine tilbagevendende møder. Dermed er det fortællingen om, hvordan man bruger den enorme magt, rollen som mødeleder er, til at skabe handling – eller det modsatte.

Brug faste punkter på dagsorden som et ledelsesredskab
På alle tilbagevendende møder vil der være punkter, der går igen hver gang. På ledermøder er det ofte emner som økonomi og ressourcer. På afdelingsmøder kan det være status på afdelingens aktuelle opgaver. På generalforsamlinger vil det oftest fremgå af vedtægter og på bestyrelsesmøder af forretningsorden. Faste punkter er et udtryk for, at man har tænkt sig om, taget de ”lange briller på” og vurderet, hvad der skal til for at sikre fremdrift i gruppens opgaver.

Alt for ofte går de faste punkter i arv og møder bliver en rituel gennemgang af gamle travere. Alle de positive effekter af at arbejde med faste punkter forsvinder.

Et fast punkt på dagsorden

1. Sikrer momentum
Man ved, at der bliver fulgt op og dermed at opgaver skal løses.

At sætte noget på dagsorden er første skridt til handling. At etablere en møderække med et antal faste punkter er et grundlag for fremdrift i en gruppe.

Husk:
Jo færre punkter på dagsorden, jo bedre bliver mødet.

2. Giver arbejdsro i hverdagen
Når alle ved, at et tema er på dagsorden på et kommende møde, spildes der ikke tid på koordinering mellem møder. Den enkelte kan fokusere på sine opgaver og sin rolle i gruppen.

3. Signalerer tydelighed
Tid er en knap faktor og signalværdien af det, man vælger at sætte på sine møder er enorm.

4. Sætter gruppen på forkant
Når en gruppe tvinges til at brandslukke og løse opståede problemer, er det oftest sandt, at problemet kunne være undgået, hvis gruppen på et tidligere tidspunkt havde drøftet det. Ofte vil en sådan situation skabe et nyt fast punkt på gruppens møder.

For mange faste punkter skaber uklarhed
Hvis der er for mange faste punkter bliver det uklart, hvad der er vigtigt. Det bidrager til en ineffektiv arbejdsdag. Det er derfor en god ide at mødeledere eller gerne hele gruppen med jævne mellemrum evaluerer, om det er de rette faste punkter, der er på dagsorden. Det gøres ved at drøfte det grundlæggende formål med, at gruppen eksisterer, og hvad der er kritisk vigtigt for gruppen lige nu og fremadrettet. Herefter kan man punkt for punkt spørge: Er dette punkt kritisk vigtigt for dette.

Når et fast punkt flytter ud af dagsorden
Dygtige ledergrupper udvikler sig, og det betyder ofte at faste punkter flytter ud af møderne og ind i den løbende ledelsesrapportering. De går fra det, der i teorien kaldes det interaktive system (i møderne) til det diagnostiske (ledelsesrapportering), hvor man alene reagerer, hvis noget udvikler sig anderledes end forventet. Så vil det få plads på dagsorden sammen med et gennemarbejdet beslutningsoplæg, der skal føre udviklingen tilbage til normen.

Et eksempel på et fast punkt der opstod og senere flyttede ud af dagsorden, finder vi hos en ledergruppe for en udvikler af handicapudstyr. Da en kunde uden varsel sagde sit forhold op, blev det et fast punkt på dagsorden på de ugentlige møder, at gennemgå røde lamper i kundernes forbrug. På den måde kom gruppen på forkant og kunne reagere på kunders signaler i tide. Efter nogen tid blev det i stedet en del af salgschefens ledelsesrapportering, og det kom kun på gruppens fælles dagsorden, hvis noget særligt kaldte på det. Ellers håndterede salgschefen det i sit eget domæne.

Redskab til fase 5: Faste punkter på dagsorden

For at anvende dette redskab skal I først have gennemført 'et godt grundlag for mødekulturanalyse' og fase 1 til og med fase 4

Studér alle de faste tilbagevendende møder.

Se på de faste møder et ad gangen og noter hvilke punkter, der går igen og dermed er faste punkter. Det er en god ide at gennemlæse referatet for at finde dette, da der ofte vil være emner, der ikke fremgår af dagsorden som faste punkter, men alligevel fylder på mødet gang på gang.

Formulér en mission for hvert mødeforum med faste møder, ved at færdiggøre sætningen "Vi holder jævnlige møder i denne gruppe, fordi…..".
Noter herefter, hvem der deltager i mødet, men tilføj også, hvilke personer, der kan have særlig interesse i at kende til mødets resultater.

For hvert fast punkt, der allerede er, bedes I nu drøfte, hvordan punktet bidrager til ovenstående? Hvad ville der ske, hvis vi holdt op med at drøfte dette i gruppen? Kræver det koordinering mellem alle i gruppen? Kunne det overvåges på anden vis, så vi kun fik det på møderne, hvis der var udfald? Er der noget, vi er særligt optaget for tiden, som burde være et fast punkt?

Herefter vil I stå med to lister for hvert mødeforum:

- Relevante faste punkter
- Ting vi drøfter igen og igen, men som ikke kvalificerer til at være faste punkter. (Disse er input til fase 7)

Vi holder jævnlige møder i denne gruppe fordi...

Liste over mødedeltagere - - - - - - -	Liste over andre mødeinteressenter (som ikke deltager i mødet, men har interesse i det) - - - - - - -
Et korrekt designet møde vil have de rigtige personer samlet til at drøfte de rigtige ting på den rigtige måde. Resultatet af dette er ikke kun beslutninger, men en lang række andre elementer, som kan udnyttes og blive til god forretning. Hvad er vigtigt for denne gruppe?	Hvad er vigtigt for mødeinteressenter?

6 ÅRSHJUL GIVER OVERBLIK OVER DE TILBAGEVENDENDE TEMAER

ÅRSHJUL - EN GENVEJ TIL GOD STRATEGISK LEDELSE I MØDERNE

Det er næsten for banalt at skrive om, men den helt store forskel på de grupper, der brandslukker og dem, der er på forkant, er, om de har et årshjul for deres aktiviteter. Et årshjul er en plan over gruppens tilbagevendende aktiviteter hen over et år. Det skaber gennemsigtighed og sikrer, at emnerne behandles forudsigeligt og rettidigt - f.eks. på ledermøder sådan at medarbejderudviklingssamtaler er på dagsorden i god tid før de sættes i gang og strategi drøftes før budget.

Et årshjul bliver til over tid

Det meste litteratur om årshjul beskriver, hvordan visionen brydes ned i strategi, som brydes ned i handlinger. Men virkeligheden er bare alt for ofte en helt anden. Oftest kommer der aktiviteter ind i et årshjul, fordi gruppen pludselig står med et problem. Et problem, som ikke ville være opstået, hvis man havde været på forkant. Så man løser problemet og sætter sig derefter for at undgå det for fremtiden. Det sker ved at notere, at man skal tage fat i dette rettidigt en anden gang. Det fører enten til faste punkter på møde-dagsorden eller til årshjul. Forskellen på fast punkt hhv. årshjul er, om det har at gøre med det operationelle eller det taktiske/strategiske.

Hvis man allerede har et årshjul, er det let at sætte det nye punkt ind og gruppen ovenfor er derfor et eksempel på en gruppe, der har sine redskaber i orden, og dermed kan reagere optimalt på problemer, der opstår.

Et godt årshjul er dermed udviklet over lang tid af en gruppe, der er lærende og reflekterende. Det er en vigtig pointe, at en mødegruppe i en virksomhed er anderledes end f.eks. en gruppe nedsat for et enkelt projekt. En mødegruppe i en virksomhed har som regel overtaget noget fra andre, som skal bevares, og de skal skabe noget, som andre skal kunne drive videre. Et årshjul for gruppen er med til at sikre, at vigtig læring ikke forsvinder, som der sker udskiftning i personkredsen i en gruppe.

Eksempler på aktiviteter i årshjul

En bestyrelse for en privat virksomhed:

December: Budget og incitamentsordninger
Marts: Årsregnskab og generalforsamling
Juni: Ledelses- og organisationsforhold, herunder evaluering og succession. Opdatering af forretningsorden og direktionsinstruks
September: Målsætning, strategi og forretningsplan
Oktober: Risikovurdering, forsikringsforhold, forretningsprocedurer og interne kontroller.

En ledergruppe i en mellemstor virksomhed

Januar: Opdatering af ledelsesgrundlag
Februar: Forretningsanalyse baseret på regnskab
Marts: Medarbejderudviklingssamtaler
April: Kreditoranalyse og leverandørevaluering
Maj:
Juni:
August: Prissætning for nuværende produkter
September: Evaluering af strategi
Oktober: Budgetproces for kommende regnskabsår
November:
December: Forretningsudvikling og revision af årshjul

Som nyt medlem af en gruppe er det god stil at efterspørge årshjulet. Gruppen vil nemlig forandre sig med nye medlemmer over tid. Men uanset hvem, der sidder i gruppen, har den et fælles ansvar, som rækker ud over det operationelle. Det understøtter gruppen bedst med en mødestruktur, som man kan regne med.

Det første årshjul

Hvis man ikke allerede har et årshjul, skaber man det ved at opliste alle de aktiviteter, der går igen hen over et år. Herefter sætter man det op i et hjul med årets 52 uger eller 12 måneder markeret. Dette giver et visuelt billede af, hvornår der er mange aktiviteter, og hvornår der er luft. Med dette kan gruppen udfordre, om den tidsmæssige placering af en aktivitet er optimal, eller om det kan udjævnes bedre. Man kan også se, hvornår der er plads til f.eks. at lave udviklingsaktiviteter for gruppen.

En mødedagsorden med et punkt, der er hentet fra årshjulet, vil automatisk blive et møde af taktisk eller måske endda strategisk karakter. Jo mere man har af dette som gruppe, jo bedre bliver man til at køre driften i hverdagen sammen. Det er sundt og med til at skabe en handlekraftig gruppe, at ”tage det lange lys på” og arbejde med emner, der ikke handler om daglig drift men om organisationens udvikling.

Redskab til fase 6: Årshjul

For at anvende dette redskab, skal I først have gennemført 'et godt grundlag for mødekulturanalyse' og fase 1, der handlede om at studere ad hoc møder

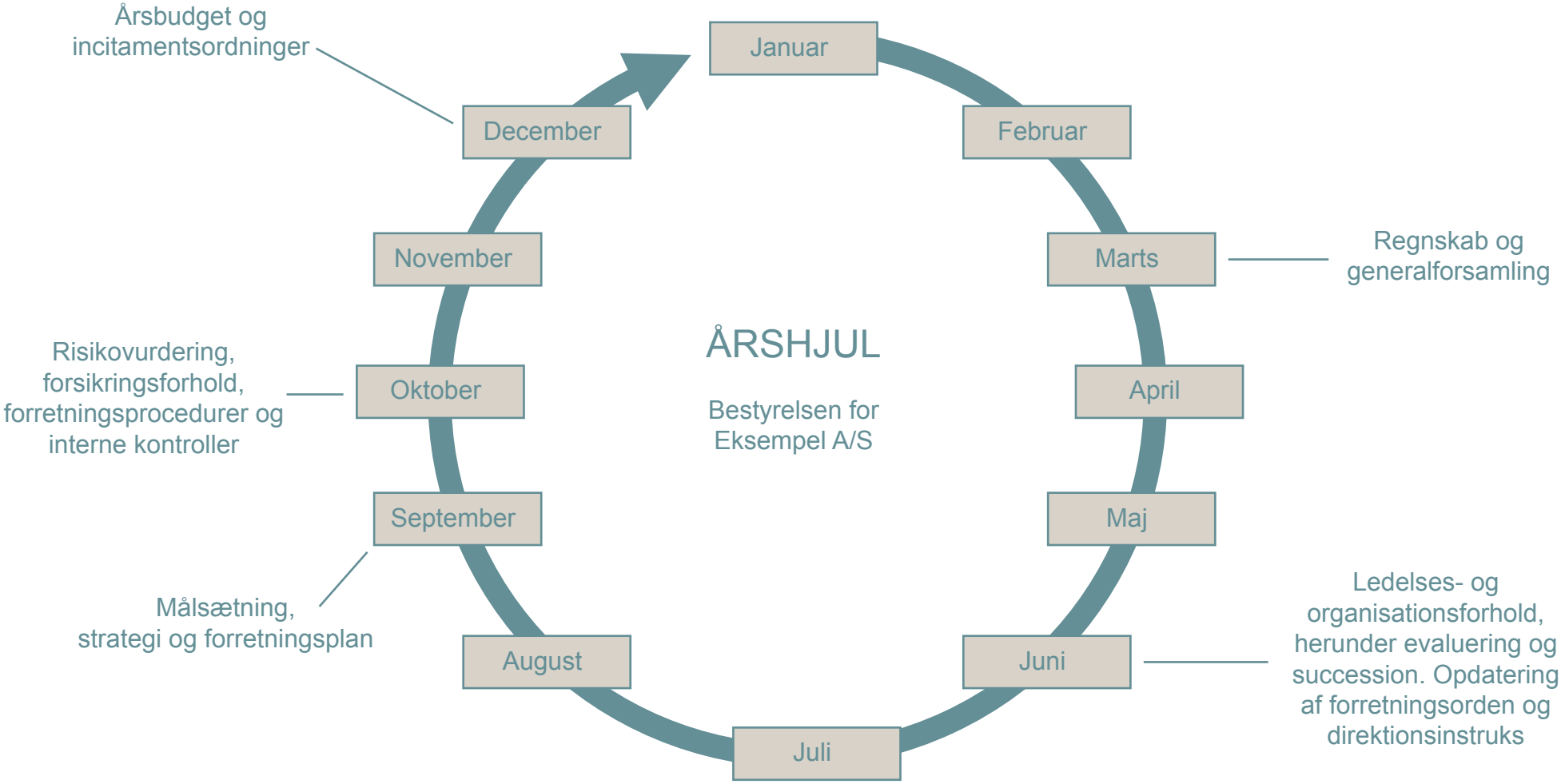
I den første analysefase studerede I, hvilke punkter, der bør være på de ordinære møder for at behandle forretningskritiske emner rettidigt. I fase 5 nærstuderede I de faste punkter og kvalificerede dem. Faste punkter, der vedr. det operationelle, bør være på dagsorden hver gang eller næsten hver gang, I mødes.

Anderledes forholder det sig med årshjulet. Heri er temaer af mere strategiske og taktisk karakter, og de behandles typisk en gang årligt.

Processen er enkel:

- Find de aktiviteter, der skal være i årshjulet
- Undersøg hvordan aktiviteterne griber ind i hinanden
- Datosæt dem i den rigtigste rækkefølge.

Læg mærke til, hvor der er for mange aktiviteter oven i hinanden. Kan nogle aktiviteter flyttes?
Læg mærke til, hvor der er huller og dermed luft. Fyld det ud med udviklingsaktiviteter – personlig udvikling og eller forretningsudvikling.
Indfør en fast proces en gang om året, hvor årshjulet revurderes og tilpasses det år, I ser ind i.


Årsbudget og incitamentsordninger
Januar
Februar
Marts
April
Maj
Juni
Juli
August
September
Oktober
November
December
Regnskab og generalforsamling
Risikovurdering, forsikringsforhold, forretningsprocedurer og interne kontroller
Målsætning, strategi og forretningsplan
Ledelses- og organisationsforhold, herunder evaluering og succession. Opdatering af forretningsorden og direktionsinstruks
ÅRSHJUL
Bestyrelsen for Eksempel A/S

7

MØDERNE ER ET LEDELSESREDSKAB

GOD MØDEKULTUR. KUN HVIS DER ER SAMMENHÆNG MELLEM MØDE-STRUKTUR, LEDELSESRAPPORTERING OG ORGANISATIONSDESIGN

I den ideelle verden hænger organisationsdesign, ledelsesrapportering og mødestruktur sammen og er klart defineret af virksomhedens kerneopgave. I den virkelige verden er det ofte defineret af historik, ritualer og vaner. Det er der faktisk en god grund til. Dette handler om mennesker, og om hvordan de arbejder sammen. Derfor giver det ofte mening at arbejde anderledes end stregerne på et papir viser. Uperfekthed er en del af hverdagen, fordi menneskets handlinger i mange situationer er både irrationelle og uperfekte.

Men selv om man ikke har den helt ideelle organisation, bør man alligevel have et løbende fokus på at skabe sammenhænge. For uanset om man arbejder bevidst med disse ting eller ej, påvirker de hinanden. Dårlig sammenhæng er ofte den grundlæggende forklaring på ineffektivitet.

Organisationsdesign, ledelsesrapportering og mødestruktur er tre sider af samme sag.

Organisationens design
Hvem har hvilket ansvar og mandat? Hvem rapporterer til hvem? Hvem samarbejder med hvem? Hvem leverer til hvem i hvilken rækkefølge?

Ledelsesrapportering
Hvem rapporterer *hvad* til hvem - og hvornår?

Mødestruktur
Hvornår koordinerer hvem hvad med hvem? Formålet er at styrke samarbejdet om kerneopgaven og organisationens udvikling.

Jo større klarhed der er i organisationsdesignet - jo færre møder er nødvendige. Og omvendt. Hvis man "skruer ned" for klarheden på sit organisations-design, kræver det flere møder for at sikre koordinering.

Dårlig sammenhæng er ofte den grundlæggende forklaring på ineffektivitet.

Organisationsdesign, ledelsesrapportering og mødestruktur er tre sider af samme sag.

Det kan f.eks. være, fordi man ønsker meget fleksible medarbejdere, der breder sig over hinandens opgaver. Mange små eller nye virksomheder fungerer ganske udmærket på denne måde, men ved en vis størrelse bliver det ineffektivt.

Men det kan også være "en smutter." At man simpelthen ikke har tænkt over, at man har skabt et mødebehov, fordi en persons mandat er uklart. Her hjælper det ikke med regler om at møder f.eks. skal være korte og have en dagsorden. Her er det personens mandat, der skal ændres. Ellers kan han ikke løfte sin opgave. Hvis man forsøger at løse dette med møderegler, opnår man sjældent mere, end at de synlige møder reduceres, mens de mindre synlige øges. Det er spild af tid. Det bliver bare mere vanskeligt for ledelsen at få øje på.

Hvis du har fulgt denne artikelserie, vil du have været igennem en række analyser, som trin for trin har skærpet din organisations mødestruktur. Det er nu tid til at gå tilbage til trin to, som handlede om den enkelte leders handlerum og gøre noget ved den liste, I skabte der. Er der behov for ændret mandat eller tydeligere aftaler? Skal der justeres i referenceforhold? Skal noget af det, der normalt holdes møder om flyttes over i den løbende rapporteringer eller omvendt.

Ligesom møder er et forskningsfelt i sig selv, er både organisationsdesign og ledelsesrapportering store vidensområder hver for sig. Hvis man ønsker at arbejde grundlæggende med dette, er andre kilder bedre. Denne artikel handler alene om at være opmærksom på de små, løbende justeringer, der kan laves i hverdagen for at understøtte, at en ønsket handling sker. De ledere, der løbende laver denne øvelse, ender oftest med at justere mest på ansvarsfordeling og reference-forhold, og ad den vej skære ned på mængden af både rapportering og møder.

Redskab til fase 7: Sammenhænge

For at anvende dette redskab, skal I først have gennemført 'et godt grundlag for mødekulturanalyse' og i særdeleshed fase to, der handlede om den enkeltes mandat og fase fire om sammenhæng til data.

I redskabet til fase to lavede I en liste over behov for ændret mandat eller tydeligere aftaler, samt hvem der skal afklare dette?
I redskabet til fase fire lavede I en liste over data, der er nødvendige for møder.
Tiden er nu kommet til at tage fat i dette og afklare med de rette beslutningstagere, hvordan der skal foretages justeringer.

En god måde at tilgå dette er ved at analysere, hvordan en enkelt leder anvender sin tid.
I kommer tilbage til dette arbejde i en senere fase.

Figuren på næste side viser fire typer arbejdsarenaer...

Kræver koordinering mellem flere funktioner
Kræver ikke koordinering mellem flere funktioner
Hastemøde, bilateralt møde
Ledelsesmøde
Den enkelte har rammerne til selv at agere
Én til én sparringsmøde
Haster
Haster ikke

Ledere har typisk tre former for møder:

- Ordinære ledelsesmøder, der er planlagt i god tid,
- hastemøder, der planlægges med kort varsel og
- én til én møder med nærmeste leder.

Hver mødeform er sin egen arena med et særligt formål. Den fjerde og sidste arena er lederens tid til at agere på egen hånd.

Figuren på forrige side illustrerer de fire arenaer. En arena er defineret ved, hvor meget koordinering en beslutning eller handling kræver, og hvor meget sagen haster. Om en sag haster skal vurderes i forhold til den direkte her og nu-betydning, det har for kunden, brugeren eller borgeren. Vær opmærksom på, at de fleste ledelsesopgaver ikke er hasteopgaver. Ordet haster skal i denne sammenhæng ikke opfattes negativt, men som handlinger, der har her-og-nu betydning for kunder, borgere, brugere. Altså hverdagens kerneopgaver.

- Hastemøder til problemløsning eller brandslukning kan ikke undgås. Men hvis de fylder for meget bør man overveje, om der er noget galt. Deltagerne har ikke haft mulighed for at forberede sig, og ofte ser man, at mødeindkalderens iver smitter. Der er således risiko for, at temaet ikke bliver tilstrækkeligt belyst. De fleste beslutninger har godt af at blive håndteret med omtanke fremfor impuls.

- Ledelsesmøder (typisk med emner af taktisk karakter) bør også kunne klares på afstemt tid. Det er en god tommelfingerregel, at man bruger nogenlunde lige så meget tid på at forberede sig til sådan et møde som til at deltage.

- 1:1 møder skal bruges til at afstemme den enkelte leders handlerum og personlig udvikling. De er vigtige, men disse møder bør alligevel holdes på et minimum. Der er nemlig risiko for, at man falder i fælden at tage beslutninger, som burde være taget på ledelsesmøde. Dette har høje koordinations-omkostninger. Jo stærkere den overordnede er, jo mere vil han eller hun ønske at lægge beslutninger på ledelsesmøder. Her kan man nemlig sikre flere vinkler på problemstillingen, bedre koordinering og større ejerskab. Det udjævner magtbalancen, fordi det repræsenterer en åbenhed, som ikke findes på én til én møderne. Netop dette er også en typisk årsag til, at svage ledere foretrækker mange 1:1 møder.

- Hovedparten af ledelsestiden bør ligge i den arena, hvor man selv tager beslutninger og handler. Det er også her mellemlederens 1:1 møder med egne underordnede ligger. Her gælder samme princip som nævnt ovenfor. Denne arena er til hverdagen. Til kunderne. Til kerneopgaven. Til det, virksomheden er sat i verden for. Daglige tjek-ind møder af operationel karakter ligger også her.

Et ledelsesliv med overskud og fremdrift kræver grundig omtanke i forhold til, hvordan man bruger sin tid. Erfaringsmæssigt findes den bedste balance der, hvor kerneopgaven er optimeret.

1. Løs opgaven ved at estimere, hvordan en enkelt persons tid fordeler sig i de fire typer (genbesøg evt. arbejdet fra ”et godt grundlag”).

2. Overvej herefter, hvad et realistisk mål vil være. Når denne øvelse laves, bør I sigte på et ideal. For de fleste ledere er den ideelle arbejdsform, som giver alle mest optimeret tid, at 80 procent af opgaverne kan løses inden for eget mandat. Kun 5 procent bør anvendes til interne ad hoc møder, 10 procent til interne ordinære møder og 5 procent til interne én til en møder med egen overordnede eller sideordnede.

Møder med kunder og med egne medarbejdere ligger indenfor eget mandat, men vær opmærksom på, at den målsætning, I vælger, skal kunne fungere også for medarbejderne. På den måde tager modellen hensyn til, at ledere alt andet lige vil have flere interne møder end medarbejdere.

3. Sørg for, at de ændringer I laver i organisationsdesign, ledelsesrapportering og mødestruktur, bevæger lederen mod idealet.

EKSTRA. En udvidet proces, til dem, der vil helt til bunds

Processen at få organisationsdesign, ledelsesrapportering og mødestruktur til at hænge sammen er omfattende, fordi den griber ind i alt det, der sker i en organisation. Det indebærer en række handlinger, der hver for sig er gennemgribende processer:

1. Hvilke ydelser er kunden villig til at betale for?
2. Hvilke processer skal sikre, at kunden får den bedste oplevelse?
3. Hvilke aktiviteter indgår i disse processer?
4. Hvem gør hvad hvornår? Herunder hvem er ansvarlig for hvad overfor hvem?
5. Hvordan overvåger vi, at alt udvikler sig, som det skal?
6. Hvilke opgaver skal koordineres, og hvilke mødefora har vi for det?
7. Hvad gør vi, når noget udvikler sig anderledes end forventet og hvilke mødefora har vi for det?
8. Hvordan sikrer vi, at dette organisations-design (4), ledelses-rapportering (5) og mødestruktur (6 og 7) ikke hæmmer, men i stedet fremmer vores fremtidige muligheder.

8 MØDEPRINCIPPER UNDERSTØTTER OMTANKE

ET GODT MØDEPRINCIP HANDLER OM DESIGN OG INVOLVERING

”Skab konflikt i mødet!” Dét er et mødeprincip, der rykker og vil skabe gejst og handlekraft i din organisation. Denne artikel handler om, hvornår mødeprincipper er på sin plads, og hvordan de giver størst effekt.

Det er ikke unormalt at træde ind i et mødelokale og se en ramme med fem mødeprincipper. Ofte lavet med stor energi af en arbejdsgruppe, der håber, at alle vil tage principperne til sig med god støtte fra ledelsen. Resultatet er ofte skuffende. Mødeprincipper, - kurser og dialog om møder flytter nemlig ikke noget i det lange løb, hvis man har en struktur, som trækker i modsat retning *. De tidligere syv artikler med tilhørende redskaber har handlet om det.

Når strukturen er optimeret, er det tid til at formulere nogle mødeprincipper, som skal understøtte, hvordan din virksomhed bedriver ledelse. For møderne er jo en arena for ledelse. Mødeprincipper er gode, fordi formulering er forpligtende og er med til at afstemme forventninger hos alle, der deltager i møder.

Design og involvering løfter mødekvalitet

Når mange virksomheder er optaget af at få en bedre mødekultur, er det typisk fordi, man er blevet bevidst om, hvor meget tid, der spildes i møder. F.eks. har mange ledere gode principper for, hvor lang tid et møde må vare. ”Mine én til en møder varer aldrig mere end 20 minutter, vores samlede møder er max 2 timer, og vi begynder og slutter altid til tiden!” fortalte en leder mig for nyligt.

Og det virker. I hvert fald på overfladen. Møderne bliver faktisk kortere. Det, man ikke ser, er hvor meget koordinering, der flyttes fra det synlige til det mindre synlige i form af bilaterale forstyrrelser i det, der skulle være en effektiv arbejdshverdag uden for møderne. Koordinering, der bliver nødvendig, fordi der fortsat er behov for afklaring. Det er sådan de overflødige ad hoc møder opstår.
Det er en bedre og mere sikker vej til færre og kortere møder at arbejde med mødekvalitet. Mødekvalitet handler især om forberedelse både hos leder og deltager. Princip nummer ét må være, at man aldrig møder op til et møde uforberedt. Det kræver selvfølgelig, at mødeleder har givet mulighed for, at man kan forberede sig, og det kræver, at hun **designer** en dagsorden med få punkter med klart formål, én konkret ansvarlig person på hvert punkt, gennemtænkt tid og proces, gennemtænkt deltagerkreds, klarhed om typen af dagsordenspunkt (orientering, drøftelse, beslutning) og at den er sendt ud med alt materiale på forhånd. Videnskabelige undersøgelser viser, at ledergrupper, der har for vane at dele materiale på selve mødet, har dobbelt så lange møder som andre.

Alt dette ligger før mødet. De næste afgørende indsatser for høj mødekvalitet er, hvordan selve mødet gennemføres. Mødeleder skal styre mødet som en serie af samtaler. Det betyder, at hun har to roller; én som almindelig deltager i samtalen og én som den, der orkestrerer, at samtalen forløber godt. Det er her konflikten kommer ind. En modig mødeleder vil efterspørge modsatrettede synspunkter og måske endda provokere dem frem, for på den måde at afdække blinde vinkler og usagte forbehold. Det er videnskabeligt veldokumenteret, at dette giver mere energi og ejerskab. Selv hos dem, der ikke fik deres synspunkter tilgodeset. For at en samtale forløber godt, skal alle engageres og de, der taler for meget, skal venligt afbrydes. Nøgleordet her er **involvering**.

Efter mødet skal der selvfølgelig laves referat og følges op. Her har mødeleder fortsat en stor opgave. Det giver energi at opleve, at man er på et hold ”der rykker” og hurtig eksekvering af aftaler er derfor en løftestang. Alle skal vide præcist, hvad de skal efter mødet. Skabeloner for referater er ofte en velment spændetrøje. Referatets vigtigste opgave er nemlig at holde momentum og skabe rød tråd mellem det ene møde og det næste**. Ofte er dets værdi allerstørst som forberedelse til næste møde, så alle kan begynde mødet der, hvor man slap sidst!

Forberedelse giver færre og kortere møder

Forberedelse giver ikke bare kortere møder. Det giver også færre møder, fordi det øger kvaliteten af hvert møde. Det skyldes, at man, når man forbereder sig, dels kan gøre det i sin egen tid, dels og vigtigst kan forholde sig uden at blive påvirket af andre. Med en ordentlig samtale på mødet skaber det bedre aftaler. Og det reducerer behovet for bilateral koordinering og opfølgningsmøder.

Der er brug for fælles og individuelle mødeprincipper

Fælles mødeprincipper i en organisation støtter en fælles ledelsesstil. De har især stor betydning for de gode ad hoc møder, fordi den gruppe ikke har rutine i at sidde til møde sammen. Men de bør suppleres af nogle individuelle for hvert af de faste mødefora. Selv meget erfarne ledere må nemlig ind i mellem skifte stil i metoder for design og involvering for at få bemærkelsesværdige resultater. Derfor vil der være brug for justeringer efterhånden som principper bliver til vaner.

** Hvis du ikke er tilfreds med mødekulturen i din organisation, må du først arbejde med, hvad der skaber behovet for at mødes. Den letteste vej er at analysere ad hoc møder. Du må undersøge om alle i organisationen har det rette handlerum til at løfte sin opgave, så det kun er ting, der kræver koordinering, som kommer på møder. Disse ting bør til gengæld behandles på møder, der ligger på et forudsigeligt tidspunkt med en klar dagsorden. Meget gerne styret af nogle faste punkter og et årshjul. På den måde kan man optimere den samlede arbejdstid i organisationen. Disse ting skal være på plads, før man begynder at arbejde med mødeprincipper.*

*** Dette gælder dog kun delvist de steder, hvor referatet er et juridisk dokument, f.eks. ved bestyrelsesmøder, eller der, hvor mødedeltager er med i mødet som repræsentant for andre, der har ret til at vide, hvordan rollen blev udfyldt, f.eks. i visse offentlige embede.*

Redskab til fase 8: Mødeprincipper

For at anvende dette redskab, skal I først have gennemført 'et godt grundlag for mødekulturanalyse' og fase 1 til og med 7

I vil nu stå med en række mødefora, der er relevante. Hvert mødeforum vil have en mødeleder.
En mødeleder bør for hvert eneste mødeforum tage stilling til nogle ting. Vi anbefaler at samle det i et mødekanvas, som kan laves på en serviet eller elektronisk. Se illustration på næste side.

- I centrum eller som overskrift angives, *hvorfor* det pågældende mødeforum eksisterer. (Genbesøg fase 5)
- Herefter noteres de faste punkter, der går igen på hvert møde (Genbesøg fase 5) og
- Årshjulet med de opgaver, der går igen fra år til år (Genbesøg fase 6).
- Lav herefter en liste over hvem, der deltager i mødet og evt. hvem der skal holdes orienteret eller give input uden at deltage (Genbesøg fase 4)
- Herefter noteres de konkrete mødedatoer (Genbesøg fase 4)

Tag stilling til de relevante deadlines:

1. Hvornår er det relevant, at mødeleder begynder at forberede sig (f.eks. 10 dage før et månedsmøde)
2. Hvornår kan deltagerne forvente at få dagsorden (f.eks. 4 dage før et møde)
3. Hvornår skal referatet være færdigt (f.eks. en dag efter mødet)

(Genbesøg fase 3)

Dette er netop de karakteristika der definerer et mødeforum og sikrer, at hvert møde designes på den måde, der er mest optimal for mødets formål. Det er også de kriterier, der indgår i grundopsætning i mødesystemet WhatGoesUp.

Det er vigtigt at en mødeleder formulerer sig om sine mødevaner. Og de skal tilpasses hvert enkelt mødeforum. Ved at formulere sig gør man det implicitte eksplicit og det bidrager til forventningsafstemning.

Principperne skal bruges til at understrege det, der skal have særligt fokus. Når dette er blevet en vane, skal der formuleres nye principper. F.eks. giver det ikke mening af have et fast princip om at møder aldrig må flyttes, hvis møder aldrig flyttes!

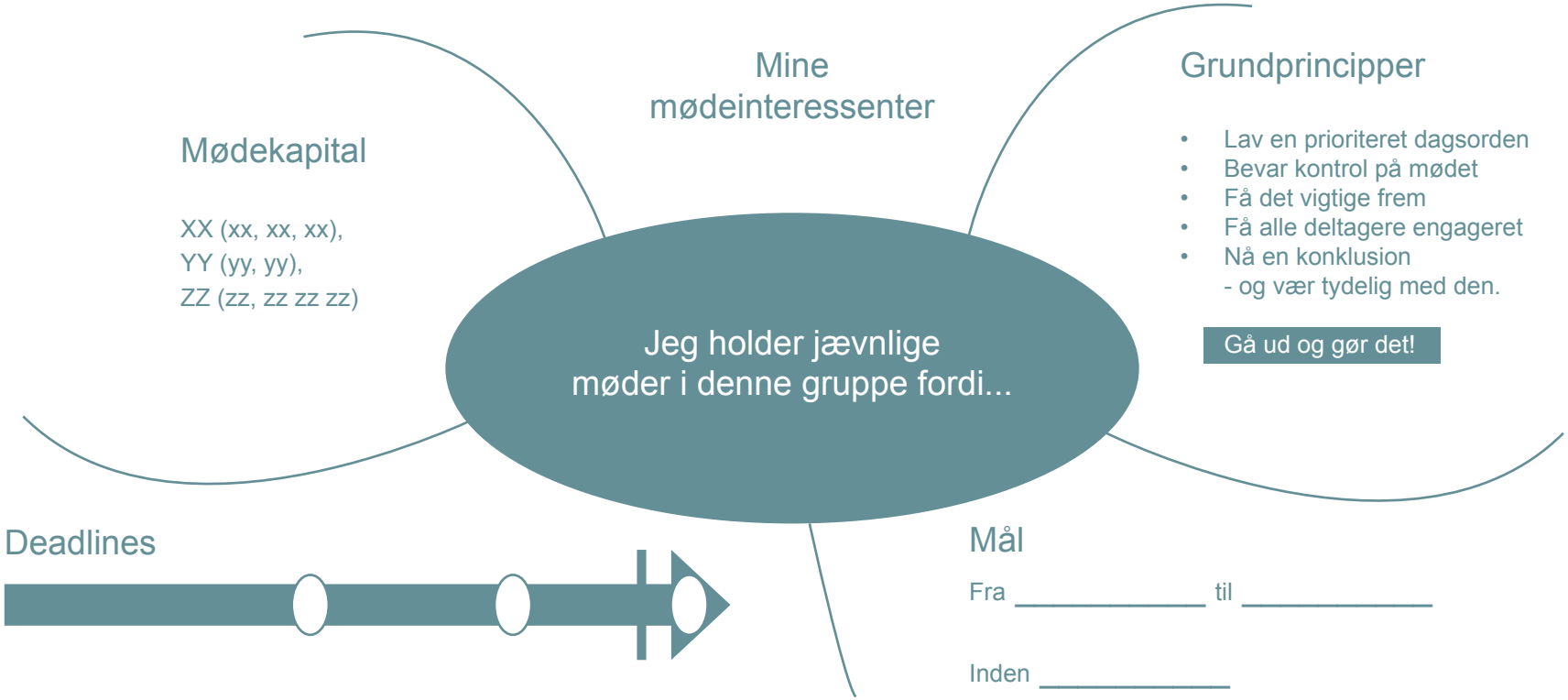
En virksomhed kan have nogen fælles mødeprincipper og hvert forum kan supplere med deres egne.

For at finde gode **fælles** mødeprincipper henviser vi til quick-analysen, som primært handler om de gode rammer om et møde. Det er vigtigt at disse principper har til formål både at guide de faste mødefora og de relevante ad hoc møder (genbesøg fase 1)

De **mødeforums-specifikke** principper bør have mere fokus på at gøre gruppen, der mødes, stærk. De skal således have fokus på design og involvering. Det kan f.eks. være et princip som, ”vi udpeger en opponent til alle beslutninger for at sikre at alle sten vendes.” ”Vi har altid beslutningsoplæg med på et møde, og det er altid lavet af en af mødedeltagerne.” ”Den, der sidder med bidrager.”

En gruppe skal aldrig have mere end fem til syv principper. Gerne færre. Og de skal overholdes hver gang. Læg derfor ikke barren højere, end at det er realistisk. Og husk at revidere principperne, når de er blevet til vaner.

Her er til mulig inspiration en plukkeliste med forskellige mødeprincipper hentet fra forskellige virksomheder gennem årene.



OUTRO - UNDGÅ AT STRUKTUREN SANDER TIL

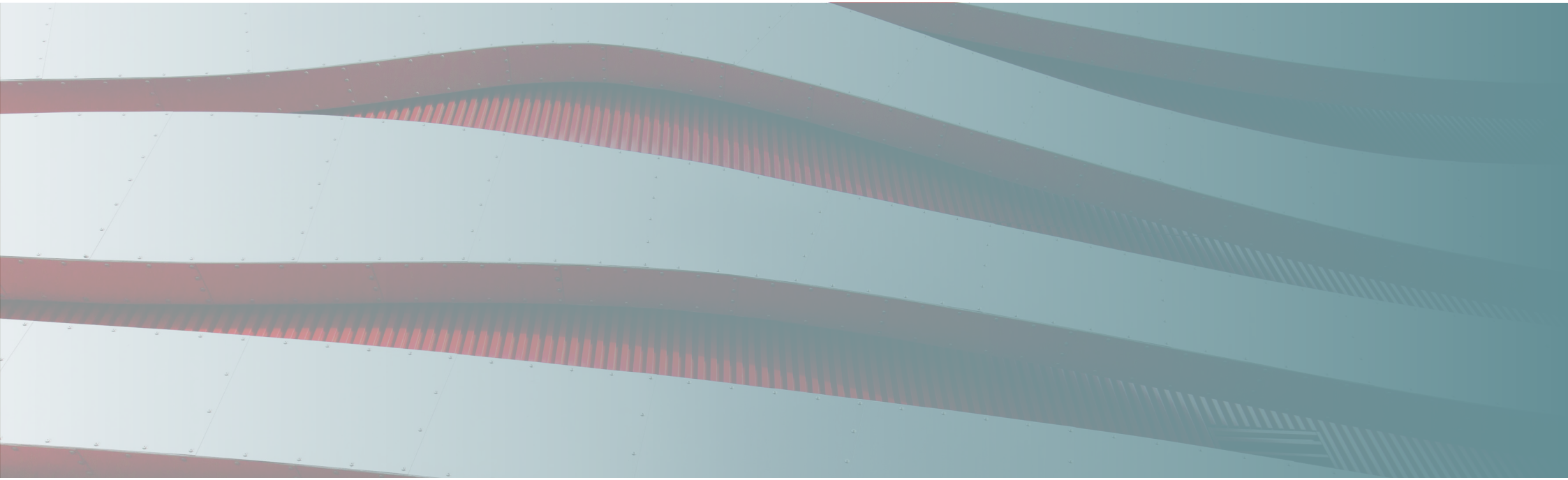
HUSK

Jeres mødestruktur vil “sande til” igen, hvis der ikke følges op løbende. Placér et tydeligt ansvar for at vedligeholde principperne og den struktur, I har valgt. Det kræver træning og vedholdenhed, at få de nye vaner indarbejdet i kulturen.

I arbejder mod mindst tre kræfter:

- Teknologi, der gør det alt for let at indkalde til møder
- Flade strukturer, som kræver stadig mere koordinering
- Mange medarbejdere elsker møder, selv om de siger, at de hader dem. Møderne er med til at strukturere hverdagen, og der er prestige i at deltage i visse møder.

Når I vælger de principper, der er rigtige for jer, så gør det i en proces med så meget involvering som muligt. På næste side finder I en plukkeliste over principper, som vi støder på i forskellige virksomheder. Her kan I hente inspiration, men det er afgørende, at I formulerer jeres helt egne. Nøglen er at finde 5 til 7 vaner, som vil gøre den allerstørste forskel lige nu. Om et halvt år er det sandsynligvis nogle andre. Analysen, der netop er gennemført, vil vise, hvor I har mest at hente.



En plukkeliste af mødeprincipper

Ideen med denne liste er, at du kan hente inspiration til jeres egne mødeprincipper. Vælg dem, som vil skabe den største forandring hos jer.
Vælg aldrig mere end syv. Jo færre jo bedre.

FØR

1. Send dagsorden i god tid
2. Hav aldrig mere end to kritiske punkter pr. time
3. Lav en prioriteret dagsorden
4. Inviter kun de nødvendige deltagere
5. Aflys og flyt aldrig møder
6. Vær tydelig med, hvad formålet er med at holde mødet:
   Hvilken reel forskel skal mødet gøre for virksomheden?
7. Er et møde overhovedet nødvendigt?
   Kan det klares pr. mail eller telefon?
8. Hvis ja - skal det være et fysisk eller virtuelt møde. Gående eller siddende?
9. Hvor kort kan mødet være?
10. Hvem skal deltage og hvorfor?
11. Skal alle deltage i alt?
12. Hvilket materiale skal deltagerne have inden mødet/udleveret på mødet?
13. Definer mødetype og de enkelte mødepunkter.
    Hvad er til drøftelse, orientering eller beslutning?
14. Hvordan skal processen være om hvert enkelt punkt?
15. Udsend en realistisk dagsorden i god tid
16. Tillad dine deltagere selv at vurdere, om mødet er relevant for dem
17. Send altid materiale på forhånd
18. Møde op velforberedt
19. Send mødeindkaldelsen ud i god tid, så deltagerne har mulighed for at forberede sig
20. Overvej hvilken type referat, der er brug for
    (f.eks. beslutnings- eller forhandlingsreferat).

UNDER

1. Begynd og slut altid til tiden
2. Gør det klart, hvad det forventede udbytte af mødet skal være
3. Bevar kontrollen på mødet
4. Hold fast i formålet hele vejen gennem mødet
5. Involver på møderne
6. Konkluder tydeligt
7. Få det vigtige frem
8. Skriv referat straks efter mødet
9. Sørg for at alt er klar - mødelokale, stolenes placering, teknik, forplejning
10. Begynd altid til tiden
11. Bed alle slukke mobiltelefoner m.v.
12. Indled med kort rammesætning af mødet/ kort gennemgang af dagsordenen.
13. Du skal sørge for klarhed - rammesæt, spørg ind og sørg for at der er fremdrift ift dagsorden
14. Inkludere alle deltagere
15. Afrund alle punkter med en tydelig konklusion, sæt navn på ansvarlig og dato på deadline
16. Få alle deltagere engageret (f.eks. ved at skabe konflikt i mødet)
17. Nå en konklusion og være tydelig om den
18. Hold tiden

EFTER

1. Følg hurtigt op på aftaler, som blev truffet på mødet
2. Gå ud og gør det!
3. Hav på forhånd sat tid af, så du kan få lavet referat med det samme
4. Send korte motiverende mails til gruppen om den fremdrift, I har lavet på mødets beslutninger.

NÅR DU ER MØDEDELTAGER

1. Læs mødeindkaldelsen, når du modtager den, og orienter dig om, hvad der kræves af din forberedelse til mødet
2. Kom velforberedt og til tiden til alle møder
3. Tag ansvar og giv følgeskab til mødelederen ved nærværende og aktiv mødedeltagelse
4. Hold fokus på mødets formål/punktets formål
5. Følg hurtigt op på aftaler, som du fik ansvaret for på mødet
6. Hvis I arbejder med referater som kommunikation: Læs referatet, når du modtager det, og send dine eventuelle bemærkninger til referenten inden for den fastsatte tidsfrist
7. Hvis I arbejder med referater som fastholdelse af jeres aftaler: Læs referatet før næste møde, så du er helt opdateret.

PLAN B: QUICK-ANALYSE AF MØDEKULTUR

QUICK-ANALYSE

I nogle organisationer kan det være vanskeligt at få opbakning til at gennemføre en analyse, der kan påvirke både organisationsdesign og ledelsesrapportering. Derfor er her en quick-analyse, som kan anvendes til at pege på nogle hurtige, men effektive, forbedringer i virksomhedens mødekultur.

Vær opmærksom på, at dette ikke får fat i roden af problemet med dårlig mødekultur. Det vil kræve en grundlæggende analyse at virksomhedens struktur.

SÅDAN GØR DU

Saml en arbejdsgruppe til ét møde om mødekultur. Bed dem som forberedelse om at gennemlæse '13 rigtige mødevaner' og notere: Hvordan gør vi i dag? Hvor udbredt er det, at gøre det på denne måde? Kræver det en ekstra indsats hos os. Hvis ja: Hvorfor?

Eksempel: 1. Undgå møder uden dagsorden:

- Hvordan gør vi i dag? Eks: Dagsorden sendes pr. mail til deltagerne senest aftenen før
- Hvor udbredt er det? Eks.: Der er dagsorden til faste møder men sjældent til ad hoc
- Kræver det ekstra indsats? Eks.: Ja alle ad hoc møder skal sende en dagsorden og folk skal vænnes til at efterspørge den. Vi vil skabe et miljø, hvor ingen vil deltage i møder uden dagsorden
- Hvorfor: Fordi møder uden dagsorden fører til dårlige beslutninger og halve handlinger.

Gennemfør et møde, hvor I hurtigt får fjernet de punkter, hvor alle har sagt 'nej' til, at det kræver en ekstra indsats. Fokuser herefter på alle, der har fået et eller flere ja, og brug hovedparten af tiden på at drøfte *hvorfor*. Gør det gerne to og to eller i mindre grupper.
Undersøg om drøftelserne har ledt til helt nye pointer, som ikke er blandt de 13 rigtige mødevaner og noter dem.

Afslut med at prioritere jer frem til *tre indsatser*, I vil give fuld opmærksomhed ift. adfærdsændring i organisationen. Giv hver prioritet én person som hovedansvarlig og udpeg en makker, så de to sammen kan stå for eksekvering af det aftalte. Følg op efter få måneder.

13 RIGTIGE MØDEVANER

1	**Undgå møder uden dagsorden** Der er risiko for at tage fejl-beslutninger, hvis folk gribes af dynamikken uden selv at have tænkt sig om først. En dagsorden har dén styrke, at den temasætter det, der skal drøftes. Hjernen går i gang med at bearbejde et emne, straks det er temasat. Derfor er det med til at skabe bedre beslutninger at sætte denne (ofte ubevidste) proces i gang i god tid før et møde.	Hvordan gør vi i dag? Hvor udbredt er det? Kræves indsats? Ja / Nej Hvorfor?
2	**Stem altid dagsorden af som det første** Hvis mødedeltagerne venter på et bestemt punkt, tabes deres opmærksomhed frem til det tages op. Få det afdækket før I går i gang.	Hvordan gør vi i dag? Hvor udbredt er det? Kræves indsats? Ja / Nej Hvorfor?
3	**Undersøg om nogen har punkter under "eventuelt"** Under eventuelt bør der ikke tages beslutninger, idet ingen har haft mulighed for at forberede sig. Men "eventuelt" er et godt sted at samle alt det, som optager den enkelte. Begynd mødet med at finde ud af, om nogen har noget til punktet.	Hvordan gør vi i dag? Hvor udbredt er det? Kræves indsats? Ja / Nej Hvorfor?
4	**Undgå hurtige beslutninger** Stil spørgsmål og inden du lukker beslutningen, så stil dig på den modsatte post. Hvad taler imod dette? Det er en god ide at opfordre deltagerne til at være djævlens advokater i mødet – for når I går ud, skal I være afstemte.	Hvordan gør vi i dag? Hvor udbredt er det? Kræves indsats? Ja / Nej Hvorfor?
5	**Lyt og gør dig umage med at følge det spor, folk er på** Der ligger altid noget bag en persons handling. Gør dig umage med at forstå, hvad det er. Find ud af, hvordan du tøjler din irritation og gør i stedet op med problematiske mødedeltagere en gang for alle. Det kan du kun gøre, hvis du forstår, hvad der ligger bag. Og hvem ved - måske bliver du overrasket?	Hvordan gør vi i dag? Hvor udbredt er det? Kræves indsats? Ja / Nej Hvorfor?
6	**Afbryd for lange tale-strømme** I møder kan det være nødvendigt at afbryde. Møder er til for koordinering og ikke til enetaler. Indholdet af enetaler bør i stedet være med i forberedelses-materialet – som memo, lydfil eller video.	Hvordan gør vi i dag? Hvor udbredt er det? Kræves indsats? Ja / Nej Hvorfor?

7	**Slå hårdt ned på manglende forberedelse** En mødedeltager, der ikke er forberedt, er intet værd i mødet. Han spilder både sin egen og andres tid.	Hvordan gør vi i dag? Hvor udbredt er det? Kræves indsats? Ja / Nej Hvorfor?
8	**Ved meget vigtige beslutninger er det en god ide at lægge "stilletid" ind på mødet** Brug 30 minutter til at læse tingene igennem. Kør bordet rundt, hvor alle siger noget konkret til punktet. Ved meget følsomme punkter: Gå ud af rummet og bed folk skrive kommentarer på PostIts, som du gennemgår, når du kommer ind, uden du ved præcist, hvem afsender er. Få det snakket grundigt igennem.	Hvordan gør vi i dag? Hvor udbredt er det? Kræves indsats? Ja / Nej Hvorfor?
9	**Sæt et fast slut-tidspunkt for hvert punkt** Tænk hele dagsorden igennem og beslut på forhånd, hvor lang tid et punkt må tage. Sig, ved begyndelsen af hvert punkt, hvor meget tid, der er til drøftelse. Som mødeleder bør du ikke dele din tidsplan med gruppen. Det kan give en unødig defokusering, hvis folk venter på et bestemt punkt på et bestemt klokkeslæt, og det lukker din mulighed for at navigere i mødet.	Hvordan gør vi i dag? Hvor udbredt er det? Kræves indsats? Ja / Nej Hvorfor?
10	**Konkludér alle punkter med at tildele et klart ansvar og en deadline** Slut alle møder med at besvare spørgsmålet: "hvem gør hvad, hvornår" og skriv det ned.	Hvordan gør vi i dag? Hvor udbredt er det? Kræves indsats? Ja / Nej Hvorfor?
11	**Sørg for at deltagerne sætter tid af til forberedelse** Som udgangspunkt skal man bruge mindst lige så meget tid på forberedelse som til selve mødet. Hvis folk bliver syge kan de skriftlig melde ind på punkter. Forberedelse giver bedre beslutninger og flere vinkler på sagen på selve mødet.	Hvordan gør vi i dag? Hvor udbredt er det? Kræves indsats? Ja / Nej Hvorfor?
12	**Sørg for at deltagerne sætter tid af til opfølgning straks efter mødet** De færreste opgaver får tilført værdi af at ligge, og man kan lige så godt få det aftalte gjort. Hertil sender det vigtige energiske signaler til resten af organisationen.	Hvordan gør vi i dag? Hvor udbredt er det? Kræves indsats? Ja / Nej Hvorfor?
13	**Placer de faste møder i klumper på et bestemt tidspunkt på måneden** Det giver et bedre arbejdsflow at have helt mødefri dage, hvor alle kan fokusere på kunder og drift, og mødedage, hvor alle er i beslutningsmode.	Hvordan gør vi i dag? Hvor udbredt er det? Kræves indsats? Ja / Nej Hvorfor?

BONUS ARTIKEL:
LÆRING FRA CORONA-LOCKDOWN SOM LØFTESTANG

Hvis man skal pege på en positiv effekt af Coronakrisen må det være, at det har givet mange arbejdsgrupper et bredere arsenal af samarbejdsformer. Virtuelle møder og samarbejde på distancen er blevet alle mands hverdag. Det giver nogle fantastiske muligheder. Variation i mødemetoder er nemlig den bedste vej til at skabe kvalitet i dialogen på mødet. Og jo bedre dialogen er, jo bedre bliver beslutningerne og jo større bliver ejerskabet. Med det øges sandsynligheden for succesfuld eksekvering af det aftalte. Det er den direkte vej til færre og skarpere møder!

Vi har fået flere samarbejdsformer

Før krisen så vi mange steder, at teknologiforskrækkelse, fordomme og vaner fastholdt samarbejdende grupper i nogle traditionelle mødeformer, og man mødtes altid på samme måde. Hvis bare én i en gruppe ikke rigtigt er med på en anden form, går det ikke. Men alt dette er kortsluttet. I dag har de fleste ændret holdning til brugen af forskellige mødeformer.
Det kan være en løftestang for den ambitiøse leder, der gerne vil have bedre samarbejde i teamet. Et sikkert tegn på, at man sandsynligvis ikke får nok ud af sine møder, er nemlig, hvis formen er den samme hver gang. Dagsorden er den samme. Mødelængden den samme. Teknologien den samme. Hvis det var svært at bryde dette mønster før, har krisen givet en perfekt anledning.

Vi har en tendens til at blande for meget sammen på møder

Det er nødvendigt at variere mødeform, fordi forskellige typer af drøftelser kalder på forskellige metoder. Ideelt bør man ikke have langsigtede taktiske temaer, som f.eks. nye interne samarbejdsformer, på samme møde som man drøfter dag-til-dag beslutninger, som f.eks. hvordan man løser en helt konkret forhindring, der er opstået. Det skyldes, at hjernen skal være i helt forskellige tilstande for at kunne bidrage optimalt til samtalen, og dermed er mødemetoderne helt forskellige. Selv om de fleste er helt klar over dette, har vi alligevel en tendens til at blande tingene sammen, fordi vi jo 'alligevel er samlet'.
Det giver god mening, at man har en fast mødestruktur, og at disse møder ligger i kalenderen så langt frem som muligt. Resultatet fra et møde skal ofte bæres over i et andet og forretningens fremdrift vil være afhængig af en vis kadence i de ting, der skal koordineres. Det giver alt for meget spildtid og uro i arbejdsrytmen at skulle håndtere dette ad hoc. Men blot fordi man har afsat tid i kalenderen tre timer hver torsdag, er der ingen logik i, at hele denne tid absolut skal bruges hver gang. Det kommer helt an på, hvad der skal drøftes.

Sæt én overskrift på det konkrete møde

Her er et enkelt tip til, hvordan man bliver helt skarp på dette: Når du forbereder mødet, så ret emnefeltet og sæt én – kun én – overskrift på mødet. Også selv om det er et tilbagevendende

DERFOR KAN VIDEOMØDER ALDRIG (HELT) ERSTATTE DET FYSISKE MØDE

Video og tele er effektive teknologier til at afvikle mange møder. Når en gruppe, der arbejder sammen, først har fundet sine spilleregler for det virtuelle møde, fungerer det på mange måder lige så godt, ja nogle gange bedre, end det fysiske møde. Det skyldes, at alt støj og udenomssnak er skåret fra. Men lige præcis her opstår også et problem. For det er i støjen og udenomssnakken, at vi bygger tillid og relationer, og på lang sigt er det nøgleord for et effektivt og værdiskabende samarbejde.

Det, der mangler i virtuelle møder, uanset hvor god teknologien er, er de små stumper af feedback, vi ubevidst giver hinanden i en samtale. De små "Mmmm", "Ja", "Præcis", "Enig", Hmmmmm..." lyde, som fortæller den, der taler, at vi er med. Og den direkte øjenkontakt og kropssproget, der også er med til at hjælpe taleren til at vurdere, om noget skal uddybes eller udelades. I et fysisk rum, vil disse ting være til stede, også når der er mange mennesker i rummet. I virtuelle møder skal der ikke være meget mere end tre personer, før dette forsvinder helt.

Der skal derfor en særlig indsats til, hvis en gruppe af den ene eller anden årsag er tvunget til at afholde hovedparten af sine møder virtuelt.

møde med en relativt fast dagsorden med flere temaer. Der vil være noget, der er mere vigtigt end andet lige nu. Ved at sætte den overskrift i emnefeltet på mødeindkaldelsen er der allerede skabt den første forventningsafstemning om, hvad der skal ske. Hvis der bare står "ledelsesmøde," sætter det ingen særlig tankeaktivitet i gang. Men står der "Ledelsesmøde – hvordan kan vi afvikle det årlige kundearrangement under de aktuelle Covid19-betingelser?" så er der allerede gået en ubevidst forberedelse i gang hos modtager.
Når overskriften er lagt fast, bliver det let at prioritere i punkterne på dagsorden. For nu står formålet med mødet nemlig klart. Dagsordenpunkterne skal sorteres med det vanskeligste og vigtigste for formålet først. Det er veldokumenteret, at det giver langt den bedste energi i mødet.

Nogle gange fysisk. Nogle gange virtuelt

Først nu er det tid til at overveje metoden. Er det vigtigt for formålet, at vi sidder sammen fysisk i samme lokale og om det samme bord? Skal bordene fjernes og erstattes med tavler? Skal vi tage samtalen over en telefon, mens vi hver især går tur. Skal vi mødes på en videokonference, og hvis vi skal, er der så dokumenter, der skal deles. Eller sender vi så gennemarbejdet materiale ud før mødet, at vi kan gennemføre selve mødet helt uden at have papirer eller teknologi til stede? Skal vi begynde mødet med individuel læsetid? Skal vi samle holdningstilkendegivelser ind fra alle, inden mødet begynder. Skal vi bryde op og tage nogle drøftelser i mindre grupper? Man skal vælge den metode, der bedst muligt understøtter formålet med mødet. Og variation alene er med til at skærpe mødedeltagernes energi.

En god tommelfingerregel er, at jo mere kompleks en sag er, jo mere har vi behov for al den input vores kropssprog og små kommunikative feedbacks som 'hmmm', 'ja' og 'nå' giver. Tillid er helt afgørende i et møde, hvis alle vinkler skal analyseres, og der skal være fælles ejerskab for det, der bliver aftalt. Denne tillid bliver også bygget op, når smalltalk begynder allerede inden mødet. Så her er et fysisk møde godt.

Modsat er mere enkle, velkendte, dagligdags driftstemaer oplagte at tage over telefonen eller over en videotjeneste, hvis det er vigtigt at kunne se hinanden. Præsentationer, undervisning og andet vidensoverførsel kan også ske lige så fint virtuelt som fysisk.

Pointen her er, at mødeformen overvejes hver eneste gang, selv ved faste tilbagevendende møder. Det er mødets hovedemne, der bestemmer dette. Det samme gælder den afsatte tid. Den må naturligvis aldrig være længere end reserveret i kalenderen, men dagsorden for det konkrete møde vil bestemme længden. Den forventede mødetid skal selvfølgelig sendes ud på forhånd med dagsorden til mødet.

Mødeleders rolle er at skabe klarhed, men alle har ansvaret for en god afvikling af mødet. Den erfaring og rutine, der er skabt under krisen, kan bruges konstruktivt til at involvere alle i at bidrage. Man kan håbe, at vi fremover vil se langt større variation i mødemetoder.

Dagsorden kommer først. Metode og teknologi kommer sidst!

SÆRLIGT VED VIRTUELLE MØDER

- Gentænk dagsorden, så den bliver kortere og mere præcis. Hold pause tit, hvis mødet er langt
- Hold øjenkontakt, når du taler, ved at kigge direkte i kameraet – ikke på billedet af den, du taler til
- Brug din ansigtsmimik overdrevet, når du lytter, så taleren ser, at du er med
- Tænk over dine omgivelser og hvad der sker i din baggrund, så det ikke forstyrrer formålet med mødet
- Læg telefon og alt andet, der kan forstyrre væk, så du ikke bliver distraheret eller fristet

TILLID BETYDER ALT FOR EN EFFEKTIV GRUPPE

Ting går hurtigere, der er mere mod, og der er mere energi i en gruppe, der har tillid. Det modsatte gælder, når der er mistillid. Handlekraft og tempo daler. Tænk blot på, hvordan dit personlige samarbejde fungerer med en kollega, du har tillid til, og hvordan det fungerer med en anden, du har mindre tillid til.

ANBEFALET LITTERATUR OM MØDER

Her er de væsentligste inspirationskilder til denne redskabsbog:

Allen, Lehmann-Willenbrock and Rogelberg, 2015
“The Cambridge handbook of meetings science”

Axtell, Paul, 2015
“Meetings matter”

Field, Bryan and Kidd, Peter, 2015
“Powerfully simple meetings”

Kotter, John P., 2008,
“Haster! Fornemmelse for forandring”

Simons, Robert 2010
”Seven Strategy Questions”

Simons, Robert 2005
”Levers of organizational Design”

OM BETTERMEETINGS

BetterMeetings er eksperter i mødekvalitet og mødekultur.
Vi hjælper ledergrupper til bedre beslutninger og større handlekraft gennem bedre ledermøder. Der er mange dygtige mødeledere. Men for at have en god mødekultur er det nødvendigt, at alle i organisationen bidrager til gode møder.
I BetterMeetings digitaliserer vi de gode mødevaner, så det er let for alle at udleve dem. At lave møder der nytter og flytter.

Virksomheden er stiftet af Wenche Strømsnes. Wenche har mere end 25 års erfaring med ledelse herunder 12 år fra direktionen i CfL som CEO. CfL er stedet, hvor Danmarks mest fremsynede ledere mødes for at udveksle erfaringer, debattere og lære. Siden 2016 har hun udelukkende fokuseret på møder og kombineret erfaring med de forskningsresultater, der foreligger. Fokus har været at understøtte praksis, der virker.
Wenche har haft det privilegium at udføre og samtidig rådgive en række topledelser om strategisk ledelse og virksomhedsudvikling. En erfaring, som udgør rygraden i BetterMeetings digitale produkter.

OM DANSK HR

DANSK HR er Danmarks største professionelle, uafhængige, netværksbaserede HR-organisation for HR-direktører, HR-chefer, HR Business Partners, HR-ansvarlige og HR-konsulenter.

HR-afdelingen skal sikre virksomheder kompetente medarbejdere og skabe grobund for økonomisk og personalemæssig stabil udvikling.

DANSK HR er HR-afdelingernes HR-videncenter, som gennem høj faglighed, aktuel viden, rådgivning og netværk understøtter alle medlemmer og deres virksomheder i det daglige HR-arbejde med at forbedre konkurrenceevnen.

DANSK HR's formål er at varetage interesserne for danske HR-chefer og andre HR-ansvarlige fra både den private og offentlige sektor samt andre personer, som arbejder med HR-området.

Hos DANSK HR arbejder vi for at forbedre virksomhedernes kendskab til og brug af HR-ansvarlige. DANSK HR's kerneområder i forhold til medlemmerne er formidling af HR-viden, HR-netværk og HR-rådgivning, som vi bl.a. sætter i spil gennem:

- Fagtidsskrifter, kurser, webinarer, medlems- og læringsportal, m.m.
- Netværksgrupper og mentorordninger
- Personalejuridisk, erhvervspsykologisk og HR-strategisk rådgivning
- Danmarks største HR-event Træfpunkt HR®

GOD
FORNØJELSE
I
ARBEJDET
MED
AT
FORBEDRE
MØDEKULTUREN

ISBN 978-87-973107-0-0

SÅDAN UDFORDRER DU JERES MØDEKULTUR

BetterMeetings
better meetings - better leadership

i samarbejde med
DANSK HR