

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 viderdeler, 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)
- **Sådan skærer du igennem og lukker et tema, der kommer op igen og igen**
- Nøglen til gode møder er en god dagsorden
- Tre greb til at vende dårlig stemning på et møde

Hvordan skærer jeg igennem og lukker et tema, der kommer op igen og igen

ALLE GRUPPER HAR TEMAER, DER GENTAGENDE GANGE KOMMER OP, OG SOM VEDHOLDENDE STÅR I VEJEN FOR HANDLING. OFTE HAR DET AT GØRE MED FYSISKE RAMMER, ADGANG TIL RESSOURCER ELLER ROLLEFORDELING I ET ORGAN LÆNGERE OPPE I LEDELSESHIERARKIET. SAGT MED ANDRE ORD: TING, MAN IKKE HAR INDFLYDELSE PÅ.

Det er bekvemt med sådanne temaer. De kan bruges til at begrunde, hvorfor ting ikke går sådan, som gruppen egentlig gerne ville. Men det er også dræbende at sidde til møde efter møde, hvor det samme tema kommer op igen og igen. Det indikerer, at gruppen ikke er handlekraftig og at mødelederen ikke er stærk. Og det har negative konsekvenser for gruppens oplevelse af handlekraft uden for mødet. Derfor er man nødt til at komme det til livs.

Luk snakken ned, hvis gruppen ikke kan gøre noget ved det. Tilbage står så de ting, som gruppen faktisk kan gøre noget ved:

VÆR SKARP PÅ AT HOLDE DRØFTELSE PÅ TING, I KAN GØRE NOGET VED.

Selv indenfor gruppens rammer kan der være tilbagevendende temaer. Ofte er årsagen, at temaet ikke er talt ordentligt igennem. Rigtig mange mødeledere frygter konflikt. Det er ubehageligt at sidde som dén, der skal få enderne til at mødes, hvis disse ender stritter i alle retninger. For den type mødeleder er et møde med smil og uden konflikt et godt møde. Intet kunne være mere forkert.

Meningen med at mødes er, at man kan gøre noget, man ikke kunne gøre, hvis man sad bilateral. Man skal ikke have arbejdet med mennesker længe, før man indser, hvor irrationelt vi agerer, og hvor let vi lader os påvirke af hinanden. Derfor kan man sagtens være helt "enige" om en handling uden egentlig at være enige. Og i de tilfælde vil beslutninger blot være oplæg til ny debat.

Det er faktisk lidt af en kunst at få folks egen stillingtagen frem i lyset. Men det er netop dét, der er brug for, hvis en drøftelse skal være reel.

FA SÅ MANGE FORSKELLIGE SYNSPUNKTER FREM SOM MULIGT.

Det begynder med, at mødeleder anerkender og efterspørger nye synspunkter. At hun er tydelig i forhold til, at hun ikke ønsker, at folk skal sige det, de forventer, at mødeleder mener, men at de faktisk bringer andre synspunkter til bordet. Man kan se for sig en kurve med mængden af input på X-aksen og værdi på Y-aksen. For hvert nyt input vil værdien af samtalen øges, men på et tidspunkt vil kurven flade ud, og tilførslen af yderligere input bringer ikke rigtig mere værdi. Det er hér, drøftelsen skal lukkes, og de mulige alternativer ridses op.

VÆR TYDELIG, OM HVORDAN DER BESLUTTES.

Måden, vi træffer beslutninger på, skal stå klart for alle fra starten. Det er helt i orden for en mødeleder at sige: "Fint, dette er så vores muligheder. Det er noget, jeg skal have taget beslutning om, så nu tager jeg det med tilbage og tænker mig om."

Det kan også være, at beslutningen er fælles og skal tages ved afstemning, hvor flertallets valg bliver svaret.

Endelig er det muligt at søge en form for enighed, så alle er med. Det er det, man typisk vil gøre i en ledelse, og det giver god mening, fordi der med det følger ejerskab. Der findes metoder til prioritering, konkretisering og leg frem imod et valg. Eksterne konsulenter eller interne HR-folk er mestre i dette og kan bistå lederen, hvis han ikke selv føler sig hjemme i facilitering.

VÆR IKKE BANGE FOR AT UDDELEGERE OPGAVER

Det er altid en god ide at bede nogen lave et beslutningsoplæg, som alle mødedeltagere kan læse og tage stilling til inden et møde. Kompetencerne til at lave et sådant oplæg skal selvfølgelig være til stede. Det er helt afgørende, at oplægget ikke bare er en lang argumentation for én bestemt løsning, men at det faktisk indeholder flere realistiske veje at gå.

Så hvis det samme "uløselige" problem kommer op igen og igen, kan det sparkes til hjørne ved at bede en eller flere af mødedeltagerne om at arbejde det igennem mellem møderne. Mødeleders opgaver er at sørge for, at der er tilstrækkelig tid på det kommende møde til at drøfte oplægget igennem. Det bedste vil være at fjerne alle andre punkter eller skære dem ned til et minimum.

UNDERVURDÉR IKKE REFERATET

Referatet er den røde tråd mellem møder og skal være garant for, at der sker fremdrift. Referatet skal være kort og klart og kun indeholde de helt konkrete aftaler, der er lavet eller de væsentlige pointer, der er skabt enighed om.

Referatets største værdi er i forberedelsen til næste møde. Man skal huske på, at deltagerne i dette mødeforum sandsynligvis vil have deltaget i en række andre møder og opgaver siden sidst. De vil slet ikke have den samme hukommelse om det, der skete på seneste møde, som mødeleder har.

Når man oplever, at temaer kommer op igen og igen, kan det ganske enkelt skyldes, at deltagerne ikke husker, hvad der skete på seneste møde. Derfor er det god stil at bede alle læse referatet igennem før mødet, og at mødeleder er skarp på at rids op, hvad der allerede er besluttet, og dermed ikke er til debat igen.

