

## Undersøgelse om møder og deres effektivitet

Af: Susanne Teglkamp, Direktør i Teglkamp & Co.

Teglkamp & Co. gennemførte i 2008 undersøgelse om ledermøder. Nu har vi lavet en opfølgende undersøgelse, hvor vi har vinklet undersøgelsen lidt anderledes og har sat fokus på alle typer af møder og ikke mindst kvaliteten af møderne.

Udover at svare på spørgsmålene i undersøgelsen, har mange af deltagerne valgt at knytte personlige kommentarer og erfaringer til undersøgelsen. Nogle af kommentarerne er gengivet i denne undersøgelse. Alle kommentarerne vil blive gjort til genstand for yderligere bearbejdning. Hele materialet danner baggrund for foredrag og workshops for interesserede.

### Overordnede konklusioner

Vi bruger rigtig meget tid på at gå til møder. Faktisk bruger lige knapt halvdelen af deltagerne i undersøgelsen flere end 10 timer om ugen på at gå til møder. Med så stort tidsforbrug på møder er det vigtigt, at møderne også opleves som gode og effektive. Dette er langt fra altid tilfældet. Faktisk angiver 4 ud af 10, at de sjældent går fra møderne med en positiv oplevelse af mødet.

Af øvrige konklusioner fra undersøgelsen kan nævnes:

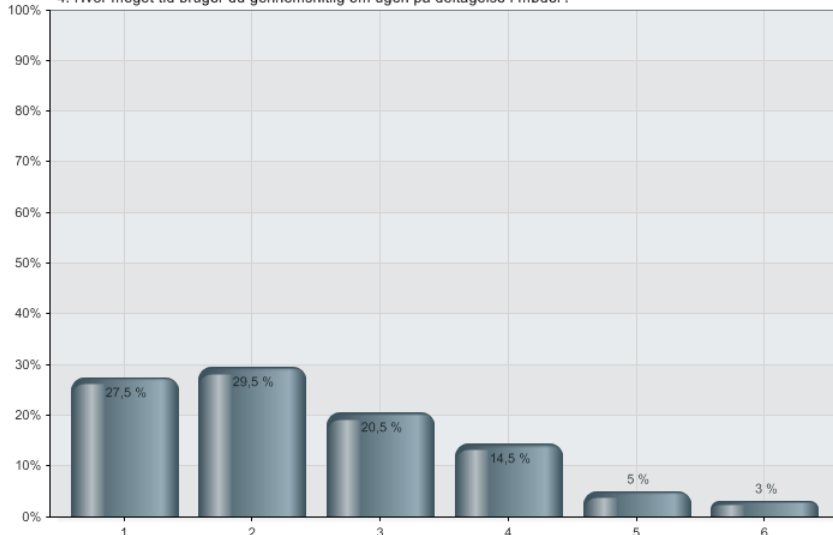
- Kvaliteten af møderne er ikke god nok
- Over halvdelen oplever at mødedeltagerne møder uforberedt op til møderne
- Mødeledelsen er afgørende for mødernes kvalitet.
- 4 ud af 10 oplever, at der oftest udøves dårlig mødeledelse
- Dårlig mødeledelse betyder ofte også at:
  - Materiale til mødet sendes for sent ud og er ikke tilstrækkeligt gennemarbejdet
  - Deltagerne møder ikke til tiden
  - Deltagerne møder uforberedte
  - Dagsorden følges ikke
  - Møderne strækker sig oftest ud over den fastsatte tid
  - Mødedeltagerne går fra mødet i mere eller mindre frustreret tilstand.
- Knapt halvdelen af møderne bliver aldrig evalueret
- Evaluering af møderne giver bonus. Det højner kvaliteten og 3 ud af 4 mødedeltager går fra mødet med en positiv oplevelse

## Uddrag af resultater fra undersøgelsen

### Vi bruger rigtig meget tid på møder

Vi bruger rigtig meget tid på at gå til møder. Faktisk bruger lige knapt halvdelen af deltagerne i undersøgelsen flere end 10 timer om ugen på møder. Og knapt hver 4. deltager i undersøgelsen sidder til møder i 16 timer eller mere om ugen.

4. Hvor meget tid bruger du gennemsnitlig om ugen på deltagelse i møder?



|   |                       |
|---|-----------------------|
| 1 | Op til 5 timer        |
| 2 | Mellem 6 og 10 timer  |
| 3 | Mellem 11 og 15 timer |
| 4 | Mellem 16 og 20 timer |
| 5 | Mellem 21 og 25 timer |
| 6 | Mere end 25 timer     |

### Mere end hver 3. har en dårlig oplevelse af mødet

Når møderne er en stor del af vores arbejde og vi mere eller mindre tvunget sidder mange timer i møder, så bliver det så meget desto vigtigere, at møderne er godt tilrettelagt og effektivt ledet. Ellers kan møderne godt opleves som både frustrerende og som spildtid. Vi har spurgt deltagerne om, hvordan de vurderer de møder, de bruger mest tid på.

| Hvordan vurderer du de møder, du bruger mest tid på?                          | Andel der er overvejende enig 1) | Andel der er overvejende uenig 1) |
|---|----------------------------------|-----------------------------------|
| 1. Vi får mødeindkaldelsen i god tid inden mødet                              | 66,5%                            | 33,5%                             |
| 2. Materiale til mødet sendes ud i god tid inden mødet                        | 46,5%                            | 51,5%                             |
| 3. Materiale til mødet er gennemarbejdet                                      | 53,5%                            | 45%                               |
| 4. Der tages referat fra møderne  | 59,5%                            | 40,5%                             |
| 5. Det er oftest de relevante personer, der deltager i møderne                | 83,5%                            | 16%                               |
| 6. Alle mødedeltagerne møder oftest til tiden                                 | 59,5%                            | 40,5%                             |
| 7. Alle mødedeltagerne er oftest velforberedte                                | 44%                              | 56%                               |
| 8. Alle mødedeltagerne deltager oftest aktivt på møderne, når det er relevant | 73%                              | 27%                               |
| 9. Der udøves oftest god mødeledelse  | 57,5%                            | 43%                               |

|  |       |       |
|--|-------|-------|
| 10. Vi følger oftest dagsordenen                                 | 65,5% | 34%   |
| 11. Vi afslutter oftest møderne indenfor den fastsatte tid       | 59%   | 40,5% |
| 12. Vi får oftest truffet de nødvendige beslutninger             | 69,5% | 30%   |
| 13. Jeg går oftest fra møderne med en positiv oplevelse af mødet | 62%   | 38%   |

1) Procenten angiver andelen af deltagere, der har den markeret sin holdning til det pågældende spørgsmål. En sammenlægning af procenterne vil ikke nødvendigvis give 100%, da deltagerne også har haft mulighed for at sætte kryds ved "Kan ikke besvares".

### Kvaliteten af møderne er ikke god nok

Når flere end hver 3. deltager i undersøgelsen går fra møderne med en dårlig eller halvdårlig oplevelse af mødet, så er kvaliteten af møderne ikke god nok. Udover at have den rigtige struktur omkring mødeafviklingen, så har mødelederen en stor del af ansvaret for, at møderne bliver afviklet med tilstrækkelig kvalitet. 4 ud af 10 deltagere, mener ikke at mødelederen udøver tilstrækkelig god mødeledelse. De stillede spørgsmål i undersøgelsen giver et fingerpeg om, på hvilke områder det kan være en god idé at sætte ind, hvis man vil understøtte en god mødeafvikling, eksempelvis sende velgennemarbejdet materiale ud i god tid inden mødet, sørge for at mødet bliver afviklet indenfor den fastsatte tid, sikre at alle mødedeltagerne møder til tiden.

### Relevant personkreds betydning for mødet

Indkaldelse af rette mødedeltagere og mødedeltageres aktive deltagelse under møderne er de to elementer, som deltagerne i undersøgelsen vurderer mest positivt.

Det er derfor nærliggende at konkludere, at der er en sammenhæng mellem indkaldelse af rette personkreds og mødedeltageres aktivitet på mødet. Hvis det er de rette mødedeltagere er der også større sandsynlighed for, at de vil deltage og bidrage aktivt under mødet.

### Uforberedte mødedeltagere

Vi bruger meget tid på møder. Måske kunne tiden afkortes noget, hvis mødedeltagerne var mere forberedte, når de mødte op. Mere end halvdelen af deltagerne i undersøgelsen mener, at mødedeltagerne ofte møder uforberedte op til møderne. Årsagen skal måske bl.a. findes i at næste lige så mange oplever ikke at få materialet til mødet i tilstrækkelig god tid. Det er ret klart, at det kan højne mødeforberedelsen, hvis mødedeltagerne har haft rimelig tid til at sætte sig ind i materiale til møderne.

### **Mødeledelsen af afgørende betydning for mødernes kvalitet**

Kvaliteten af mødeledelsen er af afgørende betydning for, hvordan mødedeltagerne oplever møderne. I undersøgelsen har 115 af deltagerne angivet at de overvejende oplever god mødeledelse og 85 af deltagerne at de overvejende oplever dårlig mødeledelse. Kun hver 3. der udsættes for dårlig mødeledelse går fra møderne med en overvejende positiv oplevelse, hvorimod 8 ud af 10 mødedeltagere, der har været udsat for god mødeledelse går fra møderne med en positiv oplevelse.

Dårlig mødeledelse betyder ofte også:

- Materiale til mødet sendes for sent og ikke er tilstrækkeligt gennemarbejdet
- At deltagerne ikke møder til tiden
- At deltagerne møder uforberedte
- At dagsorden oftest ikke følges
- At møderne ofte strækker sig ud over den fastsatte tid
- At mødedeltagerne går fra møderne i mere eller mindre frustreret tilstand.

Samlet set kan man sige, at dårlig mødeledelse giver ineffektive møder.

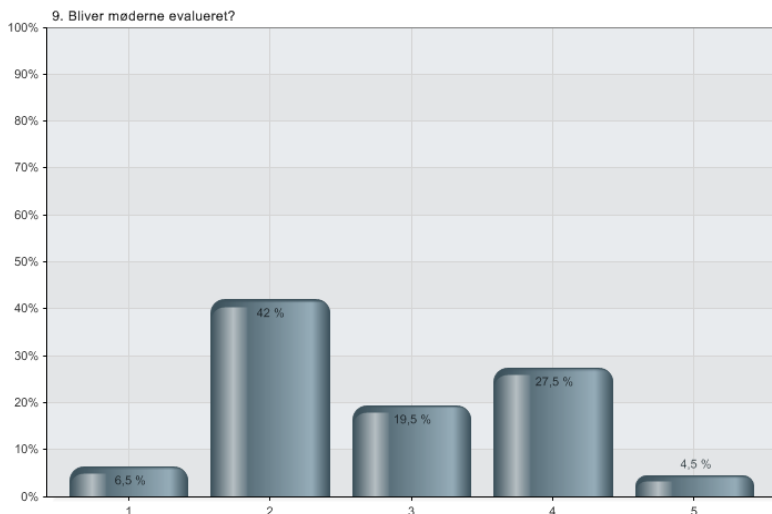
| Hvordan vurderer du de møder, du bruger mest tid på?                          | Alle deltagere:<br><br>Andel der er overvejende enig<br>1) | 115 deltagere udsat for <u>god mødeledelse</u> :<br><br>Andel der er overvejende enig<br>2) | 85 deltagere udsat for <u>dårlig mødeledelse</u> :<br><br>Andel der er overvejende enig<br>2) |
|---|--|---|---|
| 1. Vi får mødeindkaldelsen i god tid inden mødet                              | 66,5%  | 77,4%   | 52,3%   |
| 2. Materiale til mødet sendes ud i god tid inden mødet                        | 46,5%  | 64,3%   | 23,2%   |
| 3. Materiale til mødet er gennemarbejdet                                      | 53,5%  | 70,4%   | 31,4%   |
| 4. Der tages referat fra møderne  | 59,5%  | 69,6%   | 46,5%   |
| 5. Det er oftest de relevante personer, der deltager i møderne                | 83,5%  | 94,8%   | 68,6%   |
| 6. Alle mødedeltagerne møder oftest til tiden                                 | 59,5%  | 74%   | 39,5%   |
| 7. Alle mødedeltagerne er oftest velforberejede                               | 44%  | 62,6%   | 19,8%   |
| 8. Alle mødedeltagerne deltager oftest aktivt på møderne, når det er relevant | 73%  | 82,6%   | 60,5%   |
| 9. Der udøves oftest god mødeledelse  | 57,5%  | <b>100%</b>   | <b>0%</b>   |
| 10. Vi følger oftest dagsordenen  | 65,5%  | 87,8%   | 36%   |
| 11. Vi afslutter oftest møderne indenfor den fastsatte tid                    | 59%  | 73,1%   | 40,7%   |
| 12. Vi får oftest truffet de nødvendige beslutninger                          | 69,5%  | 86,1%   | 47,7%   |
| 13. Jeg går oftest fra møderne med en positiv oplevelse af mødet              | 62%  | 84,4%   | 33,7%   |

1) Procenten angiver andelen af deltagere, der har den markeret sin holdning til det pågældende spørgsmål.

2) De to sidste søjler i diagrammet er viser andelen af deltagere, der har en positiv holdning til spørgsmålene alt efter, om de primært oplever god eller dårlig mødeledelse.

### Start med at evaluere jeres møder!

Undersøgelsen viser, at lige knapt halvdelen af de møder vi deltager aldrig bliver evalueret. Kun hver 15. deltager i undersøgelsen oplever, at møderne ofte bliver evalueret.



|   |                                    |
|---|------------------------------------|
| 1 | Ja, ofte                           |
| 2 | Ja, en gang imellem                |
| 3 | Nej, aldrig                        |
| 4 | Nej, men det kunne være en god idé |
| 5 | Kommenter gerne:                   |

48,5% af deltagerne oplever at møderne evalueres ofte eller af og til, hvorimod 47% af deltagerne har angivet at møderne aldrig bliver evalueret.

At evaluering af møderne højner mødernes kvalitet kan læses af nedenstående figur.

| Hvordan vurderer du de møder, du bruger mest tid på?                          | Alle deltagere:<br><br>Andel der er overvejende enig<br>1) | 97 deltagere hvor møderne evalueres:<br><br>Andel der er overvejende enig<br>2) | 94 deltagere hvor møderne <u>ikke</u> evalueres:<br><br>Andel der er overvejende enig<br>2) |
|---|--|---|---|
| 1. Vi får mødeindkaldelsen i god tid inden mødet                              | 66,5%  | 71,1%   | 61,7%   |
| 2. Materiale til mødet sendes ud i god tid inden mødet                        | 46,5%  | 60%   | 29,8%   |
| 3. Materiale til mødet er gennemarbejdet                                      | 53,5%  | 71,1%   | 39,3%   |
| 4. Der tages referat fra møderne  | 59,5%  | 72,2%   | 43,6%   |
| 5. Det er oftest de relevante personer, der deltager i møderne                | 83,5%  | 86%   | 77,7%   |
| 6. Alle mødedeltagerne møder oftest til tiden                                 | 59,5%  | 69%   | 51,1%   |
| 7. Alle mødedeltagerne er oftest velforberedte                                | 44%  | 52,6%   | 36,2%   |
| 8. Alle mødedeltagerne deltager oftest aktivt på møderne, når det er relevant | 73%  | 82,4%   | 67%   |
| 9. Der udøves oftest god mødeledelse  | 57,5%  | 73,2%   | 44,7%   |
| 10. Vi følger oftest dagsordenen  | 65,5%  | 73,2%   | 57,5%   |
| 11. Vi afslutter oftest møderne indenfor den fastsatte tid                    | 59%  | 72,3%   | 45,7%   |

|  |       |       |       |
|--|-------|-------|-------|
| 12. Vi får oftest truffet de nødvendige beslutninger             | 69,5% | 82,5% | 56,4% |
| 13. Jeg går oftest fra møderne med en positiv oplevelse af mødet | 62%   | 76,3% | 52,1% |

1) Procenten angiver andelen af deltagere, der har den markeret sin holdning til det pågældende spørgsmål.

2) De to sidste søjler i diagrammet er viser andelen af deltagere, der har en positiv holdning til spørgsmålene alt efter, om de møder de deltager i bliver evalueret eller om de aldrig bliver evalueret.

Lige godt hver 4. angiver, at man ikke evaluerer møderne i dag, men at man synes, det kunne være en god idé.

Det er en rigtig god idé, at starte med at evaluere møderne. Der er en lang række spørgsmål. Man kan bl.a. stille følgende spørgsmål:

- Er rammerne for vores møder god nok?
- Er vi disciplinerede nok?
- Er mødeledelsen god nok
- Er det de rigtige deltagere på møderne
- Er møderne godt nok forberedte?
- Skal vi mødes oftere eller sjældnere?
- Er det de rigtige tidspunkter, vi mødes på?
- Hvordan er vores diskussioner på møderne?
- Får vi truffet de nødvendige konklusioner

#### **Deltagernes oplevelser af dårlige møder:**

Deltagerne i undersøgelsen har kommet med mange eksempler på dårlige møder. Vi bringer et par af eksemplerne her:

##### Når formålet ikke er klart

*"Jeg oplever for mange møder hvor formålet ikke er helt klar, og oplever ofte, at når der træffes beslutninger, ofte om konkret handling, så følges det ikke op. For mange af de møder jeg deltager i, udskyder emner på dagsordenen, fordi der ikke er tid til en ordentlig behandling."*

*"Vi holder generelt mange møder, men ofte uden klar dagsorden/mål og dermed mange møder med uforberedte/dårligt forberedte deltagere."*

##### Spildtid

*"Dårlige mødepapirer - om nogle overhovedet - dårligt forberedte deltagere og mødeleder, der ikke tør gribe ind i sniksnak. Alle relevante deltagere får den samme information samtidig."*

*"Da vi hverken har mødeindkaldelse, dagsorden eller at mødedeltagerne møder op til tiden så får jeg minimalt ud af møderne som oftest virker som spildtid"*

##### Dårlig ledelse

*"De forberedende dele af vores møder er typisk mit ansvar og derfor i orden, men så snart mødet går i gang og chefen tager over træder kaos og manglende struktur ind uanset hvor godt jeg har forsøgt at forberede ham."*

*"Når mødelederen selv tager ordet hele tiden og afbryder andre i deres fremlæggelse, fordi mødelederen lige har brug for at få sig selv fremført."*

*"En bestemt leder er ofte den person der destruerer møderne, fordi vi ikke gør hvad han siger og tror at bare han siger vi skal gøre sådan og sådan, så gør vi det. Han har ingen forståelse for hvad ledelse af andre mennesker betyder. Han er selv god til at sælge, men forstår som salgsdirektør ikke selv at strukturere, motivere og lede andre. Vi kan godt lide ham som menneske men ikke som chef. Da han også er partner går en del af disse problemer igen på mange andre møder."*

### Ikke skarp på deltagerkredsen

*"Ofte vurderer man ikke klart nok på forhånd, hvem der er relevante deltagere. Det fører ofte til unødvendigt mange deltagere (i en god mening - ingen skal holdes udenfor, men det koster en masse tid med ringe udbytte)."*

### Dilemma mellem styring og løs snak

*"Der mangler struktur og god mødeledelse på vores interne møder. Det kan være frustrerende at bruge lang tid på at snakke udenom de emner, der er på dagsordenen. Andre gange kan ting komme op, som ikke er på dagsordenen, men som er nyttig information. Det kan være svært at veje op, hvad der er vigtigst på mødet. Snak eller disciplin."*

### Dårlig dagsorden

*"Værste møder: telefonkonferencer med alt for lang og ligegyldig dagsorden = uengagerede 'virtuelle' ledere, som sidder i et andet land og ikke kender mødedeltagerne og er ligeglade med input."*

*"De spændende punkter ligger altid nederst på dagsordenen og bliver derfor ofte overført til næste møde hvor der igen aldrig er tid til at gå i dybden."*

*"For mange og for lange bilag (som ingen får læst) virker ikke!"*

### **Deltagernes bud på gode møder**

Heldigvis er det ikke den rene elendighed. Der er også deltagere i undersøgelsen, som har gode erfaringer med møder. Vi bringer her nogle af de gode råd:

- Skær alle møder ned med 50% og afvej bagefter hvad som ikke blev nået !
- Lav en mødecafe hvor møderne afholdes stående ved cafeborde - det afkorter møderne drastisk.
- Ryd op i vanemøder
- Afgør, om mødet reelt er nødvendigt. Er det en samling deltagere, som er svære at samle, kan en "ringerunde" til de 2-3 vigtigste personer være væsentlig mere effektiv og afvikles væsentlig hurtigere, end man kan finde et egnet mødetidspunkt langt ude i fremtiden
- Indkald i god tid, hvis der er noget, deltagerne skal læse eller forberede
- Indkald kun relevante personer

- Stram op på dagsorden
- Gør det på forhånd klart for deltagerne, hvad mødet handler om, og hvad formålet er. Skal de forberede noget, er det yderst vigtigt, at de er klar over det inden mødet...
- Aflys mødet hvis deltagerne ikke har forberedt sig.
- Hvis der skal bruges projektor eller andre tekniske hjælpemidler, så skaf og check disse dagen før eller senest en time før mødets start, så den første halve til hele time ikke går med at 5-6 mennesker sidder og venter på én fra IT-afdelingen.
- Sørg for at alle har kaffe - vand inden møderne startes
- Styr tiden undervejs. Naturligvis er lidt indledende smalltalk en god ide for at skabe en god stemning, men sørg for ret hurtigt at komme til sagen.
- Effektiv mødeledelse med afskæring af irrelevante emner, som dukker op uden for dagsordenen.
- Afslut mødet med en afrunding og opsamling af, hvad man er blevet enige om (vigtige beslutninger, datoer, beløb, oplagstal, hvem gør hvad osv.)
- Skriv evt. et kort beslutningsreferat. Dette kan også rundsendes til evt. forhindrede eller udeblevne deltagere. De kan så evt. selv spørge ind til detaljer efterfølgende, hvis det er nødvendigt.

## Personlige kommentarer

Undersøgelsen viser, at mange møder godt kunne effektiviseres.

Lad os lave et lille tankeeksperiment. Det er ikke urealistisk at en opstramning af møderne og mødeledelsen ville kunne afkorte de fleste møder med 25%. Lad os sige, at man i gennemsnit i dag bruger 10 timer om ugen på at sidde i diverse møder. En reduktion af mødetiden vil således give en besparelse på 2½ time om ugen svarende til ca. 14 arbejdsdage på årsbasis for hver enkelt mødedeltager. Der er altså perspektiv i at kigge på mødeafviklingen.

Undersøgelsen viser også, at mødeledelsen er helt afgørende for mødets afvikling og ikke mindst for deltagerens oplevelse af mødets kvalitet. Der er masser af kurser i effektiv mødeledelse og der kan man jo starte, hvis ikke man kan teknikken. Men det er ikke i sig selv tilstrækkeligt. God mødeledelse kræver også tilstedeværelsen af en række personlige kompetencer, hvor jeg særligt vil fremhæve et godt overblik, at kunne skære igennem når det er nødvendigt, at kunne involvere og engagere mødedeltagerne, at tage ansvaret for mødeledelsen på sig uden dermed at fylde det hele og tage al taletiden. Fravær af disse egenskaber er lige før, det bør diskvalificere en som mødeleder.

Mange møder er tilbagevendende og kører med faste intervaller. Det er min erfaring at sådanne møder har det med at blive afviklet rent rutinemæssigt, uden at man en gang imellem stopper op og forholder sig til, om mødet nu også er nødvendigt, kører effektivt, har den rette personkreds og ikke mindst har den rigtige dagsorden. Undersøgelsen viser, at det kan svare sig at evaluere sine



møder en gang imellem. Både mødekvaliteten og ikke mindst deltagernes positive oplevelse af møde øges betragteligt. Så hermed en opfordring til alle mødeledere til at sætte evaluering af møderne på dagsordenen med jævne mellemrum.

## Lidt statistik om undersøgelsen

I alt har 200 deltaget i undersøgelsen.

### Fordelt på køn:

109 mænd og 91 kvinder

### Fordelt på sektor:

44 offentlige ansatte

132 privatansatte og

24 selvstændige.

### Fordelt på stillingsniveau:

36 medarbejdere

36 projektledere

57 mellemledere

35 afdelingschefer

36 direktører

## Om analysen

Til undersøgelsen er anvendt det web-baserede analyseværktøj Questback. Undersøgelsen er gennemført ved at links har været lagt på Teglkamp & Cos hjemmeside. Alle besvarelser er anonyme. Informationsindsamlingen blev gennemført i vinteren 2009-2010.

## Yderligere oplysninger

Direktør Susanne Teglkamp, Teglkamp & Co., telefon 48 22 11 41/21 60 29 99,

e-mail: [ste@teglkamp.dk](mailto:ste@teglkamp.dk)

## Om Susanne Teglkamp

Susanne Teglkamp er konsulent og direktør i Teglkamp & Co. Susanne er uddannet jurist og reserveofficer og har bred erfaring fra både den private og den offentlige sektor. Hun har bl.a. være kommunaldirektør, HRdirektør i to forskellige IT-virksomheder og har i mange år arbejdet som managementkonsulent.

## Om Teglkamp & Co.

Teglkamp & Co. arbejder ud fra perspektivet: Ledelse i øjenhøjde. Det vil sige, at vi møder lederne på deres bane. Vi tager udgangspunkt i virksomhedernes udfordringer og arbejder ud fra en praktisk tilgang til udfordringerne.

Sammen med ledere og medarbejdere designer vi den gode proces og de rigtige løsninger, så vejen er banet for at skabe top resultater!

Teglkamp & Co. arbejder bl.a. med kompetenceudvikling af ledere og medarbejdere, projektledelse, karriererådgivning, web-baserede analyser. Se mere på [www.teglkamp.dk](http://www.teglkamp.dk)

Marts 2010