

Guide

Mødeledelse af ledermøder



Sådan kommer du godt i gang med at afholde indholdsrige møder

- Strukturerede og effektfulde

Tænk, hvis denne guide var som et dårligt møde? En flere siders guide, hvor der kun nås et punkt, og hvor du efterfølgende sidder og er i tvivl om, hvad der egentlig kom ud af at læse guiden. Forhåbentlig vil du synes, at guiden er som et godt møde. Præcis og konkret i forhold til, hvad du skal ud at gøre.

Gode møder er fundament for ledelsesteamets arbejde, hvorfor der løbende må være fokus på kvaliteten af ledermøderne. Tages mødeledelse og facilitering mere seriøst i lederteams, vil det allerede der give et løft i kvaliteten af møder. Men hvordan sikrer I, at jeres møder bliver indholdsrige fremadrettet?

Det får du svaret på nedenfor.



Mødelederens rolle

Mødelederens rolle er først og fremmest at lede processer til mødet, så de fører til ønskværdige resultater. Det gør du ved at bevare overblikket og samle op løbende, så I kan udforske det, I arbejder med, og så der ikke træffes forhastede og ensidige beslutninger, men beslutninger, hvor alle har følt sig set, hørt og forstået.

Ledere i en ledergruppe vil have forskellige personligheder og roller - lige såvel som i alle sociale sammenhænge, hvor dynamikken er vigtig i forhold til, om alle får yttret sig. Gør alle ikke det, er det din opgave som mødeleder at sørge for det. Samtidig kan der dog være flere udfordringer, som du som leder må forholde dig til. Du kan som mødeleder have fokus på blandt andet nedenstående områder for at komme udenom nogle af udfordringerne.

Refrase

Refrasing sker ved, at du gentager det sagte i en kort og præcis form. Det kan være svært at gentage lange forklaringer og uddybninger, hvis mødedeltagerne er meget snaksaglige - gentager du blot den sidste sætning, vil det have samme effekt. Dette vil også gøre, at der kommer et bindeled til næste indlæg, da den næste taler i højere grad vil bygge videre på det, der lige er blevet sagt og refraseret. Dermed undgås at den næste taler udelukkende følger sin egen tankerække. Derudover vil det give mødedeltagerne en fornemmelse af at være hørt og forstået samt hjælpe de mere stille typer på mødet til at være mere deltagende.

Anerkendelse

Stemningen til ledermøder kan blive intens, hvorfor du som mødeleder må have fokus på din rolle som stemningsskaber. Særligt med tanke på at undersøgelser har påvist, at vi arbejder bedst i en humoristisk og optimistisk stemning.

Her er din rolle som mødeleder yderst vigtigt, da mødedeltagerne ubevidst bliver smittet af dine følelsesmæssige signaler fra din krop, mimik og stemmeleje. Derfor må du reflektere over, hvordan du påvirker stemningen. En måde, hvorpå du kan påvirke stemningen i en positiv retning, er ved at have fokus på at anerkende mødedeltagerens indlæg med dine ord, dit kropssprog og anerkendende lyde. Det vil skabe et positivt og udviklende debatklima.

Bliver du for partisk i dine ytringer, kan du lukke for den psykologiske tryghed, påvirke stemningen og lukke for nysgerrigheden. Du må forholde dig objektivt og anerkende alles input.



Lad dig ikke forføre

Som mødeleder er din opgave at sørge for, at I ikke bliver forført af emnet og graver jer ned i et delaspækt. Så kan I komme til at bruge resten af mødet til at diskutere detaljer frem for helheden og mødets hovedformål.

Der vil samtidig være nogle af mødedeltagerne, der bliver irriterede over denne fordybning, og stemningen vil blive påvirket. Der er en risiko for, at du også som mødeleder bliver opslugt af detaljer - særligt, hvis det er et emne, der er dig meget på sinde. I disse tilfælde må du være opmærksom på, hvordan du holder fokus på hovedformålet og ikke lader dig forføre af irrelevante afveje.

Ønsker I at arbejde nærmere med psykologisk tryghed, som er et vigtigt fundament i ledelsesgruppen og i jeres møder, kan Joblife hjælpe med at styrke den psykologiske tryghed. Vi kan blandt andet hjælpe med kortlægning af den psykologiske tryghed og facilitering af processer, der understøtter en kultur og omgangsform, der styrker den psykologiske tryghed. Joblife har udviklet forskellige værktøjer og metoder, som vi også gerne introducerer for jer.

Uofficielle mødeledere

I og med at I alle er ledere rundt om bordet, er I alle vant til at have magten i mere eller mindre grad. Dette kan medføre, at flere af mødedeltagerne, såvel bevidst som ubevidst, prøver at tage magten over mødet.

Kan du forudse dette inden mødet, vil det være en fordel, da du så kan planlægge, hvordan du skal håndtere det. En måde at undgå det og håndtere det er ved, at du indfører en struktur på mødet, som regulerer taletiden. Du kan også vælge at anerkende personens behov ved at give personen en konkret opgave og et ansvarsområde til mødet – fx, at stå for at lave arbejdsgrupper eller overtage ordstyringen ved opsamlingen af et givent emne.



Inden mødet

Indledningsvis må du som mødeleder overveje formålet med mødet og mødeformen. Formålet med alle møder må overordnet være at føre os fra et sted til et andet og skabe udvikling, som en del af den store helhed. Vi skal således ikke udelukkende anskue møder som isolerede begivenheder, men se dem som en del af den strategiske tænkning. Hvordan er jeres ledermøder en del af jeres strategiske tænkning?

Du må have afklaret formålet med netop dette møde - de typiske mål for møder er fx at skabe en fælles forståelse, få øget viden, opnå overblik, skabe beslutninger eller lignende. Når dette er afklaret, må du forbedre processen. Det kan du blandt andet gøre ved at overveje følgende:

- Hvordan sikrer jeg, at vi når mødets mål?
- Hvilke metoder passer til mål og indhold?
- Hvordan skaber jeg en god stemning, hvor vi er effektfulde?

Ønsker I at blive klogere på, hvilke ressourcer I har i ledergruppen, kan Joblife hjælpe med at udarbejde personprofiler. Dette vil gøre jer opmærksomme på hinandens værdifulde forskelligheder, og gøre jer skarpere på, hvordan I kan bruge hinandens styrker. Personprofilerne kan bruges målrettet i forbindelse med styrkelse af jeres møder, jeres samarbejde i ledergruppen samt give jer en bedre kommunikation.

For at styrke din forberedelse af processen kan du med fordel også lave en drejebog - ikke en, de andre mødedeltagere skal involveres i. Det er et konkret værktøj til dig som mødeleder til at simulere processen inde i hovedet inden mødet. Lykkes du ikke med at lave en drejebog, kan det være hensigtsmæssigt at overveje, om formålet med mødet fortsat er uklart. Hvis mødet udvikler sig anderledes, skal du dog være klar til at forkaste drejebogen og improvisere.

Afslutningsvis kan du med fordel afklare, om mødeformen passer til formålet. Mange ledergrupper holder kun én type møder - fx hver onsdag fra kl. 9-11. Kunne I have forskellige former for møder tilpasset til indholdet af møderne? Trækker vi dette op på et metaniveau i forhold til jeres mødekultur, kan I også spørge jer selv om følgende:

- Kan vi skære en halv time af alle vores møder?
- Kan vi nedbringe antallet af møder med 25 %?
- Hvordan skal jeres mødekultur være om tre måneder? Om et år? Om 5 år?

Under mødet

Noget så basalt som at starte til tiden udviser respekt for alles tid og er væsentligt for at skabe en god start på mødet. Få hilst på alle dine lederkolleger, smil og få øjenkontakt - den gode stemning bliver lagt i disse første minutter, hvorfor de små detaljer er essentielle.

Når mødet åbnes, må dette gøres med en god energi, hvor alle bydes velkommen og formålet genbesøges. Også selvom formålet fremgår tydeligt i mødeinvitationen. Derudover kan der med fordel være en smagsprøve på opfølgningen, fx ved: ”mødets resultater vil have en indflydelse på, hvordan vi implementerer vores ledelsesstrategier til efteråret”.



Til alle møder - også ledelsesmøder - vil mødedeltagerne tjekke ud og ind mentalt undervejs. Det kan ikke undgås, men hvis debatten udelukkende er mundtlig i plenum, vil det gøre det sværere at fange debatten igen efter det mentale break. Opnå mødedeltagernes fulde potentiale ved at gøre brug af forskellige teknikker og visuelle hjælpemidler, der gør det lettere at tjekke ind og ud undervejs.

Du kan blandt andet gøre brug af visuelle hjælpemidler, såsom plancher, flipover og tavler, hvor væsentlige pointer skrives op løbende. Så undgår I også gentagelser og pointerne vil være nemmere at huske efterfølgende, eftersom de er gjort visuelle. Gør I allerede brug af visuelle hjælpemidler, så overvej, hvordan I kan gøre det i højere grad eller på nye måder, så I ikke går død i én måde at gøre det på.

Joblife udbyder erhvervspsykologisk coaching og supervision, hvor der er fokus på lederens personlige udfordringer i samarbejdet med lederkolleger. Formålet er at udbygge og forbedre lederens handlekompetence og give mere tilfredsstillende resultater. Joblife anvender ofte coaching som en del af et lederudviklingsforløb. Joblife har også erfaring med at supervisere ledergrupper med henblik på at optimere samarbejdet og opgaveløsningen. Dette gøres ud fra forskellige tilgange og metoder tilpasset den enkelte ledergruppe.

Du kan også gøre brug af teknikker, hvor du fjerner debatten fra plenum til mindre grupper. Fx summeteknikker, der giver mulighed for små korte dialoger, hvor der tales om, hvordan debatten opfattes. Der kan du som mødeleder præcisere dialogen med gode spørgsmål som:

- Hvad kommer det her til at betyde for dit team/din afdeling?
- Hvordan kan du bidrage med, at implementeringen af strategien bliver en succes?



Når vi taler om mødeledelse, bliver vi også nødt til at tale om det aktive følgeskab til møder. Særligt til ledermøder, hvor alle mødedeltagerne, som skrevet tidligere, er vant til at lede det meste af tiden.

Hvad betyder et aktivt følgeskab hos mødedeltagerne? Det indebærer først og fremmest, at lederne kan tilsidesætte eget behov for at lede og i stedet forblive engagerede og medansvarlige for arbejdet i gruppen og sikre fremdrift. Sagt med andre ord har alle ledere til mødet et ansvar for at bidrage til den gode energi ved at reagere tydeligt på forslag og spørge nysgerrigt ind til de andre ledere. Samt et ansvar for at gribe og stoppe endeløse fordybelser, hvor debatten går i ring.

Et møde med en uklar afslutning er som at se en film med åben slutning. Afslutningen bør være klar, tydelig, kort og præcis.

- Hvilke resultater opnåede vi?
- Hvordan svarer udbyttet til mødets formål?
- Hvordan vil der blive arbejdet videre med dette herfra?

Møde om mødet

Feedback er en væsentlig del af udvikling, hvorfor vi også må udnytte mødefora til at udvikle os gennem anerkendende og konstruktiv feedback. Dette kan I gøre ved at bruge den sidste del af mødet på at reflektere over mødet og evaluere det ud fra nedenstående spørgsmål:

- Hvordan arbejdede I sammen under mødet?
- Hvordan var det aktive følgeskab?
- Hvor fungerede mødeledelsen særlig godt?
- Hvor kunne mødeledelsen fungere bedre?

Efter mødet

Dokumentation af mødets resultater sendes til mødedeltagerne senest tre dage efter mødet, så det lagres hos mødedeltagerne og ikke går i glemmebogen. Dokumentationen kan være i form af det klassiske referat. Men hvis vi skal være ærlige; hvor mange læser et langt og kedeligt referat, særligt hvis vi har 3 medarbejdere, der venter på svar og en telefon, der ringer uafbrudt?

- Gør referatet kort og præcist, hvor det udelukkende er beslutninger og aftaler, der fremgår
- Brug billeder til at lave billedreferat - det kan også inkorporeres i det skriftlige referat

Derudover kan det være en rigtig god idé at følge op på det aftalte, eventuelt senest 14 dage efter mødet, da der ellers er stor risiko for, at det bliver glemt i den travle hverdag.

Overvej følgende:

- hvordan kan I sikre jer en god opfølgning på jeres ledermøder?



Du har nu læst denne guide og din opgave herfra er, at overbevise dig selv og alle de andre om, at disse gode råd er væsentlige for at forandre jeres mødekultur.

Har I brug for hjælp til dette, er I velkomne til at kontakte Joblife. Vi kan være behjælpelig med at gøre jer klogere på jeres mødekultur, og hvordan denne kan optimeres.

Joblife er et landsdækkende rådgivningshus, som i mere end 40 år har hjulpet offentlige og private kunder med at skabe sunde og sikre arbejdspladser, hvor medarbejdere trives. Vi er aut. arbejdsmiljørådgiver indenfor alle faglige områder. Vi har lange samarbejdsrelationer med vores kunder og indgår partnerskaber, hvor vores rådgivning bliver en investering i bedre resultater.

Læs mere her: [Psykologi og Ledelse - har I udfordringer med arbejdsmiljøet? \(joblife.dk\)](https://joblife.dk/psykologi-og-ledelse-har-i-udfordringer-med-arbejdsmiljøet/)