

**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](http://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 allermost 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**

# Tre greb til at vende dårlig stemning i et møde

DER ER DIREKTE SAMMENHÆNG MELLEM JOBTILFREDSHED OG KVALITETEN AF DE MØDER, MAN DELTAGER I. DÅRLIGE MØDER DRÆNER FOLK FOR ENERGI OG KOSTER DERMED EN VIRKSOMHED UHYRLIGE SUMMER. DET ER DOKUMENTERET I FLERE INTERNATIONALE UNDERSØGELSER<sup>1</sup>, OG MØDER ER DERFOR ET AF DE MEST AFGØRENDE STEDER AT SÆTTE IND.

<sup>1</sup>) Se F.eks. Allen et al. "Employees' feelings about more meetings", 2012

Dårlig stemning i et møde er faktisk ikke en dårlig ting! Hvis man som mødeleder indser dette, er man meget langt i forhold til at løfte kvaliteten af møder. Dårlig stemning kan nemlig være et udtryk for ubehag, og ubehag følger naturligt af at være i tvivl, i konflikt eller ikke kunne se vejen videre. Og den følelse er der brug for i møder. Det kommer vi tilbage til.

Men lad os først fjerne de andre kilder til dårlig stemning:

Personrelateret fnidder skal ud af mødet og ud af gruppen. De (ofte to) personer, det drejer sig om, må arbejde sagen væk med hinanden, evt. med bistand fra en professionel. Kan det ikke løses ad den vej, må leder tage den hårde beslutning om, hvordan holdet sættes om. En (leder)gruppe behøver ikke at elske hinanden, men personerne skal kunne fungere sammen. Ellers spreder det sig som ringe i vandet ud gennem hele organisationen, og det påvirker arbejdsglæde og handlekraft.

En anden kilde kan være, at en person ikke ser sin rolle i mødet eller sidder med hovedet fyldt af alle de mails, han burde få håndteret. Som mødeleder skal man have et klart billede af, hvad man forventer, hver enkelt skal bidrage med. Og mødeleder bør være eksplicit med det, så det er klart for alle, og så det giver mening for alle at være til stede.

Men vi ser også møder, hvor deltagere kun sidder med, fordi de har en bestemt funktion eller titel, og da der sidder andre med samme titel, har de 'ret' til en plads ved bordet. Dette er en organisatorisk uvane, som man bør gøre op med. Hvis en mødedeltager sidder med, men af den ene eller anden grund ikke vil bidrage, er

mødeleder nødt til at gøre op med dette. Det er i øvrigt en vigtig feedback til alle parter, for ledelse er ikke en individuel disciplin, og evnen til at bidrage konstruktivt i dagsordner, andre har sat, er en væsentlig kvalitet. Hvis du deltager, bidrager du. Punktum.

Men nu tilbage til den 'gode dårlige stemning'. Det er den, der opstår, fordi der er uklarhed, og de fleste kan ikke fordrage at være i det. Derfor forfalder vi til de hurtige beslutninger og kan komme til at bakke op om den, der taler først eller højst, selv om der kan være vigtige nuancer. Når forskning peger på, at op til halvdelen af alle interne møder kun er nødvendige, fordi kvaliteten af et tidligere møde var for ringe, så ligger forklaringen netop her. Unuancerede beslutninger er mødegenererende, fordi de skaber en masse, der skal afklares efterfølgende.

Mødeleder skal derfor som den første gribe uklarheden og skabe en stemning, hvor forskellighed og flere vinkler og veje at gå er godt. Ligefrem kærkomment. Hvor man som deltager får anerkendelse for at mene noget andet end de andre, fordi det bidrager godt til processen. Hvis alle ved, at gruppen lige nu er i proces, forsvinder ubehaget og vil oftest erstattes af en god stemning. Vi kender det fra radioprogrammet "Mads og monopolet", hvor deltagerne netop opfordres til at argumentere for forskellige løsninger på lytternes dilemmaer.

Her er de tre greb, mødeleder kan anvende:

1. **SKAB KLARHED VED AT PRÆCISERE**, hvad gruppen diskuterer lige nu, hvorfor den diskuterer det, og hvad den skal nå frem til.
2. **SÆT ORD PÅ DET, DU SER SKE I RUMMET**. Søren taler for meget. Peter siger for lidt. Karina afbryder. Hanne bliver ved med at køre i det samme spor. Otto taler om noget, som ikke er på dagsorden og derfor ikke skal drøftes lige nu. Sig højt, hvad du konkret oplever. Sig aldrig, hvad du tror, det skyldes. Lad folk sætte ord på, hvorfor de gør, som de gør. Hav tillid til, at når problemet er italesat, er I meget langt i forhold til at løse det.
3. **SÆT STRUKTUR PÅ DISKUSSIONEN**. Sig f.eks. "vi tager lige fem minutter, hvor I hver især skriver jeres for og imod ned" eller "vi bruger lige tre minutter to og to til at få hul på dette". Noter synspunkter synligt, og hold drøftelsen kørende, men kun så længe, der tilføres nyt til listen. Denne opgave kan med fordel uddelegeres til en mødedeltager. Forklar, hvordan I beslutter. Er det ved flertalsafstemning, enighed, eller er du som mødeleder den, der træffer afgørelse. Slut altid med konklusionen 'hvad skal gøres, hvem gør det og hvornår'.

Vær opmærksom på, at man sagtens kan anvende de tre greb på dagsordenspunkter, som kun er til orientering. Her kan drøftelsen handle om, hvilke konsekvenser temaet har for den enkelte, og hvordan man vil håndtere det. Stol på, at der vil være langt større ejerskab til emner, som er drøftet på denne måde. Og ejerskab er kilden til handlekraft og færre møder.

Det hele begynder med en erkendelse af, at forskellighed er godt. Hele formålet med at samle mennesker til et møde er at få forskelligheder frem, få dem arbejdet igennem og derigennem nå frem til en fælles vej videre. Ellers er der ingen grund til at mødes!

