

Wenche Strømsnes er stifter og leder af BetterMeetings, der udbyder et digitalt møde-system til toplederegrupper. Hun er tidligere adm. direktør for ledelseshuset CfL og har beskæftiget sig med strategi, økonomi og ledelse i snart 25 år.

BetterMeetings har udviklet en webplatform, der hedder WhatGoesUp. Systemet digitaliserer de gode mødevaner og sikrer på den måde, at de enkle greb, der er garant for gode møder, anvendes af alle organisationens mødeledere. Læs meget mere på bettermeetings.as



Møder er motoren i en organisations udvikling. Det er her, man vider, koordinerer og beslutter. Men det er også den aktivitet, der er allermest omkostnings tung. Det er en ledelsesopgave at få det bedste ud af møderne.

Dygtige ledere er bevidste om, at møder er en arena for at bedrive ledelse. Det er på møderne, du som leder sætter dagsorden. Det er her, du viser, hvad der er, og hvad der ikke er, til debat under din ledelse. På møderne bliver det tydeligt, hvad du står for som leder.

I denne serie får du disse fem artikler om mødeledelse:

- Det er mødeleder, der skal håndtere hende, der taler for meget, og ham, der siger for lidt
- **Det er også vigtigt at involvere medarbejdere i temaer, som egentlig ikke er til debat (retningslinjer stukket ud oppefra, og som blot skal eksekveres)**
- Nøglen til gode møder er en god dagsorden
- Sådan skærer du igennem og lukker et tema, der kommer op igen og igen
- Tre greb til at vende dårlig stemning på et møde

Sådan engagerer du dine mødedeltagere i temaer, som egentlig ikke er til debat

SOM MELLEMLERER STÅR MAN OFTE I DEN SITUATION, AT EN BESLUTNING ER TRUFFET LÆNGERE OPPE I LEDELSESHIERARKIET, OG OPGAVEN ER NU ALENE AT EKSEKVERE. OPGAVEN KAN LØSES MERE ELLER MINDRE ELEGANT.

DENNE ARTIKEL HANDLER OM ALLE DE SMÅ TING I HVERDAGEN, DER BLOT ER TIL ORIENTERING. MELLEMLERES VANSKELIGE OPGAVER ER AT FÅ SKABT EJERSKAB TIL DET. FOR UDEN EJERSKAB INGEN ENGAGEMENT. HER ER HANS VIRKEMIDDEL DE LØBENDE MØDER I TEAMET. ARTIKLEN HER HANDLER IKKE OM ORIENTERING OM DE STORE GENNEMGRIBENDE FORANDRINGER SOM FUSIONER, FYRINGSRUNDER, FLYTNING AF ARBEJDSPLADSER MV.

MØDERNE ER MOTOREN

For at have en god arbejdsplads med stærke teams og handlekraftige medarbejdere er én aktivitet mere vigtig end alt andet: møderne. Det, der sker på møderne, definerer mere end noget andet, hvordan kulturen og arbejdsformen er i det daglige. Selv en lille ændring i møderne vil have en enorm effekt på organisationens handlekraft både i positiv og negativ retning.

Det er helt afgørende at forstå værdien af, at folk kan få lov at stille spørgsmål. En leder behøver ikke have svaret på alt eller kunne tilbagevise alt. Alene det at give rum til at folk formulerer sig om noget, der går dem på, kan tage luften ud af mange problemer.

Når en mødeleder sætter et punkt på dagsordenen, som egentlig blot er til orientering, skal han derfor tænke igennem og være tydelig om, hvordan samtalen på mødet skal forløbe.

Her kommer et par tips:

1. Før mødet. Sørg for, at så meget som muligt af orienteringen er sendt ud før mødet, så mødedeltager kan orientere sig inden mødet. Dette er dels tidsoptimerende, for hvorfor bruge tid sammen, hvis hovedparten blot lytter. Når man læser ting inden mødet, kan man passe det ind i sin egen arbejdsrytme. Men det gør også, at hver enkelt kan forholde sig uden at blive påvirket af andre.
2. Intro. Brug lidt tid i begyndelsen af mødet på at rids op, hvad sagen handler om, og hvordan det nu skal drøftes.
3. Få bekymringer frem. Det kan gøres på mange måder, og her er blot et par virkningsfulde eksempler:
 - a. Bed alle deltagere om at sende maks. tre spørgsmål til dig inden mødet, og rids dem op straks efter din intro
 - b. Bed mødedeltagere drøfte to og to på selve mødet, hvad konsekvenserne vil være
 - c. Bed hver person i stilhed skrive en post-it med sine tanker, og læs dem herefter op en ad gangen

Få så mange tanker frem som muligt. Anerkend dem, der taler imod idéen. Stil f.eks. spørgsmålet: Hvad er det værste, der kan gå galt? Udpeg en djævlens advokat om nødvendigt. Konflikt er med til at skabe engagement og ejerskab.
4. Giv tid til dialog. Drøft sammen, hvordan det besluttede kan justeres eller kommunikeres for at imødegå det, der netop er kommet frem. Få en dygtig referent til at notere idéer.
5. Rund af. Saml op ved at konkludere, hvor I står, og hvad I gør. Slut af med at stille spørgsmålet: Er der noget, der ikke er blevet sagt? Ved meget vanskelige punkter kan man lade drøftelsen bundfælde sig og først runde af på et kommende møde, som begynder med referentens liste og slutter med mødeleders afrunding.
6. Følg op. Send små motiverende beskeder efter mødet om, hvordan jeres drøftelse har haft effekt. Her tæller de små ting.

Giv tid til denne del af processen. Jo bedre samtalen lykkes, jo mere gnidningsfrit vil forandringen efterfølgende ske.

Husk på: Et dagsordenpunkt designet med et oplæg efterfulgt af 'ordet er frit' eller 'bordet rundt' er som regel den direkte vej til dræbende møder. Det vil være de samme mødedeltagere, der taler, og deres motiver kan være helt forskellige. Den enkelte vil ikke kunne undgå at blive påvirket af dagsformen i mødet, og den vigtige samtale sker først bilateralt efter mødet. Man kalder det kosmetisk involvering, og det er på ingen måde med til at skabe engagement.

Alligevel får ordet "møder" næsten altid folks øjne til at himle. Fordi de fleste oplever, at møder stjæler tid fra det rigtige arbejde. En af årsagerne er, at de fleste af os bruger møder forkert. Nogen gang af ren dovenskab. Andre gange af rituel vane. Oftest ligger problemet i, at der er alt for meget passive-rende orientering.

MAN SPILDER SIN TID, NÅR MAN KUN SKAL LYTTE

Det går galt, hvis det meste af det, der foregår på møderne blot er til orientering. Meget daglig orientering er bedre klaret på interne opslagstavler – fysiske eller digitale. Det gælder, hvis afsender klart kan formulere budskabet, så modtager ikke er i tvivl.

Men der er også meget orientering, som kræver, at man kan have dialog afsender og modtager imellem, så modtager får mulighed for at stille spørgsmål og sætte sine egne ord på det, der bliver orienteret om. Her er et møde meget bedre end skriftlig orientering, fordi de mange fortolkninger ellers vil ske bilateralt og blive påvirket af meningsdannere helt uden for leders handlerum. Møder er også bedre end at gennemføre en række én-til-én-møder, når det kommer til at skabe engagement om en beslutning, af den simple grund, at det er for tidskrævende og alt for ofte eskalere et koordinationsbehov.

MØDER ER SAMTALE

Et møde er rammen om en samtale. Jo bedre samtale, jo stærkere team. Alle, der deltager i et møde, har et ansvar, men mødeleder er særlig vigtig. Det er hende, der sætter rammen for samtalen.