

Mødekultur og mødeledelse



Indledning

God ledelse handler i høj grad om kommunikation, og det er vigtigt for såvel den enkelte leder som virksomheden at sætte fokus på, hvorvidt de mange ressourcer, der dagligt bruges på at mødes, er udbytterige.

Undersøgelsen sætter fokus på mødekulturen, tidsforbruget og mødetyper samt ledernes vurdering af effektivitet og relevans.

Undersøgelsen baserer sig på 1.175 svar fra respondenter i Ledernes Spørgepanel.

Indholdsfortegnelse

	Side
Den generelle mødeaktivitet	3
Mødedeltagelse fordelt på mødetype	6
Mødekultur og mødeledelse	9
Vurdering af møderne	11
Møder i perspektiv	19
Kompetence i mødeledelse	21
Møder og den virksomhedsmæssige kontekst	26
Om undersøgelsen	26

Undersøgelsen kort

Undersøgelsens ledere bruger inklusiv forberedelse og follow-up en tredje del af den ugentlige arbejdstid på møder. Møderne drejer sig primært om at løse problemer og træffe beslutninger, og der bruges i gennemsnit dobbelt så meget tid på drift som på udvikling.

Mødekulturen er præget af disciplin og fokus. Det er således ikke accepteret, at mødedeltagerne sender sms'er eller e-mails undervejs i møderne, ligesom det ikke er accepteret at komme for sent eller trække møderne længere ud end aftalt.

På trods af denne "disciplinering" er det ledernes oplevelse, at mødeledelse er mere til den kollektive end den autoritære side.

Respondenterne har generelt en positiv vurdering af mødernes effektivitet og nytte. De er generelt tilfredse med de møder, de deltager i, men det er samtidig tydeligt, at der er plads til forbedringer. Undersøgelsens analyser tyder på, at forbedringer kan komme fra en strammere styring af møderne.

Det er respondenternes oplevelse, at mødeaktiviteten gennem de senere år har været stigende, og deres forventning er, at denne udvikling fortsætter.

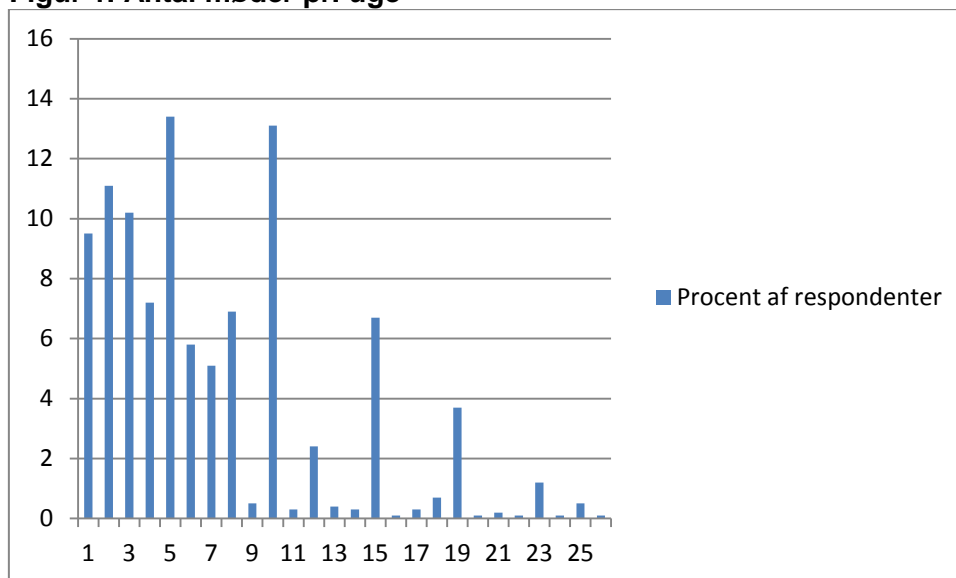
Generelt anser respondenterne det som en særlig kompetence at være en god mødeleder. Ikke desto mindre er det kun halvdelen af respondenterne, der været på en eller anden form for efteruddannelse i mødeledelse, og dette på trods af, efteruddannelse i mødeledelse vurderes at have god værdi.

Endelig er det påfaldende, at respondenter, der tilkendegiver, at virksomheden har en klar strategi eller opleves som effektiv, er relativt mere tilbøjelige til at give udtryk for stor tilfredshed med møderne og stor tilfredshed med mødelederkompetencen.

Den generelle mødeaktivitet

Respondenterne deltager gennemsnitligt i syv møder om ugen. Den statistiske median (det vil sige det antal møder, der deler respondentgruppen i to halvdele) er fem møder om ugen.

Figur 1. Antal møder pr. uge



Det kunne være en antagelse, at jo højere ledelsesniveau, jo flere møder, men det er ikke tilfældet. Topledere deltager ganske vist i flere møder end linjeledere (7,8 mod 6,4), men flest møder pr. uge har mellemledere (8,7).

Der er ikke nævneværdig forskel på offentlige og private ledere (7,4 mod 7,1). Derimod ser det ud som om ledere, der arbejder i København og omegn, deltager i flere møder end øvrige ledere.

Respondenterne bruger i gennemsnit ni timer om ugen på deltagelse i møder og derudover knap seks timer på forberedelse/opfølgning af møderne.

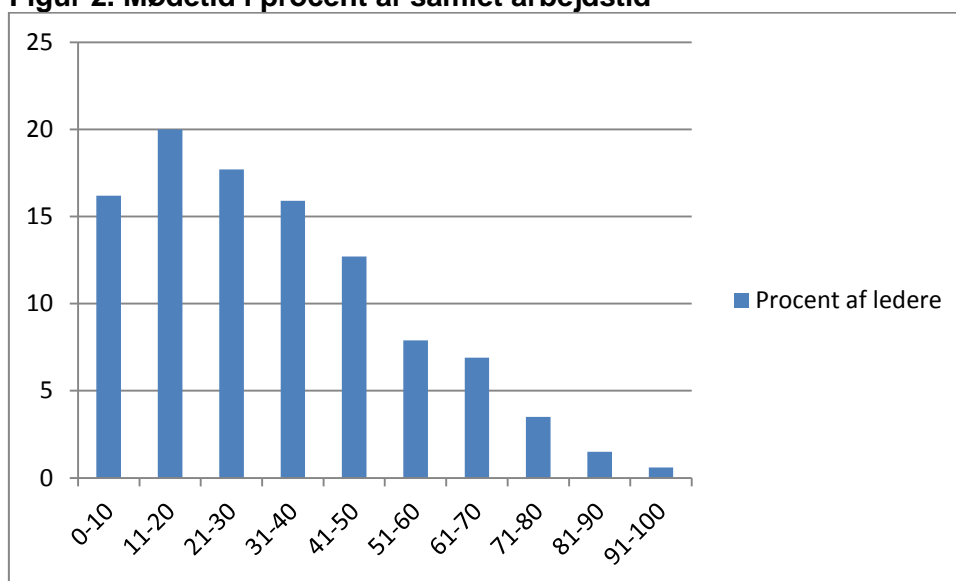
Den gennemsnitlige mødetid er 1,4 time, og den samlede tid brugt pr. møde, dvs. inklusiv forberedelse og efterbehandling, er 2,4 timer.

Ledelsesniveauet synes at spille en rolle for den samlede tid brugt pr. møde. Jo højere niveau, jo mere tid bruges i gennemsnit på det enkelte møde.

Mellemledere bruger samlet mest tid på møder, nemlig 18 timer pr. uge. Det er svagt mere end topledere (17 timer) og en del mere end linjeledere (13 timer).

I gennemsnit bruger respondenterne en tredje del af deres arbejdstid på møder. Der er imidlertid meget stor forskel på ledernes situation. Se figur 2.

Figur 2. Mødetid i procent af samlet arbejdstid



Der er ikke nævneværdig forskel på ledelsesniveauerne, og i store træk heller ikke på offentlig og privat sektor (37% mod 32%). Forskel mellem ledere i Københavnsområdet og øvrige ledere ses også på dette punkt.

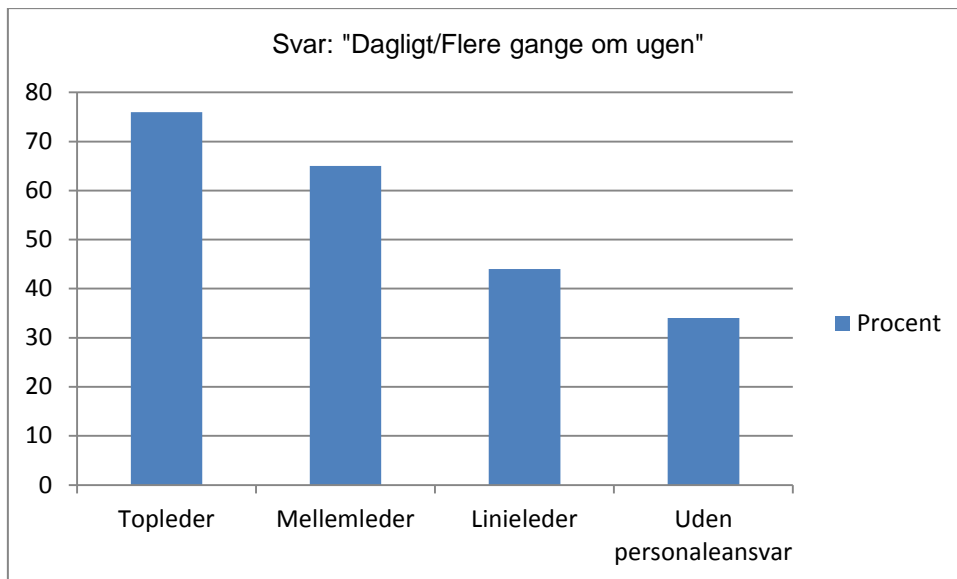
Der er stor forskel på, hvor ofte respondenterne optræder i rollen som mødeleder. Mest almindeligt er "flere gange om ugen".

Tabel 1. Rollen som mødeleder. *Hvor ofte optræder du selv i rollen som mødeleder i interne møder?*

	Procent
Dagligt	13
Flere gange om ugen	37
En gang om ugen	18
Et par gange om måneden	18
Sjældnere	12
Aldrig	2

Der er ikke sektorforskelle i dette svar, men som forventet er der nogen forskel afhængigt af, hvilket ledelsesniveau respondenterne befinder sig på.

Figur 3. Rollen som mødeleder. *Hvor ofte optræder du selv i rollen som mødeleder i interne møder?*



Jo højere ledelsesniveau, jo hyppigere optræder respondenterne selv i rollen som mødeleder. Konklusionen synes alt andet lige at være, at jo højere ledelsesniveau, jo større behov for at mestre kunsten som den gode mødeleder.

Mødedeltagelse fordelt på mødetype

Dette afsnit giver et indblik i, hvad ledere mødes om, og medvirker til at tegne et billede af, hvad det vil sige at være leder i danske virksomheder.

Tabel 2. Mødetyper. *Hvordan vil du procentvis fordele den tid, du bruger på interne møder på følgende fire mødetyper?*

Mødetype	Procent
Informationsmøder	15
Idégenereringsmøder	26
Problemløsningsmøder	31
Beslutningsmøder	28
<i>Total</i>	<i>100</i>

For så vidt som, at ledernes mødeaktiviteter kan presses ned i den valgte skabelon for mødetyper (hvor de fire mødetyper i virkelighedens verden næppe kan adskilles så tydeligt som gjort i undersøgelsen), synes svarene at indikere, at rene informationsmøder ikke hører til de mest typiske. En del af forklaringen på denne situation skal antageligvis findes i, at en betydelig del af medarbejderinformationen formidles elektronisk.

Begrebet idégenerering skal formentlig forstås meget bredt og kan næppe betragtes som synonym for et decideret innovationsfokus. Ikke desto mindre må konklusionen være, at det er respondenternes oplevelse, at 25% af mødetiden bruges på at drøfte mulige forbedringer af eksisterende produkter eller processer.

Endelig viser tabel 2, at knapt 60% af mødetiden bruges på problemløsning og beslutningstagen. Dette kan næppe overraske al den stund disse to opgaver må siges at være kerneopgaver for enhver leder.

For så vidt angår den klassiske opdeling mellem drift og udvikling har respondenterne givet deres bud på, hvordan mødetiden fordeler sig mellem disse to fokusområder.

Tabel 3. Mødetyper. *For så vidt angår de interne møder du deltager i, hvordan er den procentvise fordeling af tid brugt på møder med fokus på henholdsvis drift og udvikling?*

Mødetype	Procent
Tid brugt på møder med fokus på drift	64
Tid brugt på møder med fokus på udvikling	36
<i>Total</i>	<i>100</i>

I gennemsnit bruges to tredjedele af mødetiden på driftsorienterede temaer og én tredjedel på udviklingsorienterede temaer.

Topledere bruger svagt mere tid på udviklingsmøder end såvel mellemledere og linjeledere. Forskellen er dog ikke markant (40% mod 34% og 33%).

Endelig har respondenterne forholdt sig til mødetidens fordeling mellem interne afdelingsmøder og møder på tværs af virksomheden.

Tabel 4. Mødetyper. *Hvordan vil du procentvis fordele den tid, du bruger på henholdsvis møder i egen afdeling/team og møder med andre fra din virksomhed?*

<i>Mødetype</i>	<i>Procent</i>
Møder i egen afdeling eller team	51
Møder med andre fra virksomheden	49
<i>Total</i>	<i>100</i>

Krydstabulering af svarene i tabel 2-4 med respondenternes niveaumæssige og sektormæssige baggrund viser, at på tværs af disse baggrundsvariable er svarene i store træk ens. Et par mindre forskelle skal dog nævnes.

Topledere bruger lidt mere af den samlede mødetid på idégenerering, ligesom de sammen med ledere uden ansvar bruger mere tid på udvikling i forhold til drift.

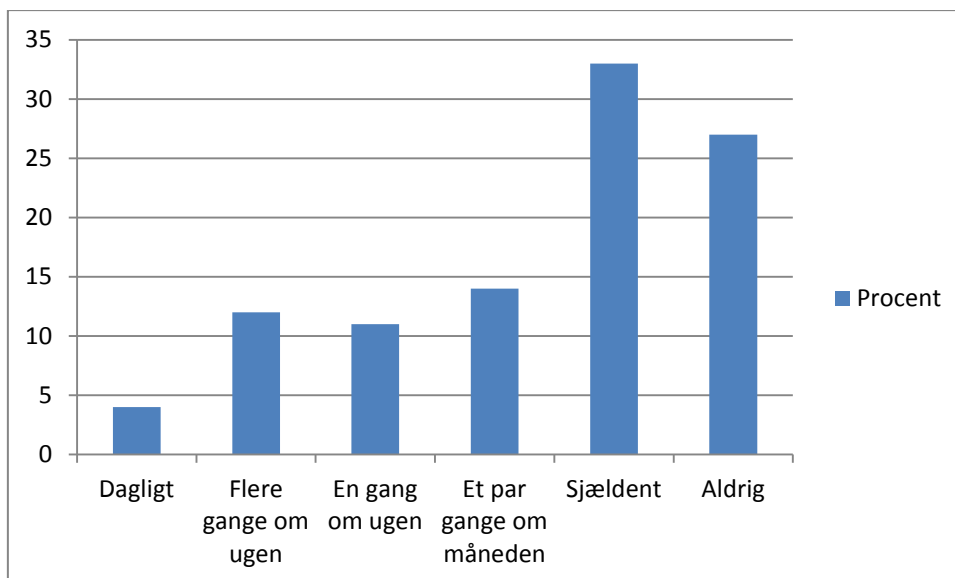
Offentlige ledere bruger lidt mindre tid på problemløsning og beslutningstagen (og tilsvarende lidt mere tid på informationsformidling og idegenerering). Desuden bruger de offentlige ledere lidt mere tid på afdelingsinterne møder (55% mod 50% i den private sektor).

Det kunne være en plausibel antagelse, at virksomhedens størrelse (målt med antal ansatte) spiller en rolle for svarene. Dette er imidlertid ikke tilfældet.

Der er givetvis forskel på møders indhold på de forskellige ledelsesniveauer, men svarene tyder ikke på, at skift mellem ledelsesniveauerne ændrer markant på den tidsmæssige fordeling af mødetyperne.

Stigende internationalisering og udvikling i kommunikationsteknologierne har gjort det muligt at mødes "på distancen" og derved spare både tid og penge. Et spørgsmål i undersøgelsen afdækker brugen af denne mulighed.

Figur 4. Møder på distancen. *Hvor ofte sker det, at du deltager i møder på distancen (eksempelvis videokonferencer)?*



Det kan ikke siges at være et udbredt fænomen i 2012 at holde møder på distancen. Godt halvdelen af respondenterne giver udtryk for, at møder på distancen sker sjældent/aldrig. Omvendt er det sådan, at næsten hver fjerde deltager i et møde på distancen mindst en gang om ugen.

Møder på distancen er væsentlig mere udbredt i den private end i den offentlige sektor. Således deltager 31% af de private ledere i møder på distancen mindst én gang om ugen. Det samme gør "kun" 7% af de offentlige ledere.

Desuden er der en vis forskel på ledelsesniveauerne i den forstand, at linjeledere i noget mindre omfang end såvel mellemledere som topledere deltager i møder på distancen (19% mod henholdsvis 32% og 29%).

Mødekultur og mødeledelse

Mødekultur

Som det fremgår af et senere afsnit, er der mange ingredienser i et godt møde. En af disse er selve mødekulturen, som i nedenstående tabel 5 er karakteriseret ved fire forhold.

Tabel 5. Mødekultur. I hvilket omfang er det accepteret i de interne møder, du deltager i, at... ? Procent

	Fuldt accepteret	Accepteret	Til dels accepteret	I ringe grad accepteret	Ikke accepteret
Deltagerne svarer på e-mails/sms undervejs i mødet	2	8	16	25	49
Deltagerne svarer på arbejdsrelaterede telefon-/mobilopkald undervejs i mødet	4	12	22	34	28
Deltagerne kommer "for sent" til mødet	3	11	18	35	33
Deltagerne eller mødelederen trækker mødet længere ud end aftalt	5	17	29	34	15

I det generelle perspektiv kan ingen af de nævnte forhold siges at være accepterede i respondenternes virksomheder. Mindst accepteret er, at svarene på e-mails/sms'er undervejs i mødet.

Relativt mest accepteret er, at mødedeltagerne eller mødelederen trækker mødet længere ud end aftalt. Det er dog ikke klart fra svaret, om der er forskel på, hvorvidt det er mødedeltagerne eller mødelederen, der trækker mødet ud.

Analyser viser, at linjeledere oplever en lidt større fleksibilitet på de fire områder end øvrige ledere. Det er uklart, hvorvidt denne forskel er en reel niveauforskel, eller måske snarere er et udtryk for aldersforskelle.

Offentlige ledere markerer klart stærkere for, at det at trække mødet længere ud end planlagt er i ringe grad/ikke accepteret (63% mod 46%).

Endelig skal det nævnes, at der eksisterer et ganske tæt svarmæssigt sammenfald mellem *alle* fire forhold. Tydeligst er der mellem dels de to første spørgsmål og dels mellem de to sidste spørgsmål.

Mødeledelse

Respondenterne har i undersøgelsen karakteriseret mødeledelsen i de møder, som de selv deltager i. Karakteristikken tager afsæt i en 1-til-5 skala, som bevæger sig mellem den autoritære og den kollektive ledelsesform. Skalapunkterne 2, 3, og 4 har ikke været nærmere defineret, bortset fra at de befinder sig i en afstand i forhold til den autoritære og den kollektive ledelsesform.

Tabel 6. Mødeledelse. På en skala fra 1 til 5, hvordan vil du karakterisere mødeledelse i de møder, du deltager i?

<i>Ledelsesform</i>	<i>Procent</i>
1 = Autoritær mødeledelse	1
2	11
3	47
4	32
5 = Kollektiv mødeledelse	8
<i>Total</i>	<i>100</i>

Konklusionen må være, at respondenterne er mere tilbøjelige til at karakterisere mødeledelsen som kollektiv end som autoritær (40% mod 12%).

Dette svarmønster går igen uanset baggrundsvariabler og modsvarer antageligvis den almindelige forestilling om, hvad der karakteriserer "dansk ledelse".

Vurdering af møderne

Etablering af et møde vil i mange tilfælde være underkastet en ledelsesmæssig overvejelse af, hvorvidt det ud fra en kort- eller langsigtet betragtning er mere hensigtsmæssigt at undlade at mødes. Eller alternativt, at færre personer mødes eller mødes i et kortere tidsrum end oprindeligt planlagt.

Det vil for langt de fleste møders vedkommende være en ledelsesmæssig opgave at sikre, at mødets udbytte står mål med de ressourcer, der bringes i spil.

Tabel 7. Udbytte af møder. Står udbyttet af de møder, du deltager i, i fornuftigt forhold til de ressourcer, der bruges?

	Procent
Ja	33
Til dels	56
Nej	11
Alle	100

Bortset fra at mellemledere er svagt mindre positive end såvel linjeledere som topledere, synes svarfordelingen i tabel 7 at være ganske robust i forhold til de øvrige baggrundsvariabler.

Analysen viser måske ikke så overraskende en sammenhæng mellem omfanget af mødeaktivitet og oplevelsen af, hvorvidt udbyttet af møderne står mål med ressourcerne.

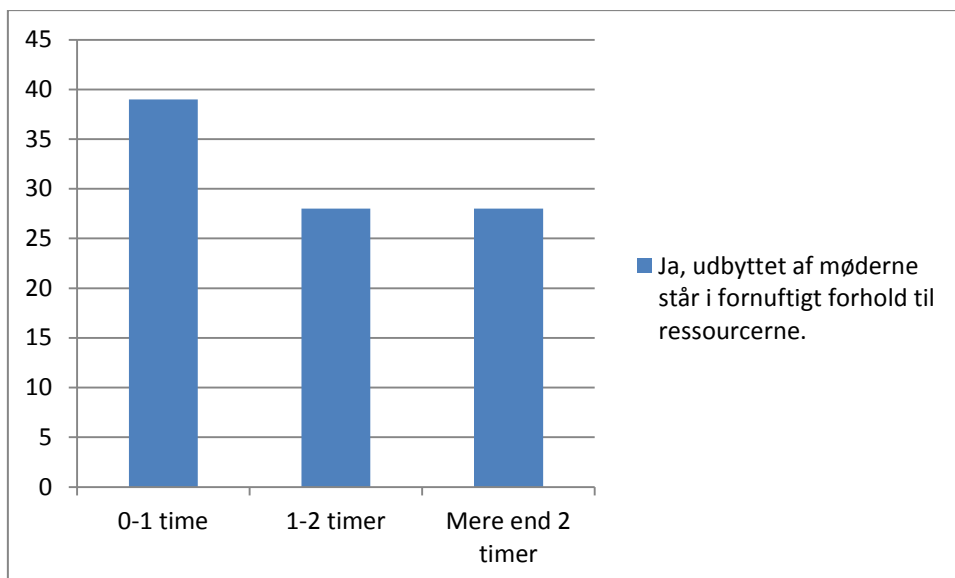
Tabel 8. Udbytte af møder. Står udbyttet af de møder, du deltager i, i fornuftigt forhold til de ressourcer, der bruges?

	Gennemsnitligt antal møder pr. uge	Samlet mødetid i procent af samlet arbejdsuge
Ja	6,1	28 %
Til dels	7,6	35 %
Nej	8,1	37 %

Det er tydeligt, at respondenter, der oplever god sammenhæng mellem udbytte og ressourcer, deltager i væsentlig færre møder, og de bruger en mindre del af deres ugentlige arbejdstid på møder end de ledere, der kun til dels eller slet ikke finder, at der er god sammenhæng mellem udbytte og indsats.

Tilsvarende afslører figur 5 en sammenhæng mellem den gennemsnitlige mødetid og vurderingen af mødernes udbytte. Umiddelbart tyder analysen på, at møder under én time er mest udbytterige.

Figur 5. Udbytte af møder afhængigt af mødernes længde. Står udbyttet af de møder, du deltager i, i fornuftigt forhold til de ressourcer, der bruges? Procent



De respondenter, der har svaret "Til dels" eller "Nej" i tabel 7, har supplerende peget på, hvad der efter deres mening skal til for at forbedre cost-benefit forholdet.

Tabel 9. Forslag til ændringer. Hvilke ændringer vil du foreslå med henblik på, at skabe bedre sammenhæng mellem ressourceforbrug og udbytte? (Sæt gerne flere krydser). Procent

	Alle	Respondenter, der har svaret "Til dels/ Nej" til spørgsmålet i tabel 7
Færre deltagere	10	14
Færre møder	18	26
Bedre mødeledelse	38	57
Bedre mødekultur	43	64
Andet	4	6

Det er påfaldende, at selvom der – som vist ovenfor – er en sammenhæng mellem mødeaktivitet og oplevelsen af mødeeffektivitet, så er det ikke antallet af møder, der er i fokus i forbedringsforslagene. Det er derimod mødekulturen og mødeledelsen.

Sammenlignes svarene i tabel 9 for dem, der peger på behovet for en bedre mødekultur med dem, der ikke peger på behovet for en bedre mødekultur, er konklusionen, at denne gruppe respondenter i højere grad oplever en mere "fleksibel" mødekultur (svare på e-mails/sms'er/telefonopkald eller komme for sent/trække møderne ud). Dette svarmæssige sammenfald kunne eventuelt tolkes som et ønske om en mindre "slap" mødekultur.

For så vidt angår den gruppe respondenter, der peger på bedre mødeledelse, viser analyser, at de i højere grad end øvrige respondenter giver udtryk for, at mødeledelsen er kollektiv.

Inden for samme tema har respondenterne forholdt sig til, hvorvidt virksomheden efter deres opfattelse ville kunne forøge produktiviteten, hvis mødeaktiviteten reduceres.

Tabel 10. Mødeaktivitet og produktivitet. *Er det din vurdering, at produktiviteten i din virksomhed forøges, såfremt mødeaktiviteten reduceres?*

	Procent
Ja	36
Nej	45
Ved ikke	19
<i>Alle</i>	<i>100</i>

Den generelle konklusion er, at flertallet af respondenterne ikke mener, at produktiviteten vil stige ved lavere mødeaktivitet.

Analyser viser, at mellemledere er en anelse mere tilbøjelige end såvel topledere og linjeledere til at mene, at det er muligt at skabe større produktivitet med mindre mødeaktivitet.

Der er ikke så overraskende et meget tæt svarmæssigt sammenfald mellem svarene i tabel 7 og tabel 10.

Én ting er, at møder af-og-til ikke har tilstrækkelig værdi i forhold til de indsatte ressourcer, noget andet er, hvis møder opleves som decideret overflødige.

Tabel 11. Overflødige møder. *Hvor ofte sker det, at du deltager i møder, som efter din vurdering er overflødige?*

	Procent
Tit	1
Ofte	8
Af-og-til	54
Sjældent	35
Aldrig	2
<i>Total</i>	<i>100</i>

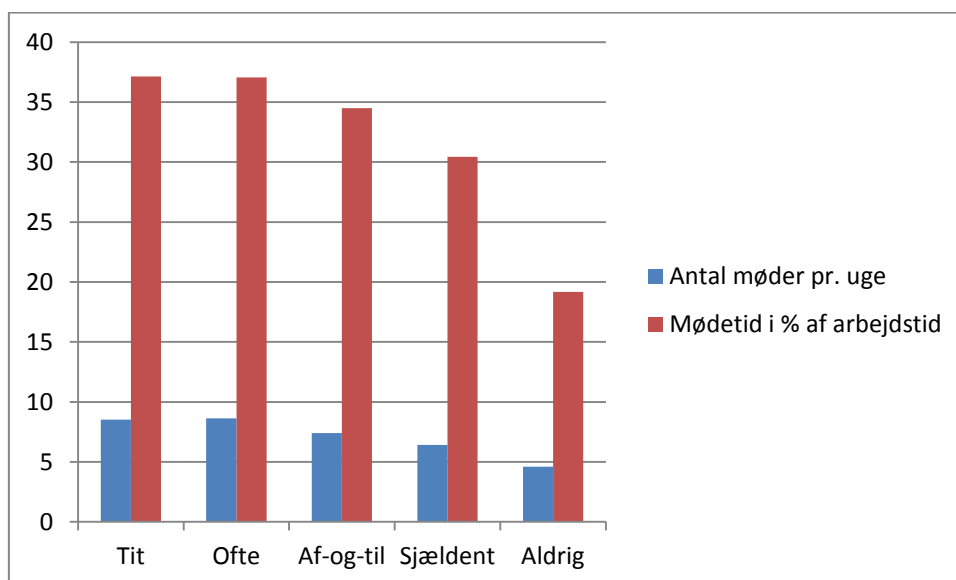
Det er ikke en udbredt oplevelse, at møder er overflødige. Omvendt er det sådan, at "kun" hver tredje respondent giver udtryk for, at møder "sjældent/aldrig" er overflødige. Og næsten hver tiende respondent oplever "ofte/tit", at møderne er overflødige.

Der er forskel på respondenternes svar afhængigt af ledelsesniveau. Mellemledere er mindre positive end både topledere og linjeledere og giver eksempelvis i mindre grad

udtryk for, at møder "sjældent/aldrig" er overflødige (33% mod henholdsvis 48% og 40%).

Som figur 6 illustrerer, synes der at være en sammenhæng mellem omfanget af mødeaktivitet, og hvor ofte respondenterne oplever møder som overflødige.

Figur 6. Overflødige møder. *Hvor ofte sker det, at du deltager i møder, som efter din vurdering er overflødige?*



Jo mere møderne fylder i dagligdagen, jo større er sandsynligheden for at deltage i møder, der opleves som overflødige.

Potentielt kan respondenternes oplevelse af møders effektivitet være styret af en mere overordnet holdning til møder som sådan. Undersøgelsen afdækker et enkelt element i denne problematik.

Tabel 12. Møder som forstyrrelser. *Oplever du generelt møder som unødvendige forstyrrelser i din arbejdsdag?*

	Procent
Ja	4
I nogen grad	36
Nej	60
Alle	100

Topledere er mindre tilbøjelige end andre ledere til at give udtryk for, at møder opleves som forstyrrelser i dagligdagen. Bortset fra denne forskel er svarene meget ens på tværs af øvrige baggrundsvARIABLE.

Tilbage står, at fire ud af ti ledere i nogen grad oplever møder som unødvendige forstyrrelser i dagligdagen.

Holdningen til møder som forstyrrelser i dagligdagen er ikke på samme måde knyttet til omfanget af mødeaktivitet, som det eksempelvis er gengivet i figur 5.

Fire ud af ti respondenter synes alt i alt, at de møder, de deltager i, kan karakteriseres som gode møder. Meget få respondenter finder anledning til at markere for det modsatte synspunkt.

Tabel 13. Karakteristik af møder. *Vil du alt i alt karakterisere de møder, du deltager i, som gode møder?*

	Procent
Ja	40
Til dels	56
Nej	4
<i>Alle</i>	<i>100</i>

Analyser med afsæt i respondenternes baggrundsvariabler giver kun få og små forskelle i svarmønstret.

De respondenter, der ikke har svaret "Ja" til spørgsmålet i tabel 13, har supplerende tilkendegivet, hvor de ser et potentiale for forbedringer.

Table 14. Improvement of meetings. *På hvilke områder mener du, at møderne kunne forbedres? (Sæt gerne flere krydser). Prioriteret. Procent*

	Alle
Bedre forberedelse hos mødedeltagerne	35
Strammere mødeledelse	32
Bedre forberedelse hos mødeleder	30
Bedre mødedisciplin	29
Bedre opsamling og konklusion	26
Bedre opfølgning	21
Større engagement	18
Udarbejde dagsorden	18
Større åbenhed og ærlighed	15
Mindre diskussion	14
Dagsordenen skal give bedre forståelse for, hvad der skal udrettes	11
Dagsordenen skal give bedre forståelse for, hvad mødet handler om	9
Færre deltagere	8
Mere diskussion	3
Andet	1

Der påhviler givetvis mødeleder et stort ansvar for kvaliteten af det enkelte møde. Ikke desto mindre er det interessant, at de "mindre tilfødse" respondenter primært peger på mødedeltagerens forberedelse (og ikke mødelederens forberedelse).

En anden konklusion på svarene er måske, at de kritiske respondenter *ikke* peger på kvaliteten af dagsordenen, på mindre diskussion eller på større åbenhed og ærlighed. Det er med andre ord ikke her, løsningerne skal findes.

Respondenterne peger i en prioriteret opsamling på

- Mødedeltagerens forberedelse, mødedisciplin og engagement
- Mødelederens forberedelse og behovet for en strammere styring
- Bedre opsamling, konklusion og opfølgning

Helt generelt tyder svarene i tabel 15, der omhandler den generelle mødetilfredshed, på at flertallet af ledere i danske virksomheder er tilfredse med de møder, de deltager i. Eller mere korrekt er måske, at meget få ledere er decideret utilfredse med de møder, de deltager i.

Table 15. Satisfaction with meetings. *How satisfied are you overall with the meetings you participate in?*

	Procent
Meget tilfreds	5
Tilfreds	48
Nogenlunde tilfreds	42
Utilfreds	5
Meget utilfreds	0
<i>Total</i>	<i>100</i>

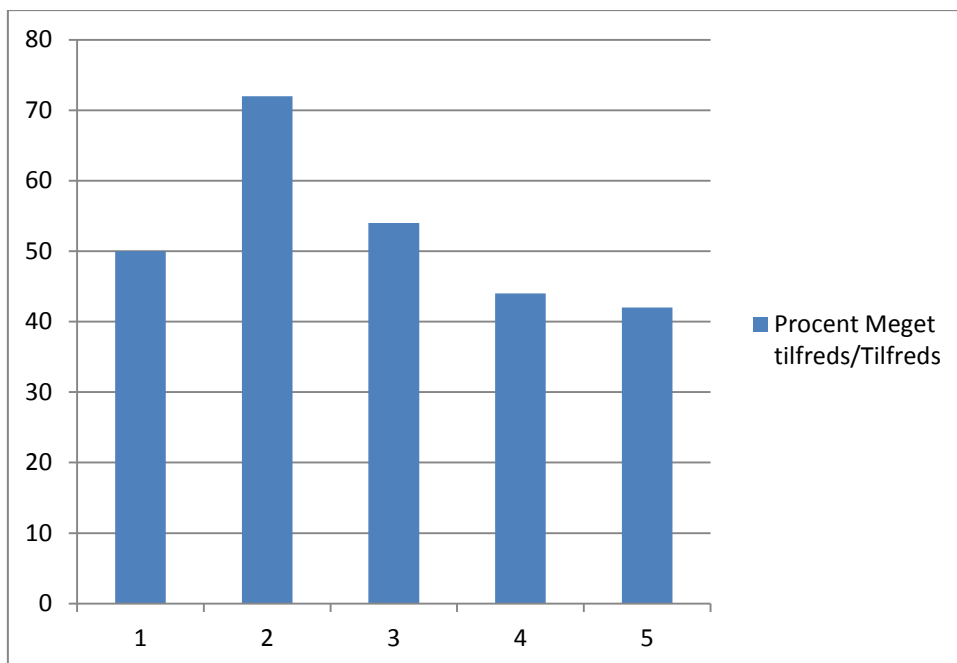
Topledere er en anelse mere tilfredse end øvrige ledere, men bortset herfra er der meget små forskelle respondenterne imellem.

Der er som forventet en meget tæt sammenhæng mellem den generelle mødetilfredshed og svarene på en række af ovenstående spørgsmål:

- De tilfredse mødedeltagere er i langt højere grad af den opfattelse, at mødernes udbytte står mål med ressourcerne
- De tilfredse mødedeltagere er i langt højere grad af den opfattelse, at mødelederkompetencerne er gode
- De tilfredse mødedeltagere er i langt højere grad af den opfattelse, at de møder de deltager i, er gode
- De tilfredse mødedeltagere er i langt mindre grad af den opfattelse, at en lavere mødeaktivitet kan skabe bedre produktivitet
- De tilfredse mødedeltagere deltager i langt højere grad i møder med et udviklingsindhold i forhold til et driftsindhold

Endelig synes der at være et vist sammenfald til den ledelsesstil, der udvises på møderne. På en skala fra 1 til 5, der fordeler ledelsesstilen mellem den autoritære og den kollektive ledelsesform (se side 10), fordeler den generelle mødetilfredshed sig som vist i figur 7.

Figur 7. Tilfredshed med møderne. *Hvor tilfreds er du alt i alt med de møder, du deltager i?*



Note: 1 = Autoritær mødeledelse (stram struktur, lederen styrer og taler)
5 =Kollektiv mødeledelse (løs struktur, involvering)

Som tidligere anført har kun 11% af respondenterne markeret for mødeledelsesstil i kategori 2, men ikke desto mindre er netop denne gruppe tilsyneladende generelt væsentlig mere tilfredse med møderne end øvrige respondenter.

Møder i perspektiv

Fortiden

Tabel 16 giver et indblik i, hvordan respondenterne har oplevet udviklingen i de møder, de har deltaget i for så vidt angår deres nuværende job. Spørgsmålsformuleringen gør, at en del respondenter med kort eller forholdsvis kort jobanciennitet af gode grunde har valgt ikke at svare på spørgsmålet.

Tabel 16. Udvikling i møderne. *I hvilket omfang er du enig eller uenig i følgende udsagn om udviklingen i omfang og indhold af de møder, du har deltaget i for så vidt angår dit nuværende job? (Sæt gerne flere krydser). Prioriteret.*

	Procent
Tilbøjeligheden til at holde møder er blevet større	51
Møder er blevet mere effektive	37
Møder skaber større værdi	36
Mødedisciplinen er blevet bedre	25
Mødedisciplinen er blevet ringere	25
Møder er blevet mindre effektive	23
Tilbøjeligheden til at holde møder er blevet mindre	15
Møder skaber mindre værdi	10

Det er respondenternes oplevelse, at tilbøjeligheden til at holde møder er blevet større, og det er deres opfattelse, at møderne er blevet mere effektive og skaber større værdi.

Fremtiden

Respondenterne har forholdt sig til udviklingen i de møder, som de selv kommer til at deltage i.

Tabel 17. Den fremtidige udvikling. *I hvilket omfang er du enig eller uenig i følgende udsagn om den fremtidige udvikling i de møder, du selv kommer til at deltage i de næste 5 år? Sammentrukket. Procent*

	Enig	Hverken-eller	Uenig
Mødeaktiviteten vil mindskes	22	37	41
Møder vil blive mere effektive	62	31	7
Møder vil i stigende grad blive erstattet af elektronisk kommunikation (e-mails, sms, etc.)	35	28	37

Note: oprindelig svarskala: Meget enig/Enig/Hverken-eller/Uenig/Meget uenig.

Respondenterne er generelt uenige i, at mødeaktiviteten vil mindskes, men til gengæld enige i, at møderne bliver mere effektive. Og de er mildt sagt indbyrdes uenige om, hvorvidt møder fremover i stigende grad vil blive erstattet af elektronisk kommunikation eller ej.

Sammenlignet med svarene i tabel 16, er det ikke så mærkeligt, at der med udgangspunkt i fortiden ikke umiddelbart er noget, der tyder på, at mødeaktiviteten fremover vil mindskes.

Det er meget tænkeligt, at karakteren af jobbene i danske virksomheder og den måde jobbene ledes og koordineres på medvirker til øget mødeaktivitet.

Analyser viser, at svarmønstret i tabel 17 er relativt upåvirket af respondenternes baggrundsvariabler. Dog skal nævnes, at topledere sammenlignet med øvrige ledere er væsentlig mere i tvivl om, hvorvidt mødeaktiviteten vil mindskes.

Kompetence i mødeledelse

Som denne undersøgelse viser, påhviler der alle mødedeltagere et medansvar for mødekvaliteten. Mest almindeligt er ikke desto mindre, at der til hvert møde udpeges en decideret mødeleder og der knytter sig almindeligvis særlige forventninger til dennes mødeledelse.

Et relevant spørgsmål i den forbindelse er, i hvilket omfang respondenterne opfatter mødeledelse som en *særlig* kompetence. Hvis det er tilfældet, må konsekvensen være, at mødelederkompetencen skal udvikles på samme måde som øvrige ledelseskompetencer.

Tabel 18. Mødeledelse som særlig kompetence. *Opfatter du mødeledelse som en særlig kompetence?*

	Procent
Ja	82
Nej	18
Alle	100

Tabel 18 viser, at otte ud af ti ledere er af den opfattelse, at (god) mødeledelse er en særlig kompetence. Denne opfattelse er meget bred i den forstand, at hverken køn alder, ledelsesanciennitet eller ledelsesniveau synes at øve indflydelse på svarmønstret.

Offentlige ledere er svagt mere "positive" i deres svar end de private ledere (89% mod 81%). Og respondenter, der har været på efteruddannelse i god mødeledelse, er mere tilbøjelige til at svare "Ja" til spørgsmålet end ledere, der ikke har været på efteruddannelse (89% mod 77%). Jævnfør tabel 19.

Tabel 19. Efteruddannelse. *Har du i din tid som leder deltaget i kurser eller anden efteruddannelsesaktivitet vedrørende god mødeledelse?*

	Procent
Ja	46
Nej	54
Alle	100

Næsten halvdelen af respondenterne har i deres tid som leder deltaget i kurser eller anden form for efteruddannelsesaktivitet vedrørende god mødeledelse. Begrebet efteruddannelsesaktivitet spænder principielt over et halv- eller heldags kursus til et længerevarende uddannelsesforløb.

Analyser viser ikke overraskende, at svaret hænger tæt sammen med respondentens ledelsesanciennitet, Jo længere ledelsesanciennitet, jo større er sandsynligheden for at respondenterne har deltaget i efteruddannelse i god mødeledelse. Blandt respondenter med 0 til 5 års ledelsesanciennitet har 32% været på efteruddannelse i god mødeledelse. Det samme har derimod 59% af respondenterne med mere end 26 års anciennitet.

Top- og mellemledere har i lidt højere grad end linjeledere deltaget i denne type efteruddannelse. Denne forskel må antageligvis til dels skyldes forskel i ledelsesanciennitet mellem linjeledere og øvrige ledere.

Analysen viser endvidere, at offentlige ledere i væsentlig større omfang end private har deltaget i efteruddannelse i god mødeledelse (58% mod 43%). Denne markante forskel baserer sig ikke på forskel i ledelsesanciennitet i de to sektorer. Forskellen baserer sig heller ikke på respondenternes fordeling på de tre ledelsesniveauer. Der er forskel i respondenternes indplacering på ledelsesniveau i de to sektorer, men denne forskel burde alt andet lige gøre forskellen i efteruddannelsesaktiviteten mindre.

Som nævnt i afsnittet om "Den generelle mødeaktivitet" deltager offentlige ledere i lidt flere møder end de private. Denne forskel er imidlertid ikke så markant, at det i sig selv kan begrunde et væsentligt større behov for efteruddannelse i god mødeledelse.

Tilbage står, at holdningen til behovet for efteruddannelse i god mødeledelse synes at være forskellig i offentlig og privat sektor.

Sammenstilles svarene i tabellerne 18 og 19 synes der at være en uforklarlig diskrepans mellem holdningen til, at mødeledelse som særlig kompetence og den faktiske deltagelse i efteruddannelse i mødeledelse. Medmindre man antager, at god mødeledelse er en medfødt evne, synes der at være et udækket behov for efteruddannelse i god mødeledelse.

Desuden er det en anelse uforklarligt, hvorfor mange ledere skal relativt langt hen i karrieren, før de deltager i efteruddannelse i god mødeledelse.

De 46% af respondenterne, der i tabel 19 har tilkendegivet, at de har deltaget i kurser eller lignende om mødeledelse, har supplerende givet udtryk for, hvilken værdi denne efteruddannelse har haft for dem.

Tabel 20. Værdi af efteruddannelse i mødeledelse. *Hvilken værdi har denne efteruddannelse i forhold til din nuværende kompetence som mødeleder?* Sammentrukket.

	Procent
Stor værdi	52
Nogen værdi	44
Ringe værdi	5
Alle	100

Note: Oprindelig svarskala: Meget stor værdi/Stor værdi/Nogen værdi/Ringe værdi/Ingen værdi.

Den generelle konklusion er, at respondenterne tillægger efteruddannelse i mødeledelse positiv værdi for deres virke som mødeleder.

De respondenter, som ikke har deltaget i efteruddannelsesaktiviteter vedrørende mødeledelse, har supplerende tilkendegivet, hvad årsagen er til dette.

Tabel 21. Årsager til manglende efteruddannelse. Hvad var årsagen?

	Procent
Ikke tilbudt efteruddannelse	57
Ikke behov for efteruddannelse	17
Ikke tid til efteruddannelse	15
Andet	20

Det er tydeligt og måske også lidt overraskende, at næsten 60% af de respondenter, der ikke har deltaget i efteruddannelsesaktiviteter, peger på, at de ikke har fået tilbudt efteruddannelse. Svaret er en anelse overraskende i og med, ganske mange ledere i praksis styrer deres egen efteruddannelse.

Hver femte i denne respondentgruppe peger på andre årsager. Dette svar kan ikke præciseres yderligere, men det er en nærliggende tanke, at økonomiske forhold har spillet en rolle.

Analyser viser, at jo lavere ledelsesniveau, jo større er tilbøjeligheden til at pege på manglende tilbud som årsag. Modsat er det sådan, at jo højere ledelsesniveau, jo større er tilbøjeligheden til at pege på manglende behov for efteruddannelse. Der er grund til at antage, at manglende uddannelse med alderen kompenseres af stigende mødeerfaring.

I de senere år har begrebet *facilitering* vundet indpas i ledelsesteoriene, og specielt indflydelsesrig har begrebet været i gode råd om mødeledelse. Det er i dag vanskeligt at forestille sig efteruddannelse i god mødeledelse uden en introduktion til faciliteringsbegrebet.

Den halvdel af respondenterne, der har deltaget i efteruddannelse i mødeledelse, har supplerende svaret på et spørgsmål om, hvorvidt efteruddannelsen har haft fokus på facilitering.

Tabel 22. Facilitering. Har du deltaget i efteruddannelsesaktiviteter med fokus på facilitering?

	Procent
Ja	27
Nej	67
Ved ikke	6
Alle	100

Kun hver fjerde er stødt på begrebet facilitering. Det drejer sig primært om mellemledere og i højere grad kvindelige ledere end mandlige.

Som vist i tabel 18 har otte ud af ti den opfattelse, at mødeledelse er en særlig kompetence. Undersøgelsen kvalificerer i tabel 23, hvad respondenterne forstår ved gode mødelederkompetencer.

Tabel 23. Kompetence hos den gode mødeleder. Hvilke kompetencer skal den gode mødeleder efter din mening besidde? (Sæt max. tre krydser). Prioriteret. Procent.

	Alle
God til at kommunikere	43
Evne til at skære igennem	43
Evne til at skabe orden og struktur	36
Evne til at inspirere og motivere	32
Resultatorienteret	29
Procesorienteret	14
Saglighed	14
Sikre at alle får ordet	14
Evne til at skabe mening	13
Evnen til at skabe en god stemning	13
Evne til at påtage sig værtsrollen	12
Humor	10
Evne til at delegere	9
Indlevelsesevne	7
Erfaring	5
Fleksibilitet	4

Det skal bemærkes, at det kun har været muligt for respondenterne at sætte maksimalt tre krydser. Med det in mente synes top-5 at skille sig markant ud fra de øvrige svarmuligheder.

Prioriteringen synes at pege på, at den gode mødeleder sætter flere kompetencer i spil på samme tid:

- personlige kommunikationsevner
- klassiske ledelsesdyder, så som evne til at skabe orden og struktur, skære igennem og være resultatorienteret
- personaleorienteret fokus på inspiration og motivation

Svarmulighederne rummer en række af nutidens ledelsesbegreber (delvis hentet fra ideerne om facilitering) såsom at skabe mening, at være procesorienteret, at have indlevelsesevne og at være fleksibel. Ingen af disse kan dog for alvor blande sig i toprioriteringerne.

Krydstabulering af svarene med baggrundsvariablerne køn, sektor og ledelsesniveau viser ikke nævneværdige nuancer i forhold til det generelle resultat.

Eneste bemærkelsesværdige forskel er, at de kvindelige ledere i den offentlige sektor er noget mindre fokuseret på mødelederens evne til at være resultatorienteret.

Respondenternes generelle vurdering af den mødelederkompetence, de oplever til daglig, lader en del tilbage at ønske. Kun fire ud af ti respondenter ser sig i stand til at karakterisere mødelederkompetencen som "God/Meget god". Omvendt er det kun hver tiende, der finder, at kompetencen er decideret "Ring/Dårlig".

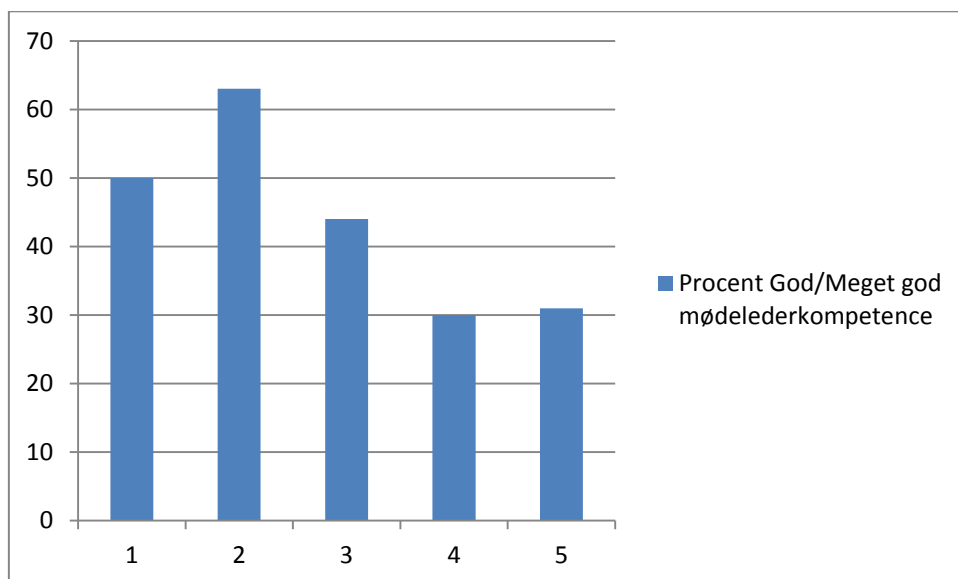
Tabel 24. Vurdering af mødelederkompetencen. *Hvordan vil du generelt vurdere mødeledelseskompetencen i de møder, du deltager i?*

	Procent
Meget god	2
God	38
Nogenlunde	49
Ringe	10
Dårlig	1
Alle	100

Dette mønster i vurderingen af mødelederkompetencen er relativt upåvirket af respondentens baggrund.

Derimod synes der at være en vis sammenhæng mellem ledelsesstil og vurdering af kompetence.

Figur 8. Vurdering af mødelederkompetencen. *Hvordan vil du generelt vurdere mødeledelseskompetencen i de møder, du deltager i? Procent*



Note 1: 1 = Autoritær mødeledelse (stram struktur, lederen styrer og taler)

5 =Kollektiv mødeledelse (løs struktur, involvering)

Note 2: Meget få respondenter for kategori 1 (N=18)

Som i figur 6, der illustrerer sammenhængen mellem mødetilfredshed og ledelsesstil, er der også her den sammenhæng, at mødelederkompetencen vurderes højest i møder med en relativ stram styring.

Møder og den virksomhedsmæssige kontekst

Undersøgelsen har bedt respondenterne give deres vurdering af virksomhedens situation. Det drejer sig om, hvorvidt virksomheden

- er en økonomisk succes
- har en klar strategi
- er effektiv
- er stærkt påvirket af den økonomiske krise

Det skal i parentes nævnes, at der er et relativt tæt sammenfald mellem svarene på de fire spørgsmål. Stærkest sammenfald er der mellem virksomhedens økonomiske situation og påvirkningen fra den økonomiske krise samt mellem oplevelsen af effektivitet og den klare strategi.

Analyseres svarene på disse fire kontekst-spørgsmål sammen med respondenternes vurderinger af mødesituationen er konklusionen at respondenternes vurdering af møderne ikke i nævneværdigt omfang hænger sammen med virksomhedens økonomiske situation/påvirkning af den økonomiske krise.

Derimod er det sådan, at respondenter, der giver udtryk for, at virksomheden har en klar strategi/er effektiv, i høj grad er relativt mere tilbøjelige til at give udtryk for stor tilfredshed med møderne og stor tilfredshed med mødelederkompetencen.

Helt generelt er der en tæt sammenhæng mellem respondenternes oplevelse af mødesituationen og oplevelsen af effektiviteten af virksomheden.

Om undersøgelsen

Undersøgelsen baserer sig på 1.175 svar fra respondenter i Ledernes Spørgepanel.

Alle respondenter har en arbejdsuge på mindst 30 timer og deltager i mindst ét møde om ugen.

Respondenterne er fordelt med

- 26% kvinder og 74% mænd
- 83% fra privat sektor og 17% fra offentlig
- 9% topledere, 28% mellemledere, 41% linjeledere og 22% øvrige medlemmer

Ledere fra den offentlige sektor er underrepræsenteret i undersøgelsen i forhold til de faktiske forhold.

Undersøgelsen er gennemført i december 2012.

Yderligere oplysninger kan fås ved henvendelse til analysechef Kim Møller Laursen kml@lederne.dk eller chefkonsulent Steen Ancher Jensen saj@lederne.dk telefon 32 83 32 83.