

Møteledelse

Hvordan bli god på møter og bruke dem til å vinne din sak?

Skrevet av: Kjetil Sander

Dato: 25 April 2023

Versjon: 3.0

Utgitt av: eStudie.no

Forord

De fleste av oss bruker store deler av arbeidsdagen vår i møter. Spesielt gjelder dette hvis du er en ledere. Jo høyere ledernivå du befinner deg på, jo større andel av arbeidsdagen bruker du også på møter og møteforberedelser. For å unngå at alle disse møtene blir meningsløs sløsing med tid og ressurser er det viktig å begrense antall møter, og sørge for at alle møter har en klar målsetning og blir gjennomført på en effektiv måte. I denne e-boken om møteledelse vil vi gå igjennom hele møteprosessen og hvordan du bør legge den opp for å oppnå effektive møter. I denne prosessen har møtelederen en helt sentral rolle.

Møter er viktige. Ikke bare for å få informasjon, holde seg oppdatert og diskutere viktige saker. Møter er viktige fordi det er her alle viktige beslutninger blir tatt. Skal du få gjennomslag for noen av dine ideer og synspunkter i arbeidslivet må du lære deg å bli god på møter, slik at du kan bruke dem til å få gjennomslag for dine ideer og synspunkter i form av bindende vedtak (beslutninger). Av den grunn har vi viet siste del av denne e-boken om møteledelse til å lære deg det grunnleggende om hvordan du bør gå frem for å «vinne» møtene du deltar på.

Mange av disse teknikkene er velkjente teknikker for alle som har jobbet med personlig salg noen år, men disse teknikkene er universale teknikker som alle kan bruke i et møte for å få møte til å treffe en ønsket beslutning om noe.

Etter å ha lest denne boken vil du ha kunnskapen og verktøyene du trenger for å skape et effektivt møte og lede møte mot en ønsket beslutning.

Innholdsfortegnelse

FORORD	1
INNHALDSFORTEGNELSE	2
1 MØTELEDELSE.....	8
1.1 DEFINISJON >> MØTE OG MØTELEDELSE	8
1.2 HVORFOR ER MØTELEDELSE VIKTIG?	8
1.3 DU BLIR VURDERT UT I FRA HVORDAN DU OPPTRER I MØTER.....	9
1.4 MØTELEDEREN AVGJØR MØTETS SUKSESS	10
1.4.1 <i>Still høye forventninger til møtedeltakerne</i>	10
1.4.2 <i>Motiver møtedeltakerne</i>	11
1.5 FORMELT OG UFORMELT MØTE	11
1.5.1 <i>Formelt møte</i>	11
1.5.2 <i>Uformelt møte</i>	11
1.6 MØTEROLLER (ROLLEBESETNINGEN PÅ ET MØTE)	12
1.6.1 <i>Formelt møte</i>	12
1.6.2 <i>Møteleder</i>	12
1.6.3 <i>Møteinnkaller</i>	13
1.6.4 <i>Tilrettelegger(e)</i>	13
1.6.5 <i>Ordstyrer</i>	13
1.6.6 <i>Møtedeltaker</i>	13
1.6.7 <i>Referent</i>	14
1.6.8 <i>Uformelle møter</i>	14
1.7 MØTE GRUNNER OG MØTE MOTIVASJON	15
1.7.1 <i>Hva er møte motivasjon?</i>	15
1.7.2 <i>Møte grunner</i>	15
1.7.2.1 <i>Møte som erstatning for arbeid</i>	15
1.7.2.2 <i>Tristhet og glede - elsker selskap</i>	16
1.7.2.3 <i>Ønsket om å dele ansvar og risiko</i>	16
1.7.2.4 <i>Ønsket om å være likt og respektert</i>	16
1.7.2.5 <i>Behovet for å vise makt</i>	16
1.7.2.6 <i>Tendensen til å være vidtfavnende</i>	16
1.7.2.7 <i>Latskap</i>	16
1.7.2.8 <i>Personlige mål</i>	17
1.7.2.9 <i>Sjekke at folk gjør jobben sin</i>	17
1.7.2.10 <i>For å sette en tidsfrist</i>	17
1.7.2.11 <i>For å dele informasjon</i>	17
1.7.2.12 <i>Det er slik det er</i>	17
1.7.3 <i>Lær deg å si nei til unødvendige møter</i>	18
1.7.4 <i>Unngå meningsløse møter</i>	18
2 MØTEPLANLEGGING OG GJENNOMFØRING	20
2.1 MØTEFORLØPET	20
2.1.1 <i>Velkommen</i>	20
2.1.2 <i>Ordstyrer og referent</i>	20
2.1.3 <i>Godkjenning av innkalling og sakliste</i>	20
2.1.4 <i>Godkjennelse av referat fra forrige møte</i>	20
2.1.5 <i>Behandling av sakene</i>	21
2.1.6 <i>Gangen i diskusjonen</i>	21
2.1.7 <i>Innlegg og replikk</i>	21
2.1.8 <i>Avstemning</i>	21

2.1.9	Avslutning.....	21
2.1.10	Møtereferat.....	22
2.2	EFFEKTIVE MØTER.....	22
2.2.1	Forbered deg godt.....	22
2.2.2	Alle møter må ha konkrete, målbare formål.....	22
2.2.3	Begrense antallet og typer saker som skal behandles.....	22
2.2.4	Begrens antall deltakere.....	23
2.2.5	Redusere møtets lengde.....	24
2.2.6	Velg tidspunkt etter møtets karakter.....	25
2.2.7	Skap et møtemiljø som stemmer med formålet og de oppgaver som skal løses.....	25
2.2.8	Bli enige om et sett felles møterepler.....	25
2.2.8.1	Generelle strukturregler.....	26
2.2.8.2	Atferdsregler.....	26
2.2.9	Møtereferat.....	28
2.2.10	Prøv å kontroller prosessen.....	28
2.3	HVORDAN LEDE MØTET? (HUSKELISTE FOR MØTELEDEREN).....	29
2.3.1	Møte som et teaterstykke.....	29
2.3.2	Før møte:.....	30
2.3.2.1	Hva er møtemålet og hvordan komme dit?.....	30
2.3.2.2	Sett opp en møte agenda, bestem sted, tidsrom og møtets lengde.....	30
2.3.2.3	Begrens antall saker og deltagere.....	30
2.3.2.4	Send møteinnkallelse.....	31
2.3.2.5	Tilrettelegg møte.....	31
2.3.2.6	Bruk bordplasseringen bevisst.....	31
2.3.2.7	Definer din rolle i forhold til dine møtedeltakerne.....	31
2.3.3	Under møte.....	32
2.3.3.1	Kom tidlig.....	32
2.3.3.2	Begynn presis.....	32
2.3.3.3	Innledningen.....	32
2.3.3.4	Få alle meldinger unna så tidlig og så fort som mulig.....	32
2.3.3.5	Angi hensikten, målene og antatt møtetid.....	32
2.3.3.6	Velg referent og evt. ordstyrer.....	33
2.3.3.7	Talerliste.....	33
2.3.3.8	Behandling av etternølere.....	33
2.3.3.9	Introduser alltid folk på en beleilig måte.....	33
2.3.3.10	Ha øyekontakt med tilhørerne.....	33
2.3.3.11	Del problemene opp.....	33
2.3.3.12	Skill sak og prosess.....	33
2.3.3.13	Skill problemer og mennesker.....	34
2.3.3.14	Skill mellom fakta, tro og antagelser.....	34
2.3.3.15	Be om innlegg og replikk.....	34
2.3.3.16	Få folk til å føle seg betydningsfulle.....	34
2.3.3.17	Vær på vakt mot emosjonell utbrudd.....	34
2.3.3.18	Gangen i diskusjonen.....	35
2.3.3.19	Vær oppklarende - ta tingene trinn for trinn.....	35
2.3.3.20	Snakk langsomt, avslappet og med tydelig røst.....	35
2.3.3.21	Varier stemmebruken.....	35
2.3.3.22	Hold møtet i gang.....	35
2.3.3.23	Stimuler til lateral tenkning.....	35
2.3.3.24	Hold øye med tiden.....	35
2.3.3.25	Å sette strek.....	36
2.3.3.26	Begrenset taletid.....	36
2.3.3.27	Avslutningen.....	36
2.3.4	Etter møte.....	36
2.3.4.1	Møtereferat.....	36
2.3.4.2	Evaluer.....	36
2.3.4.3	Oppfølging.....	36
2.4	MØTEMÅL.....	37
2.4.1	Kardinalregel - Gå aldri i et møte uten å ha et klart mål for møtet (møtemål).....	37

2.4.2	<i>Hvorfor er det viktig å ha et klart møtemål?</i>	37
2.4.3	<i>Mulige møtemål</i>	37
2.4.3.1	Å samle inn eller utveksle informasjon	37
2.4.3.2	Å skape eller utvikle ideer	38
2.4.3.3	Å bli enig om mål eller problemer	38
2.4.3.4	Å delegere oppgaver og autoritet	38
2.4.3.5	Å dele arbeid eller ansvar	38
2.4.3.6	Å overtale, involvere eller inn velge	38
2.4.3.7	Å etablere/opprettholde forbindelser	38
2.4.3.8	Å rådføre seg	38
2.5	MØTEFORBEREDELSE	39
2.5.1	<i>Før møte</i>	39
2.5.2	<i>Hvordan forberede et møte?</i>	39
2.5.3	<i>Kjenn ditt publikum før du går til et møte</i>	41
2.5.4	<i>Møte som teater</i>	41
2.5.5	<i>Teaterets nøkkelementer</i>	42
2.5.5.1	Ole, Dole og Doffen	42
2.5.5.2	Snill/slem - politi - spillet	43
2.5.5.3	Klesdrakt/kostyme	43
2.5.5.4	Stedets atmosfære og scenen	43
2.6	MØTEINNKALLELSE OG AGENDA	44
2.6.1	<i>Hvem sender ut møteinnkallelsen?</i>	44
2.6.2	<i>Hvem sendes møteinnkallelsen til?</i>	44
2.6.3	<i>Hvordan sende ut møteinnkallelsen?</i>	44
2.6.4	<i>Når skal møteinnkallelsen sendes ut?</i>	44
2.6.5	<i>Agenda for møte (møteagenda)</i>	45
2.6.5.1	Agendaens formål	45
2.6.5.2	Møteagendaens rolle	45
2.6.6	<i>Hva må en møteinnkallelse og agenda inneholde?</i>	46
2.6.7	<i>Språkbruk</i>	47
2.6.8	<i>Underskrift</i>	47
2.7	MØTESTEDETS ATMOSFÆRE	47
2.8	MØTE OG SCENEN (BORDPLASSERING M.M.)	48
2.8.1	<i>Ditt kontor</i>	48
2.8.2	<i>Hvem er møtedeltakerne eller motparten?</i>	48
2.8.3	<i>Hvem skal sitte hvor?</i>	48
2.8.3.1	Rundt konferansebord	49
2.8.3.2	Halvsirkel bord	50
2.8.3.3	Lange bord	50
2.8.4	<i>Bordkort</i>	51
2.8.5	<i>Hvilken bordplassering bør vi velge?</i>	51
2.9	KOLLEKTIV INKOMPETANSE	52
2.10	FELLESTENDENSER I GRUPPEHJERNEN	54
2.10.1	<i>Kognitiv dissonans</i>	54
2.10.2	<i>Avsporing fra oppgaven</i>	54
2.10.3	<i>Minste fellesnevner og høyeste risiko</i>	54
2.10.4	<i>Økt adrenalin</i>	55
2.10.5	<i>Feilkommunikasjon</i>	55
2.10.6	<i>Press fra omgivelsene</i>	55
2.10.7	<i>Konkurransen</i>	56
2.10.8	<i>Forstyrrelser</i>	56
2.10.9	<i>Trivialitetens lov og loven om unnfalhet</i>	57
2.10.10	<i>Inkompetente medlemmer</i>	57
2.11	FOREDRAG	58
2.11.1	<i>Forberedelse</i>	58
2.11.2	<i>Disposisjon</i>	59
2.12	MANUS	60

2.13 MØTEREFERAT	63
2.13.1 Hvem skal skrive møtereferatet?.....	63
2.13.2 Hva skal et møtereferat inneholde?.....	63
2.13.3 3 typer referat i møtereferatet	64
2.13.4 Et fakta dokument	64
2.13.5 Møtereferatet bør ikke endres etter at det er sendt ut.....	65
2.13.6 Hvem skal møtereferatet sendes til?	65
2.13.7 Når skal møtereferatet sendes ut?	65
2.13.8 Et viktig juridisk dokument.....	65
3 HVORDAN BRUKE ET MØTE FOR Å VINNE DIN SAK?	66
3.1 MØTE SOM EN SALGSPROSESS.....	66
3.1.1 Forberedelse	66
3.1.2 Åpningen (førsteintrykk).....	67
3.1.3 Behovsanalyse.....	68
3.1.4 Presentasjon og argumentasjon	68
3.1.5 Innvendinger	68
3.1.6 Forhandlinger og forhandlingstenikk	68
3.1.7 Avslutning.....	69
3.1.8 Oppsummering.....	69
3.2 AIDAS-MODELLEN FOR MØTELEDELSE	70
3.3 HVA GJØR DU NÅR DU STÅR OVENFOR EN STERK MOTSTANDER?.....	70
3.4 HVA GJØR DU NÅR DU HAR EN STERK POSISJON FØR MØTET STARTER?	71
3.5 FØRSTEINTRYKKET	72
3.5.1 4 x 20 regelen skaper førsteintrykket	72
3.5.2 De 4 første minuttene avgjør om motparten kan stole på deg	73
3.5.3 Ikke bruk en standard åpningsreplikk.....	73
3.5.4 Kle deg etter kunden og møtedeltakerne	73
3.5.5 Lytt og still spørsmål.....	74
3.5.6 Hver positiv og hver bevist ditt eget kroppsspråk	74
3.5.7 10 råd for å gjøre et godt førsteintrykk	75
3.6 STEMMEBRUK	76
3.6.1 Pusten avgjør stemmens effekt.....	76
3.6.2 12 snakkeregler.....	76
3.6.2.1 1. Snakk ikke for fort	76
3.6.2.2 2. Ta pauser	76
3.6.2.3 3. Snakk ikke for sakte.....	77
3.6.2.4 4. Snakk ikke for lavt	77
3.6.2.5 5. Snakk ikke for høyt.....	77
3.6.2.6 6. Slurv ikke med uttalen.....	77
3.6.2.7 7. Sluk ikke ordene.....	77
3.6.2.8 8. Bruk minst mulig utfylling ord.....	77
3.6.2.9 9. Bruk ikke ødemarker	77
3.6.2.10 10. Bruk ikke slang og vanskelige ord.....	77
3.6.2.11 11. Ha ikke mat eller tyggegummi i munnen	78
3.6.2.12 12. Snakk fra magen for å få en dypere stemme	78
3.7 Å BRUKE ROLLEBESETNINGEN I MØTE	78
3.7.1 Personlighet.....	78
3.7.1.1 De gode typene	79
3.7.1.2 De dårlige typene.....	79
3.8 ARGUMENTASJONSTEKNIKK	80
3.8.1 Oppbygning av argumentasjonen	80
3.8.2 Ensidig eller tosidig argumentering.....	80
3.8.3 Argumentenes rekkefølge.....	81
3.8.4 Hvem skal trekke konklusjonen?	81
3.8.5 Emosjonell eller rasjonell argumentering?.....	81
3.8.6 Argumentasjon som prosess og produkt	81

3.8.7	<i>Cialdini sine 6 grunnprinsipper for påvirkning</i>	82
3.8.7.1	Gjensidighet	82
3.8.7.2	Sosiale bevis	84
3.8.7.3	Autoritet.....	84
3.8.7.4	Indre konsistens.....	85
3.8.7.5	Knapphet.....	86
3.8.7.6	Like og bli likt (sympati prinsippet)	87
3.8.8	<i>SPIN – modellen</i>	88
3.8.9	<i>AIDA - og AIDAS - modellen</i>	88
3.8.10	<i>AIDAS modellen</i>	89
3.8.10.1	Virkemidler.....	90
3.8.11	<i>ÅFK (Årsak - Fordel - Konsekvens) modellen</i>	91
3.8.11.1	Hvordan lage en stor "Å" ?	92
3.8.11.2	Hvordan argumentere for F (Fordelen).....	93
3.8.12	<i>EFU - Metoden (Egenskap - Fordel - Utbytte)</i>	93
3.8.13	<i>Bred - Ja – port</i>	94
3.8.14	<i>Økonomisk argumentasjon (ØA)</i>	96
3.8.14.1	Kundetype/profil	96
3.8.14.2	Plass i kjøpegruppen	96
3.8.14.3	Organisasjon.....	97
3.8.14.4	Prosesser.....	98
3.8.14.5	Strategiske områder.....	99
3.8.14.6	Pay-back metoden	99
3.8.14.7	Salg av USP (Unike Salgs Poeng)	100
3.8.14.8	"MAKE - OR - BUY" (Kjøpe eller produsere selv ?).....	101
3.8.14.9	"EIE ELLER LEIE" anleggsmidler/tjenester o.l.	101
3.8.15	<i>«Dirty tricks»</i>	103
3.8.15.1	Motstander/redningsmann	103
3.8.15.2	Reflekerende spørsmål	103
3.8.15.3	Kopier bilder, tegninger, utsagn og artikler	104
3.8.15.4	Skyld gjennom assosiasjon	104
3.8.15.5	"Vi er alle sammen om dette"	104
3.8.15.6	Popularitet/bandwagon-effekten	105
3.8.15.7	Ole, Dole og Doffen.....	105
3.8.15.8	Glitrende alminneligheter	106
3.9	INNVENDINGER	107
3.9.1	<i>Årsak til innvendingen</i>	107
3.9.2	<i>Behandling av innvending</i>	107
3.9.3	<i>Ekte og falske innvendinger</i>	108
3.9.4	<i>LUR modellen</i>	108
3.9.4.1	Lytt aktivt	108
3.9.4.2	Undersøk.....	108
3.9.4.3	Reager	109
3.9.5	<i>Teknikker for å behandle innvendinger</i>	110
3.9.5.1	Preventiv argumentering	110
3.9.5.2	Bumerang – metoden	111
3.9.5.3	Ørepropp metoden.....	112
3.9.5.4	Ja..., men... – metoden.....	112
3.9.5.5	Tømming og låsing.....	113
3.9.5.6	Gjenta/forsterke	113
3.9.5.7	Projeksjon	114
3.10	SPØRRETEKNIKK	115
3.10.1	<i>Bruk ikke lange kompliserte spørsmål</i>	116
3.10.2	<i>Still kun ett spørsmål av gangen</i>	116
3.10.3	<i>La motparten få tid til å tenke seg om</i>	116
3.10.4	<i>Ikke vær for pågående og aggressiv</i>	116
3.10.5	<i>Husk å utdype spørsmålet</i>	116
3.10.6	<i>Ikke manipuler</i>	117
3.10.7	<i>Ikke styr motparten for hardt</i>	117

3.10.8	<i>Noter svarene så du ikke glemmer detaljene</i>	117
3.10.9	<i>Åpne spørsmål</i>	117
3.10.9.1	Unngå "hvorfor" spørsmål!	118
3.10.9.2	Brukes for å få dybde informasjon	118
3.10.9.3	Brukes for å skape en dialog	118
3.10.9.4	Skaper lett tillit og empati	118
3.10.9.5	Brukes for å få motparten til å ta eierskap noe	118
3.10.9.6	Tidkrevende og lite styrende	119
3.10.9.7	Bør brukes sammen omformulerende spørsmål	119
3.10.9.8	Ulike typer åpne spørsmål	119
3.10.9.9	Innsiktsspørsmål	119
3.10.9.10	Oppfølgingsspørsmål	119
3.10.9.11	Utfordrende spørsmål	119
3.10.9.12	Bekreftelsesspørsmål	119
3.10.9.13	Evalueringsspørsmål	120
3.10.10	<i>Lukket spørsmål</i>	120
3.10.11	<i>Direkte spørsmål</i>	121
3.10.11.1	Fordeler	121
3.10.11.2	Ulemper	121
3.10.12	<i>Omformulerende spørsmål</i>	121
3.10.13	<i>Ledende spørsmål</i>	122
3.10.13.1	Hvordan lage et ledende spørsmål?	123
3.10.13.2	Når bruker vi ledende spørsmål?	123
3.10.13.3	Brukes for å få en del-avslutning og for å gå videre	123
3.10.13.4	Brukes istedenfor påstander	123
3.10.13.5	Hvilke svakheter har spørreteknikken?	124
3.10.14	<i>Retoriske spørsmål</i>	124
3.10.15	<i>Projektive spørsmål</i>	125
3.10.16	<i>Siste ordet</i>	126
3.11	AVSLUTNINGSTEKNIKKER	126
3.11.1	<i>Del-beslutning (Commitment)</i>	127
3.11.1.1	Steg-for-steg metode	127
3.11.1.2	Gjør det vanskelig å si nei til slutt	127
3.11.2	<i>Ta for gitt – metoden</i>	128
3.11.2.1	Avleder	128
3.11.3	<i>Alternativmetoden</i>	129
3.11.4	<i>Dobbelt så mange</i>	130
3.11.5	<i>Vanskelighetsmetoden</i>	130