

Lederes gordiske tidsknude

Ifølge en ny og netop offentliggjort undersøgelse fra organisationen Lederne bruger ledere længere tid i møder nu end for bare to år siden. Til gengæld bruger de mindre tid på forberedelse. Det er helt galt.

KLUMME

Wenche Strømsnes

stifter og leder af BetterMeetings

Nye foruroligende tal om lederes mødevaner kalder til grundig overvejelse. Jeg møder næste ingen ledere, der har rigeligt med tid. Tværtimod klager de fleste over at have for travlt.

Her kommer nogle videnskabelige fakta:

- 1: Den aktivitet, ledere generelt bruger mest tid på, er møder.
- 2: Mange møder leder til endnu flere møder, fordi deres kvalitet er for dårlig.
- 3: Kvalitet i møder skabes af forberedelse.
- 4: Det ved ledere godt, men de gør det ikke. Hvorfor?

Er det fordi, vi ikke har tid? For så er cirklen sluttet og problemet uløseligt, med mindre vi stopper op og lægger vores mødevaner om.

Nye offentliggjorte data fra organisationen Lederne viser, at ledere i dag bruger mere tid i møder end for bare to år siden. Dermed følger vi i Danmark den samme tendens som ses internationalt: Flere og flere møder.

Det kommer til at fortsætte. Det skyldes dels de flade organisationsstrukturer, som kræver mere koordinering. Det skyldes også den digitale udvikling, som gør det stadigt lettere at indkalde til og gennemføre møder. Endelig skyldes det et stigende antal vidensmedarbejdere, der drives af samspil med andre.

Hurtigt møde

Det kan føles effektivt at kalde sammen til et hurtigt møde.

Nogle gange føles det faktisk som en succes, alene fordi det var muligt at finde en tid, hvor alle havde plads i kalenderen. Men det er ikke, når vi sidder i møde, at vi arbejder. Det er, når vi tager fra hver for sig, at handling sker.

Hvis et møde ikke gennemføres på en måde, så det skaber fuldstændig klarhed, vil det blot generere et behov for endnu flere møder. Faktisk viser undersøgelser, at op til halvdelen af de møder, vi deltager i, alene er nødvendige på grund af dårlig kvalitet i et tidligere møde.



Wenche Strømsnes. Foto: Kim Haugaard

Det er veldokumenteret, at vi har færre møder, når kvaliteten af selve mødet er høj. Kvaliteten bliver høj af god forberedelse. Her kommer det foruroligende i de nye data fra Lederne: Mens vi bruger mere tid i møder, bruger vi mindre tid på forberedelse og opfølgning.

Der er ingen mystik i, hvordan man laver møder af høj kvalitet. Spørgsmålet er, hvordan mødeleder sørger for, at alle er fokuserede og nærværende i de minutter, en sag skal drøftes.

Svaret er: forberedelse. In-

gen kan bidrage meningsfyldt til noget som helst, hvis de ikke er forberedte. Derfor skal der i god tid udendes en dagsorden, som indeholder:

- Få punkter med klart formål
- En konkret ansvarlig på hvert punkt
- Gennemtænkt tid og proces
- Gennemtænkt deltagerkreds
- Tydelig angivelse af om punktet er til orientering, drøftelse eller beslutning
- Vedlagt materiale

En sådan dagsorden hjælper mødeleder til at styre selve processen på mødet, og til at føre et referat, som både holder styr på processen undervejs i mødet og gør det muligt at følge op.

Fremtidige møder

Hvis man hertil formår at tænke langsigtet – det vil sige lægge fremtidige møder i kalenderen i god tid og definere de fremtidige hovedtemaer, for eksempel i form af et årshjul – vil man skabe en arbejdsro, der giver plads til handling. Hver gang det un-

dersøges, ser vi dette mærkelige resultat:

Lederne ved det godt, men alt for mange gør det ikke. Hvad er det, der står i vejen for at gøre det, der skal til for at undgå, at virksomhedens lønsum klattes væk?

Når man på denne måde har et "knowing-doing-gap", altså en tydelig forskel på, hvad vi ved og hvad vi gør, skal der mere til end blot uddannelse. Der skal arbejdes med den generelle holdning til møder.

Møder skal være værdis-

skabende. Den letteste måde til det er at fjerne det, der ikke er værdiskabende. Som orientering, enhver kunne have fået på en anden måde. Som argumenter, der fremføres igen og igen.

Som imageopbyggende enetaler. Nøglen ligger i forberedelse.

Møder har betydning for effektivitet, medarbejder-tilfredshed og dermed virksomhedens resultater.

Vi skal ikke have flere møder.

Vi skal have bedre møder.