



Ifølge mødeekspert Wenche Strømsnes tager vi i Danmark ikke møder »alvorligt nok«. Arkivfoto: Joachim Ladefoged

»Problemet er ikke, at vi holder for mange møder. Problemet er, at vi holder for dårlige møder«

Folk kommer for sent, gentager pointer og undervurderer effekten af et godt møde. Der er mange grunde til, at man efter et møde kan sidde med følelsen af, at det har været spildt tid. To eksperter guider her til, hvordan møder afholdes optimalt.

Der er indkaldt til møde på arbejdspladsen, hvor dagsordenen for mødet er sendt ud en time før mødestart. De første 20 minutter går med et envejsoplæg fra den øverste leder, som orienterer om livets gang i virksomheden. Orienteringen kunne lige så godt være sendt ud på mail.

15 minutter inde i mødet kommer den sidste mødedeltager listende ind og mangler nu noget viden.

Ved et diskussionspunkt fremhæver en mødedeltager en vigtig pointe. Pointen er så vigtig, at to-tre andre mødedeltagere føler sig nødsaget til at gentage budskabet, og på den måde går der 10 minutter. Samtidig sidder personen fra regnskabsafdelingen, hvis inputs kunne være guld værd, stille uden at sige noget, fordi personen er introvert og typisk ikke bidrager i plenumdiskussioner.

Ved dagsordenens udløb hersker en undrende stemning i mødelokalet, hvor få ved, hvorfor de egentlig skulle mødes, og ingen rigtig er blevet klogere.

Mødet som produktionsgulv

Hvis noget af overstående virker genkendeligt, er det ikke mærkeligt. Det er nemlig et godt eksempel på et dårligt møde. Og dårlige møder har vi ifølge flere eksperter alt for mange af i Danmark.

»Vi har en dårlig mødekultur i Danmark. Vi tager ikke møderne alvorligt nok, når man tænker på, hvad det er for en samling af ressourcer, der er til rådighed omkring sådan et bord. Det er møder, der driver virksomheder fremad og skaber samarbejde,« mener Wenche Strømsnes, der er stifter og leder i netværksorganisationen Bettermeetings.

»Der er forskning, som peger på, at hvert andet interne møde, vi afholder, kun er nødvendigt, fordi kvaliteten af tidligere møder har været for dårligt,« tilføjer hun.

Hun bakkes op af Ib Ravn, der er lektor i organisatoriske vidensprocesser på Aarhus Universitet og ekspert i mødefacilitering.

»Problemet er ikke, at vi holder for mange møder. Problemet er, at vi holder for dårlige møder. Det er forfærdeligt, hvis man mødes uden et decideret formål og bare diskuterer og træder hinanden over tæerne. Men mødet er i en vis forstand vidensvirksomhedernes produktionsgulv, hvor man kan udrette fantastiske ting,« mener han.

Mødets dirigent

Spørgsmålet er så, hvordan man holder bedre og mere effektive møder. Først og fremmest skal der være en mødeleder, der laver en dagsorden og styrer slagets gang, når diskussionerne går højt og indimellem kører af sporet.

»For at mødet bliver effektivt, skal personen, der designer mødet, lave en dagsorden. Indholdet på dagsordenen skal være de ting, man har brug for at koordinere, så man arbejder bedre sammen i morgen,« siger Wenche Strømsnes og understreger:

»Et møde med 8-10 deltagere er en samtale. Det er ikke et foredrag eller et oplæg. For at det bliver effektivt, skal samtalen være så god som mulig, hvor alle byder ind, og hvor der er tid til at snakke tingene igennem. Hvis man indkalder til et møde uden intentioner om, at der skal være en samtale, så skal man gøre noget andet. Send en mail. Lav en video eller et nyhedsbrev i stedet.«

Derudover kan der være personer, som ikke trives i plenumdiskussioner. Der er det mødelederens ansvar at sikre, at alle kommer på banen. Eksempelvis kan man springe i talerrækken og bede om personens holdning, eller man kan kontakte personen inden, hvis mødelederen ved, at personens inputs er vigtige.

»Mødelederen skal tænke over, hvordan man engagerer folk. Hvis Peter ikke siger så meget, kan mødelederen tage fat i ham inden og bede ham forberede et input til et konkret punkt, så han kan forberede sig. Folk kan være introverte, men så må man engagere på en anden måde,« siger hun, mens Ib Ravn foreslår et alternativ til plenumdiskussionen.

»Der er nogle, som altid snakker, og nogle, som aldrig gør det. Det er facilitatorens opgave at sørge for, at alle kommer på banen. For eksempel kan man gå sammen to og to og på den måde få deltagerne på banen,« siger han og tilføjer:

»Det er vigtigt, at alle kommer til orde, fordi det opleves som meningsfuldt, når man bidrager, og dermed engagerer det flere.«

Mødets tid

Når man som mødeleder skal strikke en dagsorden sammen, kan det være svært at vide, hvor meget tid der skal sættes af til hvert punkt. Nogle gange går diskussionen højt under uventede punkter, mens der er stilhed ved andre.

Der skal man ifølge Wenche Strømsnes blot se tidsangivelserne som vejledende og hellere lade punkter gå over tid, så man får belyst det fra alle sider.

»Der er tit nogle, som spørger, hvor meget tid man skal afsætte til bestemte punkter, og nogle er hysteriske tidsholdere. Det er i virkeligheden noget pjat, for så længe der kommer nye aspekter frem i drøftelsen, skal man bevare samtalen. Det er vigtigere at få afsluttet punktet, så det ikke skal tages forfra på et andet møde,« siger hun.

Det kan selvfølgelig betyde, at man i sidste ende enten må gå over tid eller udskyde punkter fra dagsordenen. Det ene er helt uacceptabelt.

»Det er et no-go at gå over tiden. Derfor er det vigtigt med en prioriteret dagsorden, så man når det vigtigste først og det mindre vigtige kan udskydes. Det er her, de fleste laver fejl, fordi de starter med en masse orienteringer,« siger hun.

Mange møder har også en rytme, hvor de indkaldes med faste intervaller i et bestemt antal timer. Det kan være fornuftigt, så alle relevante deltagere kan være der. Men man skal ikke være bange for at skære en time af mødet, hvis dagsordenen ikke har indhold til mere.

»Jeg er stor fortaler for, at man booker og indkalder folk i faste rytmer. Men når man så laver dagsordenen og kan se, at det ikke kommer til at tage tre timer, kan man sige til folk, at det begrænses til en time. På samme måde skal man også bare stoppe et møde før tid, hvis man er færdig. Det kan man godt blive bedre til, for der er ikke nogen, som er trætte af, at de pludselig får foræret en time,« siger hun.

Mødets ansvar

Selv om mødelederen bærer ansvaret for afholdelsen af mødet, så er det alles ansvar, at mødet forløber godt og produktivt. Så når en deltager kører af sporet eller deltagerne begynder at gentage hinandens pointer, er det alles opgave at drive mødet videre.

»Man behøver kun at høre argumenter én gang. Der er altid nogle, som gerne vil høres og gentager pointer, men der skal mødelederen såvel som andre mødedeltagere skære igennem og stoppe samtalen. Ellers spilder man alles tid,« siger Wenche Strømsnes.

»Det er ikke kun mødelederens ansvar, at mødet er effektivt. Hvis du har sagt ja til at deltage i mødet, siger du også ja til at forberede dig og befordre en god samtale,« tilføjer hun.

Når mødet så når sin afslutning, er der en sidste ting, der altid skal gøres. Det handler om at sikre, at alle er indforstået med, hvad der skal ske fremadrettet.

»Hvad har vi aftalt? Hvem gør hvad? Der skal tages en form for kort referat og konklusion, så alle er orienteret om det videre forløb. Det kan eksempelvis bare være et billede af tavlen med beslutninger,« siger hun og afslutter:

»Det er desuden en fed følelse at have siddet til et møde, hvor man har truffet beslutninger om vejen frem. Det giver kredit tilbage, og så pyt med, at man ikke lige nåede alle punkterne på dagsordenen.«