

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)
- 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

Nøglen til gode møder, er en god dagsorden

MØDER ER NOK EN AF DE MEST U-SEXEDE LEDELSESDISCIPLINER. DET ER SVÆRT AT FINDE DEN LEDER, DER SKRIVER ØVERST PÅ CV'ET, AT HAN MESTRER MØDELEDELSE.

Det er paradoksalt, for møder¹ er det mest afgørende redskab, en leder kan anvende. Det er på møderne, man har sin gruppe samlet og bedst kan påvirke, hvordan den fungerer. Alternativet er at drive sin organisation gennem bilaterale ledelsesrelationer. Det er alt for tidskrævende, indeholder for stor risiko for, at væsentlige aspekter overses, og gør ikke ret meget andet end at centrere overblikket og dermed magten (men ofte også alt koordineringsarbejdet) hos lederen.

Stærke ledere er derfor også stærke mødeledere. De forstår, at gruppen samlet skaber bedre handling end individerne hver for sig. Og redskabet til at styrke gruppen er møderne.

På den anden side, så er det jo ikke mens man sidder i møde, at arbejdet sker. På den måde er møder en forstyrrelse. Derfor er det lederens opgave at sikre, at alle møder nytter og flytter.

1) Denne artikel handler ikke om operationelle daglige møder og rene orienteringsmøder, men om møder i grupper, der er sammen om en organisatorisk opgave, f.eks. ledermøder, afdelingsmøder, styregruppemøder.

De seneste ca. 15 år er der gennemført mængder af videnskabeligt arbejde. Før det var man ikke i samme grad opmærksom på, at møderne i sig selv havde sammenhæng til økonomiske resultater, motivation og arbejdsglæde. Det ved man i dag.

En af de ting, man har ønsket at finde ud af, er, hvilke af de mange små aktiviteter før, under og efter et møde der har størst betydning for møde kvalitet. Der er afgørende aktiviteter alle steder, men det viser sig, at langt hovedparten ligger før mødet. I måden mødet designes på, og deltagerne involveres.

Resten af denne artikel handler om de skridt, en mødedesigner skal igennem for at lave en perfekt dagsorden.

1. LAV BRUTTOLISTE

Temaerne, som skal drøftes på det konkrete møde, kan komme mange steder fra. Små PostIts, mails fra mødedeltagere, referat fra sidst, faste punkter, løsrevne notater og ting, der fylder i den aktuelle situation. Eller måske har gruppen en mere struktureret opsamlingsplatform til de fælles temaer. Uanset er første skridt til en god dagsorden en bruttoliste over ting, gruppen skal have vendt.

2. SORTÉR PUNKTERNE

Både ved enkeltstående møder og møder, som er en del af en møderække, vil der være noget, der står frem som hovedformålet med at mødes.

Hvis det ikke er tilfældet, er det typisk fordi, der er for mange operationelle punkter, som hører driften til. I så fald bør det overvejes, om disse punkter overhove-

det skal fylde på mødet. Et godt alternativ er at udvide den enkeltes mandat, så han/hun selv kan tage stilling og handle, eller at lægge det i korte operationelle gerne daglige stå-møder, udelukkende til drifts-koordinering.

Ved et møde af den slags, der kræver dagsorden, er det vigtigt at kunne formulere et formål. Det skal være specifikt for mødet. Ikke bare f.eks. "fredagsmøde", men "resultat af tilfredshedsundersøgelse."

Dette gør det muligt at sætte dagsordenspunkter i rigtig rækkefølge, så de sorteres efter deres betydning for hovedformålet og med det vigtigste først.

Ofte vælger ledere at tage alle de korte, faste og ofte lette punkter først for at få dem af vejen, inden hovedpunktet nås. Men det påvirker energien i rummet, og der er godt belæg for, at komplekse og gerne konfliktfyldte punkter engagerer deltagere og giver større ejerskab og handlekraft. Og det smitter positivt af på hele dagsorden.

3. BEGYND MED REFERAT FRA SIDST OG SLUT MED EVENTUELT

Ja. Alle har allerede set referatet, for det blev jo sendt ud efter seneste møde. Men nej. Det er ikke spild af plads og energi at sende det igen. Dine mødedeltagere har været optaget af oceaner af andre aktiviteter siden sidst, og de har ikke som dig været tilbage i det rette mindset før mødet. Inden I mødes igen, skal alle derfor have læst referatet og dermed have jeres fælles status i frisk erindring. Kun sådan undgår I at få tilbagefald på temaer, der ellers er afklaret. Til gengæld skal I ikke bruge tid på det på selve mødet. Nøjes med at konstatere, at det er der, I er.

Punktet "eventuelt" til sidst har til formål at samle op på alt det, som er relevant, men bare ikke lige til formålet for dette konkrete møde. Begynd mødet med at afklare, om nogen har noget til dette punkt, og vurder allerede der, hvor meget tid, det skal have, eller hvornår det i stedet behandles.

4. MOTIVER HVERT PUNKT

Hvert dagsordenspunkt skal have én ansvarlig, og det skal fremgå tydeligt, om punktet er til drøftelse, beslutning eller bare orientering.

Men de bedste mødeledere udvider dette med at motivere punktet. Hvorfor er det på dagsorden, hvad skal vi nå frem til, og hvordan skal samtalen undervejs forløbe? Især den sidste del er undervurderet. Mange lader blot en person motivere på selve mødet, og derefter er ordet frit. Men det er en sikker vej til en dårlig samtale, fordi det bliver dagsformen i gruppen og den der siger noget først, som kommer til at definere samtaleforløbet.

5. INVOLVÉR

Ejerskab skaber handlekraft. Den bedste måde at undgå gruppedynamikkens negative effekter er at sikre, at individet har forholdt sig selvstændigt først. Brug bilag i det omfang, det er muligt. Undgå at overdænge med informationer, men brug skarpe oplæg, gerne lavet af en mødedeltager, men sikr dig, at det rummer plads til debat. De bedste mødeledere beder deltagerne forholde sig til materiale og sende spørgsmål til det før mødet. Dermed bliver det spørgsmålene, der fylder på mødet fremfor gennemgang af det læste.

Det er en god tommelfingerregel, at en mødedeltager bruger lige så lang tid på at forberede sig til et møde som at være i det.

