



F5

F5 FOCUS

WORKBOOK

FEBRUAR 2023
BEDRE MØDER

Opkvalificér dit lederskab

F5

Hver måned lancerer F5 en ny workbook, der består af en række arbejdsværktøjer, designet på baggrund af aktuelle tematikker. Formålet er at give ledere konkrete redskaber til inspiration, refleksion og handling.

F5's workbook er til dig, der gerne vil styrke og udvikle din organisation og dit lederskab. Den er skabt med udgangspunkt i ny viden og faglig indsigt og danner ramme om et refleksionsrum, der - bearbejdet gennem en handlingsplan - skal udmunde i konkret handling. F5's workbook omfatter tre overordnede elementer:

- 1) Journalistisk indhold, der er produceret særligt til denne workbook, og som afdækker forskellige perspektiver af det månedlige tema.
 - 2) En række refleksionsspørgsmål til hver produktion, der skal sætte din organisation og dit lederskab i relief.
 - 3) En afsluttende handlingsplan, der skal sikre, at dine overvejelser og refleksioner bliver ført ud i livet.
-

Du kan arbejde med denne workbook på forskellige måder, men vi anbefaler, at du allierer dig med en eller flere sparringspartnere. Det kunne eksempelvis være:

- din kollega eller dit lederteam
- en netværkskollega hos F5, enten fra din netværks- eller Meet with Purpose-gruppe
- via F5 Matchmaking, der forbinder dig med et andet medlem af F5.

Ud fra det månedlige tema skemalægger I sammen en række møder, hvor I kan arbejde med denne workbook. Aftal gerne, hvilke elementer og mål I gennemgår fra møde til møde og skriv disse punkter på jeres agenda for mødet.

Hvorvidt I sammen eller hver for sig gennemgår de forskellige journalistiske elementer, beslutter I selv, men det har størst udbytte, at I mødes (fysisk eller virtuelt) for at arbejde med de tilknyttede spørgsmål, der har til formål at perspektivere tematikkerne til jeres eget lederskab.

Afslutningsvis kan I sammen omdanne jeres refleksioner og idéer til handling ved hjælp af den vedhæftede handlingsplan.

Indholdsfortegnelse

Introduktion	side 4
Artikel: Fremtidsforsker: "Det er din egen skyld, hvis et møde er kedeligt"	side 5
Artikel: Sådan tilrettelægger du det gode møde	side 8
Artikel: Teams kan ikke erstatte de fysiske møder	side 13
Case: "Møder er blevet det værktøj, vi hiver op, uanset hvad vi skal"	side 16
Opsamling og fremtidsperspektivering	side 20
Handlingsplan	side 21
F5 Foredrag med Pia Hauge Den mødefri organisation	side 23
Yderligere inspirationsmateriale	side 24



Februar 2023:

Bedre møder

Onlinemøder, fysiske møder, MUS-samtaler, walk n' talks, frokostmøder, seminarer, afdelingsmøder, ledermøder, hub-møder, organisatoriske møder, kaffemøder, og listen fortsætter ...

Ledere går til rigtig mange møder. Alt for mange faktisk.

Men hvad der er værre, så går vi ofte til møder uden dagsorden, egentlig agenda og referater, og spørger du fremtidsforsker **Anne Skare Nielsen** fra Universal Futurist, vil vores efterkommere grine af vores elendige mødekultur, hvis vi ikke snart gør op med den. Det kan du læse om i den første artikel af februar måneds workbook, der handler om at holde bedre møder.

Da **Wenche Strømsnes** var topchef, holdt hun så mange møder, at hun endte med at rykke dem alle til tredje uge af måneden. I dag er hun direktør i BetterMeetings, der lærer virksomheder at holde bedre møder. Hun mener nemlig, at virksomheder bør analysere deres møder, fordi de alt for ofte handler om drift fremfor taktik og strategi, hvilket egentligt er formålet med møder. Læs om, hvad det er, vi gør galt, og hvordan vi kan rette op på det i næste artikel.

Under pandemien blev det et nødvendigt redskab at holde onlinemøder. Og selvom de kan være smarte, skal vi passe på med, hvordan vi bruger dem, siger lektor i computervidenskab ved ITU **Michele Coscia**. Han mener, at onlinemøderne har taget overhånd – og faktisk bør de slet ikke vare mere end en halv time med en ganske specifik dagsorden. Læs, hvordan onlinemøderne kan gøre mere ondt end godt i den tredje artikel.

Men hvor mange møder holder du egentlig på en uge? **Pia Hauge** havde et minimum af 13 timers gengangermøder ugentligt, da hun var chef i DR. Og så derudover det løse. Hun er i dag selvstændig ledelsesrådgiver og har udviklet et koncept kaldet 'Den mødefri organisation', som ikke handler om at droppe møder, men om at holde færre og bedre møder. Hun er måneden case og gæst i podcasten F5 Focus. I fjerde og sidste artikel kan du læse om, hvordan de mange møder gik ud over Pia Hauges fordybelse og beslutningsevner, og i F5 Focus fortæller hun om, hvordan I selv kan skabe mødefri dage i jeres organisation og få frigivet tid til egentlig ledelse.

Som altid vil der efter hver artikel være arbejdsspørgsmål, som I kan bruge til refleksion og diskussion i ledelses- eller netværksgruppen.

Rigtig god læsning,
F5

Artikel: "Det er din egen skyld, hvis et møde er kedeligt"

Der er intet, som kan sætte vores gøremål og liv i perspektiv, som når vi forestiller os fremtiden. Derfor starter denne måneds workbook om møder ud med at høre fremtidsforsker Anne Skare Nielsen fortælle om, hvad hun egentlig mener om vores mødestruktur anno 2023. Er du klar til en opsang?

"Vores efterkommere vil grine af os, når de hører, at vi sad til utallige møder uden agenda." Sådan siger fremtidsforsker fra Universal Futurist, Anne Skare Nielsen. Og det opsummerer nok meget godt, hvad hun mener om den måde, som vi tenderer at mødes på i 2023.

"Jeg kan ikke forstå, at voksne mennesker med gode akademiske uddannelser sidder i back to back møder og arbejder i storrumskontorer. De kører hjemmefra hen til et andet kontor, hvor de så sidder på Teams og holder møder. Jeg forstår det ikke," siger Anne Skare Nielsen: "Hvis jeg har haft tre onlinemøder i streg, kan jeg altså ikke huske bagefter, hvad det første handlede om. Kan du?"

Risikoen for, at du ikke kan det heller, er desværre nok ret stor. Og ofte skal det findes i, at vi mangler en agenda, en dagsorden og et referat. For det er sjældent onlinemødet eller det fysiske møde, der er problemet. "Det er dig, der er problemet. Hvis du synes, at et onlinemøde er kedeligt, er det dig, der er kedelig, fordi du ikke formår at gøre det spændende. Årsagen ligger højst sandsynligt i, at I ikke aner, hvad I skal tale om," siger Anne Skare Nielsen: "Det fleksible, virtuelle og remote arbejde er kommet for at blive og i stedet for at se det som forskellige ting, skal vi se det som noget, der kan supplere hinanden. Det fysiske møde og onlinemødet er som en ovn og mikrobølgeovn – de konkurrerer ikke, de er gode til hver sit. Det er det samme med teknologien – vi skal blive bedre til at udnytte de forskellige former."

Det betyder også, at vi skal få en bedre forståelse for, hvad teknologien kan og ikke kan. "Hvis du bare tager det fysiske møde og flytter det online, bliver det skrækkeligt. Man skal finde ud af, hvad der fungerer – og hvornår og med hvem, det fungerer. At mødes asynkront, online, fysisk eller en walk n' talk kan være lige effektivt, når man bruger det rigtigt," siger Anne Skare Nielsen og fortsætter: "Problemet med onlinemøder er, at de forstærker alt det, som ikke fungerer. Hvis et møde i forvejen er kedeligt, bliver det endnu mere kedeligt online. Hvis det er uden struktur og agenda, bliver det totalt kaos online. Når vi mødes i et fysisk rum, oplever vi det ikke på samme måde, fordi folk sidder og laver andre ting, vi hygger, der er kaffe og snakke om konfirmation, alle de små mellem menneskelige ting, som man savner i onlineuniverset."



Artikel: "Det er din egen skyld, hvis et møde er kedeligt"

Vi skal finde synchronicity

Anne Skare Nielsen kalder det synchronicity. Altså, det vi får ud af et møde, som vi ikke vidste, at vi havde brug for. "Møder kan være rigtig vigtige, men hvis vi designede dem ud fra synchronicity, ville de også blive rigtig effektive og give os følelsen af, at vi havde fået noget, som vi havde brug for," siger Anne Skare Nielsen og kommer med et eksempel på det:

"Fremfor en masse læsestof, eller at du holder et kvarters oplæg, hvor folk zoomer ud, kan du som mødeleder bruge teknologien og sende en optagelse afsted inden mødet, som folk kan lytte til på farten, eller når det passer dem. Hvad har mødedeltagerne brug for at vide, hvad skal de tænke over, hvad skal de have en holdning til? På den måde kan de blive klar til mødet, så I, når I er i det fysiske rum, kun skal lave det, som er vigtigt. Er det online, brug break out sessions, hvor folk lige får en chance for at tænke sig om eller diskutere i mindre grupper."

Anne Skare Nielsen spår, at der i fremtiden vil komme flere interfaces på onlinemøder, så vi bedre kan se, hvad eller hvem, der dræner, ligesom vi vil kunne give feedback på det enkelte møde, så vi hele tiden kan blive mere effektive. Men det kan man også bruge fysisk. Det kaldes radical feedback, og nogle virksomheder bruger det allerede. "Der handler om at give hinanden feedback på vejen ud. Hvad var godt og skidt, hvad kunne jeg gøre bedre som mødeleder og du gøre bedre som deltager, og hvad skal der til for, at næste møde bliver rigtig godt? I starten er det vildt grænseoverskridende, men når man har vænnet sig til det, bliver møderne bedre og bedre," siger Anne Skare Nielsen:

"Kort sagt – hvis vi begynder at tænke lidt mere kreativt og strategisk over vores møder, slipper vi måske for, at vores efterkommere griner af os. Og i mellemtiden kan vi jo passende være nogle gode mødedeltagere – det er der intet i nutiden, som forhindrer os i."

Refleksionsspørgsmål

1. Hvordan kunne du godt tænke dig at holde møder i fremtiden?

- Tænk ikke så meget online/live – skriv i stedet alt ned, du har brug for, for at det bliver et godt møde for dig

2. Hvad vil du gerne efterlade i fortiden af dårlige mødevaner?

- Samme øvelse – skriv alt ned

3. Hvordan kan du påvirke fremtidens mødekultur?

- Skriv mindst tre ting ned, hvor du kan og vil påvirke det direkte



Artikel: Sådan tilrettelægger du det gode møde

Det går ud over beslutningsevnen, når en leder render til møder hele tiden. Derfor bør der skæres og omstruktureres effektivt i lederens kalender, mener ekspert i mødeledelse.

Klokken 9-10: Tirsdagsmøde med ledergruppen. Klokken 10:15-10:30: Teamsmøde med Aarhus-afdelingen. Klokken 12.00: Frokostmøde med Sanne fra økonomi. Klokken 14: Statusmøde og efterfølgende møde med kommunikation og marketing – husk 20 minutters break out til hver over Teams. Klokken 15: Transport – fang Thomas på telefon. Klokken 16: Bestyrelsesmøde i partnerkoncern med middag fra kl. 18.

Hvis du er leder, er det ikke ualmindeligt, at din kalender ser sådan ud. For ledere går til rigtig mange møder. Da organisationen Lederne i 2020 spurgte 2210 af deres medlemmer, lød det, at offentlige ledere i gennemsnit brugte 14 timer i mødelokalerne, mens de private ledere brugte 11 timer. Men andre undersøgelser har også vist, at ledere kan bruge helt op til halvdelen af deres arbejdstid på møder, og tilsat online-møderne, der siden 2020 er blevet overordentlig populære fra høj til lav, er der rigtig meget potentiale for at møde sig ihjel.

Wenche Strømsnes kender følelsen af at gå til alt for mange møder. Som topchef blev hun selv for år tilbage fanget i det, indtil hun ændrede praksis, så alle interne møder lå i tredje uge af måneden. I dag lærer hun andre ledere, hvordan man holder bedre møder, som stifter og direktør i netværksvirksomheden BetterMeetings. "Vi kan forstyrre hinanden i en uendelighed uden at gøre os det mindste umage. Men det går ud over effektiviteten. Det er det samme med møder – hverdagen er til drift, fordybelse og kerneopgaver, men i stedet bliver den brugt på møder uden dagsordener," siger Wenche Strømsnes og fortsætter: "Problemet er bare, at du ikke løser dine kerneopgaver, når du holder møder. Møder skal bruges til taktik, men bruges alt for ofte på drift, og det er derfor, at folk synes, at møder er kedelige og unødvendige."

Derfor er det vigtigt, at virksomheder analyserer deres mødekultur. Det handler ikke om, at du helt skal droppe møderne, men hvis du, som leder, ofte går til møder uden en egentlig dagsorden, eller hvis møderne handler mere om drift end taktik og strategi, er der et problem, ligesom der bør tænkes over, hvilken rækkefølge møderne har i løbet af en dag, uge eller måned. "Det giver ikke mening, at det månedlige salgsmøde ligger dagen efter det månedlige ledermøde, fordi lederne jo skal bruge tallene fra salgsmødet. Samtidig er møder uden en dagsorden eller referater nyttesløse. Ser man på antallet af de interne møder, vil de oftest kunne skæres ned til en fjerdedel, hvis man begynder at tænke i, at tingene hænger sammen," forklarer Wenche Strømsnes.

Artikel: Sådan tilrettelægger du det gode møde

Møder avler møder

Ledere er i de senere år blevet opmærksomme på, at de holder alt for mange møder, og som løsning er mange begyndt at holde korte møder. Men det er heller ikke altid klogt. "Problemet med korte møder er, at man sjældent når alt det, som man skal nå. Som resultat bliver du nødt til at sætte et nyt møde i kalenderen, og sådan bliver det ved," siger Wenche Strømsnes. For et kort møde er kun for lige at skulle klappe noget praktisk af – det kan eksempelvis fungere med et hurtigt tavlemøde over morgenkaffen. Rigtige møder er til samtale, og hvis man tidsbegrænser det uden omtanke, risikerer det at blive ineffektivt eller direkte problemfremmende. "Møder handler om at få alt frem, og hvis du stadig sidder med en dårlig mavefornemmelse, når I er på 18. minut, så går det ikke. Omvendt vil dine medarbejdere heller ikke fortælle dig om deres bekymringer, hvis de ved, at der kun er to minutter til, at mødet slutter, og du skal videre til noget andet," siger Wenche Strømsnes.

Dermed er løsningen heller ikke at holde kortere møder, men at holde møder, der giver energi og inspiration til deltagerne. Men hvordan gør man lige det? For det første skal vi tilbage til det med dagsordenen. Ja ja, det kan måske i sig selv lyde lidt kedeligt, men det er det, der gør, at I holder jer til sagen. Samtidig skal der være en mødeleder, der oplagt er dig som leder og en tovholder og en referent, der er nogle andre – for hvis du skal lede mødet, kan du ikke både referere og holde øje med tiden.

"Som leder skal du tænke taktisk. Et punkt på en dagsorden er en samtale, og en dagsorden er en serie af samtaler. Det betyder også, at hvert punkt skal være noget, som kan starte en samtale, hvor du kan få den viden, som du har brug for. Derfor skal du give mødedeltagerne en chance for at kunne forberede sig, tænke over det og tale ud," siger hun og henviser til de møder, der ofte hedder ledermøde eller tirsdagsmøde i kalenderen: "Tirsdagsmøde lyder som et møde, som det der var sidste tirsdag. Nogle gange er det sikkert også det, fordi man ikke laver en dagsorden. Hvis man i stedet giver mødet en overskrift såsom 'Hvordan får vi rettet op på kritikpunkterne i APV'en?', vil dine mødedeltagere automatisk begynde at tænke over det inden mødet, fremfor at du stiller spørgsmålet på mødet, hvor folk er uforberedte og trætte."



Artikel: Sådan tilrettelægger du det gode møde

Tag det vigtigste først

Wenche Strømsnes er faktisk fan af de tilbagevendende, faste møder, så længe de har et tema, og så længe der er mulighed for at tale ud, og det betyder den svære balancegang mellem at holde tiden uden at blive en tidsfacist. "Det er god skik at sætte tid på punkter for at overholde tiden, men lad være med at bruge det i selve mødet, for så når man ikke til bunds. Læg i stedet det sværeste punkt først og snak det færdigt. De sidste punkter skal være nogle, der kan skydes uden problemer," råder Wenche Strømsnes og tilføjer, at der kun bør være et enkelt eller to hovedpunkter på en dagsorden: "Det kræver røv i bukserne at lade punkter skride, så man må udskyde noget andet, men det er sådan, man når frem til noget godt."

Men så opstår spørgsmålet – hvordan sikrer man sig, at mødet så ikke trækker ud i en uendelighed? Wenche Strømsnes forklarer, at et punkt er færdigt, når der begynder at ske gentagelser. Her skal I konkludere, eller eksempelvis nedsætte en arbejdsgruppe, der skal se på forskellige løsninger. Med tryk på løsninger i flertal, fordi en løsning selvsagt ikke vil kunne løse en uenighed. "I må være lige så uenige, som I har lyst til på selve mødet, men når I går ud fra det, bliver I nødt til at tale samme sprog. Hvis I ikke kan nå frem til en løsning, kan det derfor være en god idé at lade en lille gruppe samle det, der er blevet talt om mellem de to møder. Gruppen skal så komme frem til nogle løsningsmodeller, som I kan tale ud fra på næste møde," siger Wenche Strømsnes: "På den måde får I konstruktive møder, hvor I føler, at I får noget fra hånden."

Sidst, men ikke mindst er der også to vigtige detaljer at huske på, når det gælder møder. "Selvom man tror det, kan man ikke huske i detaljer, hvad man talte om på mødet, så husk altid referatet. Et godt trick er at bruge de sidste ti minutter på det. Så bliver det klappet af, og man får afklaret eventuelle misforståelser med det samme," siger Wenche Strømsnes: "Herudover bør du sørge for, at folk kan forberede sig, men tænk også ind i, at de næppe kan nå at læse store mængder af mødemateriale. Og så sørg for at indkalde de rigtige mennesker og altid, altid, altid overhold tiden."

Artikel: Sådan tilrettelægger du det gode møde

Du har pligt til at være med

Og så er der en sidste, men meget vigtig ting, som man skal have fokus på til sine møder. Det er, om folk er med. For ledere har så mange møder, at det er blevet ok at sidde og lave noget andet imens. Men det er faktisk slet ikke i orden, siger Wenche Strømsnes. "En anden vigtig pointe er at sikre, at du får alle med. Nogle gange kan man jo godt tænke, at et møde har været vildt godt, men i virkeligheden har du kun hørt to ud af fem perspektiver, fordi nogle stykker er introverte eller lidt forsigtige," siger Wenche Strømsnes: "Løsningen er at bytte om på talerækken. Hvis Jens altid råber op om sine kæpheste, bed først Birgit om at sætte ord på, hvad hun synes er godt og skidt, og øv dig i at spørge Susanne, hvad hun synes om emnet. Det giver også et ejerskab over mødet."

Og så lad være med at være bange for, at du hænger nogen ud, siger hun: "Hvis du har sagt ja til et internt møde, har du også pligt til at bidrage. Dermed skal der også mere accept af, at man skal kunne sige nej til møder. Eksempelvis, hvis der ikke er et klart formål, eller man ikke kan se sin rolle. Et møde bliver kun godt, hvis folk ved, hvorfor de er der, og hvorfor mødet er vigtigt."



Refleksionsspørgsmål

- 1. Find din kalender frem, se på en mødetung uge og lav et skema over onlinemøder, fysiske møder osv.**
 - Tæl timerne sammen og fordel dem i skemaet
 - Noter under hvert møde, om der har været en dagsorden, om der er blevet skrevet referat, hvad mødet handlede om, og hvor længe mødet varede
- 2. Formalia - noter på skemaet følgende:**
 - Hvor mange møder har handlet om drift, og hvor mange om strategi? Streg dem med drift over
 - Hvor mange møder har ikke haft en dagsorden? Sæt streg over dem
 - På hvor mange møder er der ikke blevet taget referat? Sæt streg over dem
- 3. Relevans - noter på skemaet følgende:**
 - På hvor mange møder blev der taget beslutninger, som du kan bruge fremadrettet? Streg dem over, hvor der ikke blev taget beslutninger, som vedrørte dig
 - Hvor mange møder har været relevante, og hvor mange har været irrelevante? Streg de irrelevante over
 - Hvor mange møder har haft flere punkter, der blev udskudt, hvor det ikke var ok? Sæt streg over dem
 - På hvor mange møder har I ikke nået det vigtigste eller har jappet jer igennem det? Sæt streg over dem
- 4. Reflekter over de møder, der er tilbage:**
 - Hvad var det rigtig gode ved møderne?
 - Hvilke mødeformer har især fungeret?
 - Hvad gav du selv til de møder?
 - Hvad kunne du gøre bedre?
 - Hvis du var mødeleder: Var folk engagerede, og hvordan kan du næste gang engagere dem endnu mere?
- 5. Se på skemaet igen. Læg nu en strategi for, hvordan din mødekalender i 2023 ideelt bør tilrettelægges**
 - Hvordan vil du sikre, at du får flere møder i kalenderen, som er produktive og færre som ikke er?
 - Hvilke samtaler skal tages?
 - Hvordan kan du selv tilrettelægge din kalender?
 - Hvornår skal du selv fremover ikke indkalde til møde?

Artikel: Teams kan ikke erstatte de fysiske møder

Lige så praktiske onlinemøder viste sig at være under pandemien, lige så stor en belastning kan de ende med at være i dag. For onlinemødet har sneget sig ind overalt, og selvom de kan være logistisk smarte, er de langt fra altid særligt effektive.

”Skal vi ikke lige tage et Teams-møde?”

Hvis vi skruer tiden tilbage til februar 2020, var dette spørgsmål en sjældenhed. Medmindre man arbejdede som forsker eller leder i en international koncern, mødtes man fysisk, tog den på telefonen eller over e-mailen. Men med pandemiens indtog overtog Teams-mødet – på godt og ondt. For det er bare ikke altid, at man ”bare skal tage et Teams-møde,” siger Michele Coscia, lektor i computervidenskab ved ITU.

”Under corona holdt vi selvfølgelig en masse møder online, fordi vi ikke kunne mødes fysisk, og ledere havde et større behov for lige at tjekke op på deres medarbejdere. Men efter corona er de mange onlinemøder fortsat og har på mange arbejdspladser taget overhånd. For man kan ikke mødes online om alting, ligesom man ikke skal holde møder om alting,” siger Michele Coscia: ”For udover at der er mange ting, som ikke er smarte at tale om på Zoom, tager det også vores energi hele tiden at skulle have skærm-møder.”

Han fortæller, at der tilbage i 2019 på verdensplan blev brugt 1,4 billioner dollars på forretningsrejser. Men muligheden for at mødes online har gjort, at virksomheder har skåret ned på rejseaktiviteten. ”Problemet er, at hvis man ikke kender hinanden i forvejen, fungerer et Zoom-møde sjældent, fordi man har svært ved at få den der usagte kontakt, som opstår fysisk igennem kropssproget,” forklarer Michele Coscia.

Og det kan også overføres til en almindelig arbejdsplads. For kun syv procent af kommunikation er det, vi siger – resten er alt det, som vi gør uden at tænke over det, alt det vi ikke siger, måden, som vi gestikulerer på og så videre. ”En ting som øjenkontakt er vigtig for tilliden imellem mennesker, og det er fuldstændigt umuligt at få online. Herudover er det svært at holde koncentrationen i længere tid ad gangen, ligesom det er svært – netop fordi vi mangler den fysiske kontakt – at lære, når vi sidder online,” forklarer han og fortsætter: ”Det ideelle onlinemøde varer max en halv time og har fokus på en specifik opgave, hvor der ikke skal diskuteres principper, men som kan forklares med en power point, og hvor der kan være behov for at stille nogle helt konkrete spørgsmål for at afklare, hvordan opgaven skal løses. Samtidig bør der være mellem tre til fem personer med til mødet – færre gør ofte onlinemødet unødvendigt, og flere gør det forvirrende.” Det betyder kort sagt, at langt de fleste af os bruger onlinemøderne helt forkert.



Artikel: Teams kan ikke erstatte de fysiske møder

Biffen vs. computeren

Under corona var vi nødsaget til at mødes online. Ledere var også nødsaget til at tage svære samtaler og i værste fald fyre medarbejdere over Teams, og sådan noget er ekstremt usundt for arbejdsmiljøet, siger Michele Coscia: "Onlinemøder er ikke skabt til svære beslutninger eller samtaler. Udover at en firing altid bør ske fysisk, fordi det i forvejen kræver store sociale evner, er der alt for meget, som ikke bliver oversat via skærmen." Han fortsætter: "På onlinemøder bliver man desuden så opmærksom på de andre, og hvordan man selv ser ud, at det også påvirker, hvorvidt man kan koncentrere sig i længere tid ad gangen. Faktisk vil et telefonopkald ofte være langt bedre, hvis man har brug for at diskutere noget."

Michele Corscia sammenligner online vs. fysiske møder med at gå i biografen vs. at se en film på computeren. Ser du den på den lille skærm, holder du nemlig max fokus i et kvarter, før du roder ved telefonen, lige skal have noget i køkkenet eller skal en tur på det lille hus. I biografen holder du fokus i timevis – i hvert fald så længe du har popcorn. "Det er tid til at skrue ned for onlinemøderne. Det eneste tidspunkt, hvor de kan fungere, er, når man vitterligt ikke kan mødes, men har brug for det. Det kunne være, hvis man, som jeg, har kolleger på den anden side af Jorden, hvor det er rart at holde kontakten imellem konferencerne, fordi det giver en bedre relation, når vi så mødes fysisk," siger han og konkluderer så med moralen: "Spørg jer selv: Hvorfor skal vi være på Teams nu? Kan det løses med et telefonopkald, eller ville en mailbriefing faktisk være det smarteste, fordi medarbejderne så har materialet liggende? Og kunne det i det hele taget ikke bare være rarere at mødes rigtigt, eller skippe et af de mange møder i kalenderen?"

Refleksionsspørgsmål

1. Tag skemaet frem igen. Tæl antallet af onlinemøder og analyser dagsordenen

- Var emnerne, der blev diskuteret, hensigtsmæssige for et onlinemøde? Hvorfor/hvorfor ikke?
- Er der møder, som ikke burde have været onlinemøder, og hvad burde de i så fald have været?

2. Fortæl hinanden om, hvornår og hvordan I har måttet tage svære snakke over Teams

- Hvad var det sværeste, og var der noget, som I burde have gjort anderledes på trods af pandemi og andre forhindringer?

3. Hvordan kan I, i jeres organisation, fremover bruge onlinemøder bedst muligt?

- Til jeres afdeling: Lav en strategi/politik for, hvornår onlinemøder kan bruges, og hvornår de bør undgås + hvad de bør indeholde (agenda, emner etc).



Case: "Møder er blevet det værktøj, vi hiver op, uanset hvad vi skal"

Der var engang, hvor Pia Hauge gik til så mange møder, at hun knapt nok kunne huske, hvad halvdelen handlede om, eller hvorfor de var blevet indkaldt. Hun var nemlig som ledere er flest og gik til møder konstant. Det har hun nu sat en stopper for og slår nu et slag for at holde mødefri.

13 timer i kalenderen med faste møder, der ikke handlede om konkrete arbejdsopgaver. Sådan husker Pia Hauge sit lederjob i DR. Det kunne være teammøder, afdelingsmøder, direktørmøder, APV-møder, stormøder – jævnlige møder på hvert organisatorisk niveau. Dertil kom kurser, temadage, strategiseminarer og udviklingssamtaler. Og endelig var der arbejdsstederne, hvor forskellige grupper af mennesker mødtes, fordi de bidrog til samme opgave.

"Når jeg ser tilbage, så tror jeg egentlig, at mange af møderne primært havde til formål at markere en organisatorisk enhed. Alle ledere på forskellige niveauer havde brug for at samle deres ansatte for at bekræfte den organisatoriske struktur og minde de ansatte om deres tilhørsforhold. Sandt at sige, var der måske ikke altid et knivskarpt formål med mødet – det primære formål var mødets signalværdi. Det tror jeg i øvrigt gælder i mange organisationer," siger Pia Hauge.

Nogle gange var man måske også bare med for at "være med inde over," husker hun. For så var man jo orienteret og følte ikke, at man gik glip af værdifuld viden. "Det er let at sige, at man bare kan afvise at deltage i et møde, men så overser man mødets egentlige formål. Møder er magt. Og hvis man siger til sin chef: Jeg har lige noget, der er vigtige end dit afdelingsmøde, så sætter man altså røven i klaskehøjde. Det vil let blive opfattet som om en åbenlys provokation. Man signalerer, at man ikke underlægger sig hierarkiet og ikke anerkender chefens autoritet," siger Pia Hauge.

I dag er Pia Hauge selvstændig ledelsesrådgiver og forfatter til bogen 'Kontorkoma – fra støj til fordybelse i dit arbejde.' Du har muligvis hørt hende i podcasten F5 Focus i oktober 2022, hvor hun talte om fordybelse, men i februar 2023 får du fornøjelsen af hendes kloge tanker igen. For hun har nu udviklet et nyt koncept – den mødefri organisation.

Case: "Møder er blevet det værktøj, vi hiver op, uanset hvad vi skal"

Til kamp for mødefri dage

Den mødefri organisation handler ikke om, at vi helt skal holde op med at holde møder, men om at vi bliver nødt til at tænke det anderledes. Vi skal nemlig holde færre, men mere relevante møder. "Der er ledere i dag, som holder møder 37 timer om ugen, og når der så skal flere møder ind, så må sekretæren simpelthen korte tiden i de andre møder for at få plads," siger Pia Hauge: "Det betyder, at man som leder let ender med utroligt mange, utroligt korte møder med utroligt lange dagsordener og utroligt komplekse emner. Og ja, så er der kun en ting at sige, når man kun er kommet til punkt 2 på dagsordenen, og tiden er løbet ud: "Vi må lige booke et nyt møde". Og så umuliggør det, at en leder har tid til at lede, og det er dårligt for organisationen."

Pia Hauge peger på, at møder avler flere møder. "Når medarbejderne oplever, at du aldrig er der, så de lige kan spørge dig om noget i to minutter, er der kun én ting at gøre: Book et møde. Derfor er mit råd: Indfør mødefrie dage. Nu. For din organisations skyld," siger hun og tilføjer: "Mødefri dage i en videnstung organisation kan give medarbejderne mulighed for at fordybe sig i deres arbejde, da det fjerner fornemmelsen af konstant tids-pres. Man undgår dermed at lave dagen til kognitiv konfetti, fordi dagen er hugget op i bittesmå bidder."

Og der er noget om snakken – forskning viser, at mødefri dage øger produktiviteten markant, bl.a. fordi det sænker stressniveauet og gør det muligt for medarbejderne faktisk at få noget gjort færdigt.

Færre møder giver tid til fordybelse

Pia Hauge har en t-shirt, hvor der står "This Meeting Could Have Been an E-mail." Og hvis du ikke allerede som leder har en sådan t-shirt, bør du af og til tage den mentalt på. "Møder er blevet det værktøj, vi hiver op, uanset hvad vi skal. Det bliver du virkelig opmærksom på, når du bliver selvstændig. I mine første år på arbejdsmarkedet var jeg desuden konsulent i et stort konsulenthus, hvor jeg skulle timeregistrere. Jeg skulle logge, hvad jeg havde lavet hvert kvarter af min arbejdsdag, og selvom det lyder barsk, gav det mig en enorm bevidsthed om, hvad jeg brugte min dag på.

For jeg kunne jo ikke fakturere seks timer til kunden, hvis jeg havde brugt hele dagen i møder om alt muligt, der ikke omhandlede dem," siger Pia Hauge: "Det har jeg taget med mig i mit selv-stændige virke, hvor jeg bliver nødt til at bruge tiden fornuftigt. Og jeg tror, at mange mennesker ville få en åbenbaring, hvis de registrerede deres opgaver bare i en uges tid."



Case: "Møder er blevet det værktøj, vi hiver op, uanset hvad vi skal"

For hvad ville du så mon skrive udover reel arbejdstid? Facebook 30 minutter, håndværker om nyt badeværelse 45 minutter, Viggos glemte madpakke 10 minutter?

"Eller måske du bliver opmærksom på, at du har været til møde seks gange om en sag, der burde være en bagatel, eller som kunne være ordnet på bedste vis via en grundig e-mail," siger Pia Hauge, som gerne slår gerne et slag for vigtigheden af fordybelse. For har man aldrig mulighed for at sætte sig og fordybe sig i en opgave, er det en opskrift på stress i lederrollen og en lavine af dårlige beslutninger: "Som borgere burde vi være ret bekymrede over, at vores topledere holder så mange møder. For det giver dårlige beslutninger," siger hun: "Vi har brug for tid til at fordybe os, hvis vi skal tage gode beslutninger og lede vores medarbejdere ansvarligt."

Onlinemøder er ikke bedre

Efter corona er onlinemøder blevet en folkesport, men det skal vi, ifølge Pia Hauge, måske også sætte spørgsmålstegn ved. For uanset hvor godt planlagt et møde er, og hvor vigtigt det er, så optager møder tid i en leders kalender. Og det er et simpelt regnestykke, forklarer hun – hvis hele dagen går med møder, så er der nemlig andre opgaver, der ikke er tid til. Og der vil heller ikke være tid til at forberede møderne eller at følge op på tidligere møder, hvilket resulterer i et ustruktureret møde. Og andre centrale ledelsesopgaver såsom at reflektere og tænke strategisk, hvilket kræver tid og ro, kan du skyde en hvid pil efter. "Der er også de psykologiske aspekter. Studier viser, at onlinemøder gør kvinder mere trætte end mænd, og at nyansatte bliver mere trætte end seniorer – fordi disse grupper er mere opmærksomme på, hvordan de fremstår, om de vil det eller ej. Det kan blive en hæmsko, fordi de slet ikke kan tænke resten af dagen. Derfor har vi brug for mødefrie dage," slår hun fast.

Og det er årsagen til, at vi har inviteret Pia Hauge ind i F5 Focus, som du kan lytte til [her](#). Det handler nemlig ikke kun om at optimere møderne – det handler også om at rydde ud i dem. Hør hende fortælle om, hvordan vi kan udrette mere ved at lave mindre, og hvordan du kan lære at strukturere og prioritere dine møder, så du får frigivet tid til kerneopgaver og god ledelse.

Refleksionsspørgsmål

1. Hvad er det vigtigste for dig, når du holder møder?
2. Hvordan kan du strukturere de møder, hvor du er mødeleder, så I får mest muligt ud af dem?
3. Hvad skal der til for, at I kan lave en mødefri organisation?
4. Hvordan kan du tilrettelægge dine uger, så du får mødefrie dage?
5. Hvordan kan du tilrettelægge dine medarbejderes uger, så de får mødefrie dage?
6. Tag et stykke papir og noter, hvad du laver på en gennemsnitlig arbejdsdag. Tag en dag for nylig og skriv alt ned, som du kan huske, du lavede den pågældende dag – inkl. mellem møderne.
 - Når du kigger på det, får du så løst de opgaver, som du sætter dig for ift. det, som du satte dig for, da du startede dagen? Hvis ikke, hvad står så i vejen for det?



Opsamling og fremtidsperspektivering

Vi håber, at du med denne workbook har fået inspiration og værktøjer til at arbejde mere målrettet med at optimere jeres mødekultur.

Hvis du ønsker at omsætte dine refleksioner til praksis, anbefaler vi, at du sammen med din sparringspartner eller dit team opsætter en plan og en række målsætninger for, hvordan I sammen når i mål.

Hertil kan I anvende den vedhæftede handlingsplan, som du finder på næste side.

Ved hjælp af denne kan I tage stilling til, hvilke input, anbefalinger og refleksioner fra denne workbook, I ønsker at anvende i egen organisation.

Aftal også hvornår I mødes igen. På hvert møde bør I samle op på, hvor langt I er nået med ønskede forandringer siden sidst.

Når I afslutter jeres workbook-forløb, kan I gøre status over jeres proces og se på:

- Hvad er lykket?
- Hvad lykkedes ikke – og hvorfor?
- Hvordan kan I arbejde videre med de positive læringer, I har gjort jer?

Handlingsplan:

- Lav en liste med de idéer, du har fået ud af denne workbook, og som du kan arbejde med i din egen organisation.

- Ud fra disse idéer: Hvad kan sikre implementering af de ønskede forandringer?

- Hvilke barrierer forventer du at kunne møde, og hvordan vil du overkomme dem?

Handlingsplan:

- Hvordan vil du arbejde med forbedringer her og nu? (hvad, hvor og hvornår?)

- Hvordan vil du arbejde med forbedringer på længere sigt? (hvad, hvor og hvornår?)

- Hvilken støtte/hjælp får du brug for?

- Til næste gang vi mødes, forpligter jeg mig til følgende over for min sparringspartner:

Den mødefri organisation

Den 28. februar – klokken 16:30-18:00
Aarhus

Udret mere ved at lave mindre - strukturer og prioriter dine møder, så du får tid til kerneopgaver og god ledelse

Pia Hauge introducerer os til en ny måde at indrette arbejdsdagen på. Foredraget henvender sig især til ledere, der har for lidt tid og for mange opgaver, hvilket ofte går ud over kvaliteten.

Antallet af møder i mange organisationer stiger, men ifølge forskning, der er baseret på eksperimenter gennemført i nogle af Danmarks største virksomheder, kan vi med fordel reducere antallet – og indrette arbejdsdagen med "den mødefri organisation".

Udbytte:

- Få frigivet mere tid i kalenderen
- Find vejen til mindre stress i en presset hverdag
- Få konkrete værktøjer til bedre opgaveløsning

Om Pia Hauge

Pia er tidligere chefrådgiver i DR, ekstern lektor på Københavns Universitet, ledelseskonsulent hos Advice. I dag er Pia rådgiver, foredragsholder og forfatter til bogen "Kontorkoma - Fra støj til fordybelse i dit arbejde".

Læs mere og tilmeld dig [her](#).



Yderligere materiale

Ønsker du yderligere inspiration, kan vi anbefale følgende udgivelser, der også dykker ned i denne workbooks tema.

- Styrk dit lederskab med et farvel til ørkesløse møder**
Danske topledere bruger mere end 16 timer om ugen på møder, men ofte er de mange timer i mødelokalet spild af tid og ressourcer. Ekspert i mødeledelse, Bo Krüger, forklarer, hvordan danske ledere kan blive mere effektive ved at optimere deres mødekultur.
- Ingen skærm kan erstatte det fysiske møde**
Mange virksomheder har fået øjnene op for distancearbejdets muligheder i kølvandet på coronakrisen. Ifølge lektor Peter Holdt Christensen skal der dog findes en sund balance mellem hjemmearbejde og det fysiske fremmøde, hvis ikke det skal påvirke både bundlinjen såvel som arbejdsglæden negativt.
- “En sund mødekultur giver ikke bare bedre møder – den frigiver også dyrebar arbejdstid**
Da marketing bureauet IIH Nordic i 2017 gik over til en fire-dages arbejdsuge, så man sig i samme ombæring nødsaget til at optimere på virksomhedens mange møder. Det førte til en helt ny og effektiv mødekultur, der siden har kastet en række imponerende resultater af sig, fortæller administrerende direktør Henrik Stenmann.
- “Din hjerne skal resættes, før du begiver dig ind i et møde”**
Ønsket om at skabe en bedre mødekultur står højt på dagsordenen hos mange organisationer. Men hvor vi oftest fokuserer på, hvad vi kan ændre på vores møder, er det ligeså vigtigt at fokusere på, hvad vi tager med ind i mødelokalet. Det understreger Anne Bach Krog Iversen, der er co-founder af it-virksomheden TimeXtender, hvor man både benytter meditation og mindfulness for at opnå mere effektive møder.



F5

TIDLIGERE OPLÆGSHOLDERE HOS F5

Helle Hein • Steen Hildebrandt • Vincent Hendricks • Imran Rashid • Knud Romer • Lars Sander Matjeka • Anders Seneca • Klaus Majgaard • Tom Hansen • Christian Ørsted • Dennis Nørmark • Erik Korsvik Østergaard • Rebekka Bøgelund • Mikkel B. Rasmussen • Søren Schultz Hansen • Shahar Silbershatz • Lotte Lüscher • Rasmus Willig • Mikkel Severin • Camilla Kring • Bastian Overgaard

Se mere på www.f5.dk