

## Mødeledelse - få mere effektive møder!

Af Susanne Teglkamp, Teglkamp & Co, [www.tegkamp.dk](http://www.tegkamp.dk)

Vi holder rigtig mange møder. Vi holder så mange møder, at vi ofte går fra det ene møde til det andet. Det betyder, at der undervejs kan være meget lidt tid til forberedelse og refleksion og absolut ingen tid til medarbejdere eller andre, der forsøger at komme i kontakt med os i løbet af dagen.

Hvem af os har ikke deltaget i møder, der har været spild af tid? Mødet var for ustruktureret, folk var for dårligt forberedte, formålet med mødet var uklart, det var de forkerte personer, der var indkaldt til mødet, folk kom for sent eller gik inden mødet var afsluttet.

Møder er et godt arbejdsredskab, når det bliver anvendt rigtigt. Jeg vil derfor slå et slag for møde management - altså at vi bliver meget bedre til at planlægge, lede og følge op på møder.

### De praktiske forhold

Hvis møder skal forløbe effektivt, er det vigtigt, at man på forhånd har fundet et egnet sted at mødes. Det vil sige et lokale, hvor man kan sidde uforstyrret. Skal man have noget at spise, kaffe, te og vand, så bør disse ting være på plads inden mødet starter. Jeg har ofte været til møder, hvor de første 5-10 minutter er gået med at hente kaffe og vand og dække op.

Hvis der er brug for overheadprojektor, flipover eller andre redskaber, så bør disse ting også være på plads og tjekket inden mødes start.

### Hvem skal med til mødet?

Inden man indkalder til et møde, bør man overveje en række spørgsmål. Allerførst, hvad er formålet med mødet? Kunne formålet ligeså godt opnås på en anden og mindre tidkrævende måde? Dernæst er det vigtigt, at det er de rigtige personer, der bliver inviteret med til mødet. Man kan overveje at indkalde folk til en del af mødet, f.eks. til at komme og redegøre for mere tekniske detaljer og herefter slippe dem fri igen, så de ikke skal sidde resten af mødet og spilde deres tid.

### Forberedelse af dagsorden

Der bør altid være en dagsorden for et møde. Det er mødelederens opgave at have lavet en dagsorden, der opfylder formålet med mødet. Det er samtidig et vigtigt redskab for mødelederen til undervejs i mødet at fastholde formålet med mødet. Dagsordenen bør sendes ud til mødedeltagerne i tilstrækkelig tid inden mødet, så de kan nå at gøre sig nogle tanker og forberede sig. I det hele taget sparer en god planlægning af dagsordenen også noget tid i forhold til selve mødeafviklingen. af punkterne, for det andet er der mængden af punkter i forhold til den rådige tid.

### Udsendelse af materiale

Dernæst skal man afgøre, om der er noget materiale der skal udarbejdes og sende ud til gennemlæsning inden mødet. I forbindelse med udsendelse af materiale ser man ofte en af de helt store røvere af spildtid. Mængden af materiale er meget omfangsrigt og meget komplekst og det bliver først udsendt dagen inden mødet. Her er virkelig stor risiko for, at mødedeltagerne ikke når at få sat sig ind i materialet og derfor skal der på mødet bruges meget tid på at gennemgå materialet. Deltagerne kan være så uforberedte, at de reelt ikke er i stand til at træffe beslutninger, således at mødet må genoptages på et senere tidspunkt.

### Mødeledelse

Inden mødet går i gang udpeges en person til at tage referat samt besluttes hvilke type referat, der skal tages. Alle deltagerne i et møde har selvfølgelig et medansvar for at mødet bliver afviklet på en konstruktiv og god måde, mødelederen har dog en særlig forpligtigelse.

Mødelederens vigtigste opgave under mødet er at styre dagsordenen, sikre at alle kommer til orde, trække konklusioner op undervejs samt sikre at der bliver truffet beslutning på de enkelte punkter. Hvis diskussionen undervejs kører af sporet, er det mødelederens opgave at få mødedeltagerne tilbage på sporet. Det er også mødelederens opgave at sørge for, at man ikke sidder og sagsbehandler under mødet. Hvis sagsbehandling er nødvendigt er det ofte fordi at sagen ikke har været ordentlig forberedt, inden den kom på dagsordenen. Det er mest effektivt at tage punktet af dagsordenen og få det bearbejdet, så det fremstår mere beslutningsklart.

### **Når deltagerne kommer for sent eller går for tidligt**

Mange mødedeltagere har en dårlig vane med enten at komme for sent til møderne, lige skal ordne noget under møderne eller være nødt til at gå før mødet er afsluttet. Trafikken ud og ind af mødelokalet er forstyrrende og med til at forlænge møderne unødigt. Her er det mødelederens opgave at indskærpe over for mødedeltagerne, at man som udgangspunkt er til stede under hele mødet. Til gengæld bør møderne også holdes så korte, at mødedeltagerne ikke behøver at rende fra mødet i utide. Et møde bør ikke vare meget længere end to timer. Hvis det er planlagt til at vare længere bør der lægges en pause ind på 15-30 min, hvor vigtige telefonopkald kan besvares og hvor medarbejdere og kollegaer lige kan få afklaret vigtige spørgsmål.

### **Hvis deltagerne er uforberedte**

Uforberedte mødedeltagere kan trække møderne i langdrag, skabe misforståelser på mødet og i det hele taget gøre det vanskeligt at træffe beslutninger.

Jeg har med god erfaring praktiseret at stoppe møder, hvis flere af mødedeltagerne var uforberedte. Jeg har helt klart meddelt, at vi spildte alle hinandens tid. Inden jeg har afsluttet mødet har fastsat et nyt tidspunkt, hvor jeg forudsatte at alle var forberedte. Næste gang vi mødtes var alle forberedte og det var de også på møderne fremover.

### **Mobiltelefoner er slukket under møderne**

Mobiltelefoner er selvfølgelig som udgangspunkt slukkede under mødet. Vigtige opkald er som regel ikke vigtigere end de - hånden på hjertet - kan vente til efter mødet. I de få undtagelsessituationer starter man mødet med at gøre opmærksom på, hvorfor man har telefonen åben under mødet. Endnu bedre har man stillet telefonen om til en kompetent medarbejder eller kollega, som ikke deltager i mødet. Kollegaen kan så lige så stille liste ind og hente mødedeltageren.

### **Efter mødet**

Mødereferat bør udarbejdes ret kort tid efter mødet, mens man kan huske, hvad de underlige notater på papiret egentlig betyder. Hvis der er truffet nogle beslutninger, der efterfølgende skal følges op, er det vigtigt, at der er udpeget en ansvarlig for udførelse af beslutningen. Næste gang man mødes i samme forum sættes tid af til at gennemgå referatet og tjekke op på at beslutningerne er blevet ført ud i livet.

Møde management er, som det fremgår af ovenstående, ingen videnskab. Det handler om almindelig sund fornuft, som vi desværre ofte er alt for dårlige til at bruge. Hvis man vil spare tid og effektivisere sine møder, vil jeg anbefale, at man starter med at følge ovenstående ret enkle anvisninger.