

Vejledning om samarbejde og trivsel i folkekirken

Indledning

Med denne vejledning ønsker Folkekirkens Arbejdsmiljøråd at inspirere de folkekirkelige arbejdspladser til at få og vedligeholde en god samarbejdskultur. Vejledningen vil opmuntre til den gode og konstruktive samtale på arbejdspladsen om bl.a. kirkens formål og processer, forskelligheden i dagligdagen, arbejdsopgaver og vilkår, og hvordan vi taler sammen.

Vejledningen lægger op til, at der kan skabes tid og rum til samtaler om nogle temaer, som Folkekirkens Arbejdsmiljøråd har erfaret giver anledning til misforståelser og ubalancer på arbejdspladsen. Ved at starte en samtale om disse temaer styrkes den gensidige forståelse, og udfordringerne kan forebygges.

Hvis jeres samarbejde er svært, vil denne vejledning ikke være det rigtige sted at starte. Her anbefales det at kontakte Folkekirkens Arbejdsmiljørådgivning for at få råd og vejledning.

Vejledningen kan ses i forlængelse af samtaleguiden "[Guide til samtaler om trivsel og psykisk arbejdsmiljø på folkekirkelige arbejdspladser](#)" fra FSU (Folkekirkens Samarbejdsudvalg).

Temaer

Det anbefales at udvælge de temaer, som I gerne vil sætte fokus på, eller som er relevante for arbejdspladsen. På ét møde behandles ét tema, og møderne med forskellige temaer afholdes således over en periode. Temaerne nedenfor er ikke oplistet i en prioriteret rækkefølge.

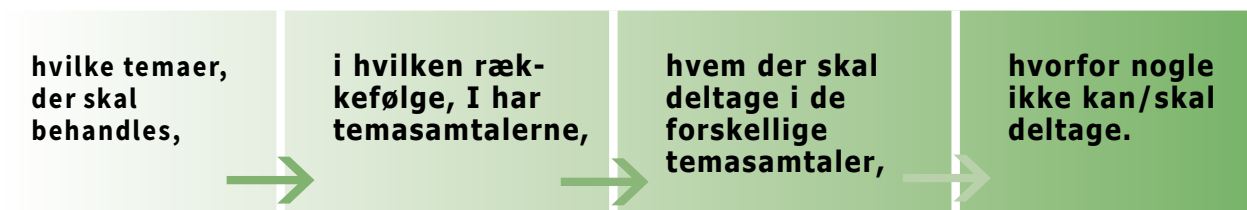
Folkekirkens Arbejdsmiljøråd har udvalgt følgende temaer:

1. Det gode møde for os
2. Behovet for langtidsplanlægning - udarbejdelse af årshjul
3. Kalender- og aktivitetsplanlægning
4. Sammenhæng mellem arbejdstid og fritid (grænseløshed)
5. En arbejdsplads med plads til forskellighed
6. Roller og rammer i sognet
7. Samarbejde om opgaverne – hvordan opnår vi en "vi-kultur"
8. Præstens rolle som forkynder, leder, kollega og arbejdsgiver



Kom godt fra start

Både præst, det øvrige menighedsråd og medarbejdere kan ønske at starte et forløb med temasamtaler. Det er dog menighedsrådet som arbejdsgiver, som beslutter at iværksætte et forløb, da der er tale om en prioritering af medarbejdernes arbejdstid. Kontaktpersonen eller den daglige leder er mødeleder for temasamtalerne (Se mere om mødeleders rolle på side [14](#)). Når beslutningen om møder er truffet, anbefales det, at I i fællesskab aftaler:



Selve mødet

Indledning og temasamtale

Mødeleder sætter rammen for mødet ved at fortælle om samtalsens formål og forventningerne til mødet. Det er vigtigt, at mødelederen forud for temasamtalen giver mulighed for spørgsmål og tvivlsafklaring.

Temasamtalerne afholdes efter de spørgsmål, som knytter sig til hvert tema. Samtalen sker som en åben og anerkendende dialog, hvor der er respekt og forståelse for hinanden, at alle ses og høres, samt at alles oplevelser og synspunkter anerkendes. Det er også vigtigt, at I er nysgerrige på hinandens synspunkter og forståelser og spørger åbent og ikke forudindtaget ind til hinanden. Det sker bl.a. ved at benytte spørgsmål, der starter med hvorfor eller hvordan.

Alle, særligt mødelederen, skal sikre, at ingens perspektiver dømmes eller kritiseres, og at der skabes et rum, hvor man trygt kan dele sine tanker og følelser. Herved styrkes relationerne og den gensidige forståelse mellem jer.

Hvis I er mere end 6 deltagere, kan I overveje at dele jer i flere grupper. Mødelederen kan på forhånd have lavet et forslag til grupperne. Aftal på forhånd, hvordan grupperne noterer pointer/ forslag til det videre arbejde i fællesskab.

Afsæt mellem 30 til 40 minutter til indledning og temasamtale.



Opsamling og handleplan

Som opsamling på temasamtalen kan I udarbejde en handleplan. Samtalen har for eksempel vist, at der er behov for at benytte den fælles kalender på en ny måde. Det er vigtigt, at de fælles erkendelser udmønter sig i konkrete handlinger. Anfør derfor i handleplanen hvornår og hvem, der har ansvar for hvad.

Hvis I har arbejdet i grupper, starter den fælles opsamling med, at de enkelte grupper præsenterer resultatet af deres samtale, hvorefter der arbejdes med handleplanen.

Vær opmærksom på, om nogle af handleplanens aktiviteter skal godkendes af menighedsrådet.

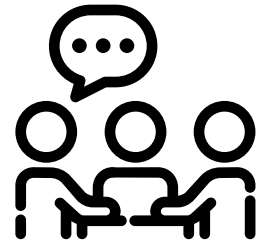
Afsæt mellem 15 og 30 minutter til opsamling og handleplan.

Evaluering af drøftelsen

Som afslutning på temasamtalen evalueres drøftelsen.

Tag en runde, hvor hver mødedeltager skal svare på, hvordan de har oplevet drøftelsen.

- Har du følt dig hørt? Hvorfor – hvorfor ikke?
- Hvordan har du oplevet stemningen på mødet?
- Står eventuelle beslutninger klart for dig?
- Har du forslag til, hvordan vi kan gøre det bedre næste gang?
- Er der spørgsmål, som du gerne vil bruge mere tid på at tale om?



Afsæt 10 minutter til evaluering



Tema 1

Det gode møde for os

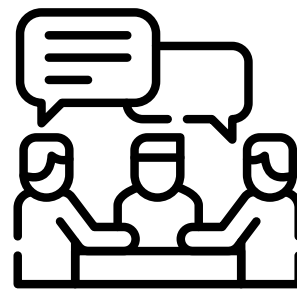
Det er vigtigt at få afstemt forventningerne omkring mødet. Det gode møde kan skabe værdi for arbejdspladsen. Enighed og uenigheder afdækkes, og der kan opnås fælles forståelser.

Før drøftelsen skal I have afklaret, hvordan jeres mødestruktur er i dag.

Spørgsmål til afklaring

- ▶ Hvordan sikrer I, at I holder de rigtige/relevante møder?
- ▶ Hvilke møder har I brug for?
- ▶ Hvilken type møde er det (fx beslutning, information, debat, planlægning, udvikling)? Det kan eventuelt være en blanding.
- ▶ Kræver jeres møder udarbejdelse af dagsorden (evt. en fast dagsorden)? - Hvis ja - Hvem og hvordan udarbejdes dagsorden?
- ▶ Hvad er en god dagsorden til jeres møde?
- ▶ Hvor lang tid før mødet skal I have en evt. dagsorden?
- ▶ Hvor lang tid afsættes der til møderne?
- ▶ Hvordan sikrer I, at møderne ikke skrider, og at I får talt om det væsentlige?
- ▶ Hvordan ledes mødet (fast mødeleder eller skiftes I om rollen)?
- ▶ Hvordan sikrer I en god mødedisciplin såsom; at man kommer til tiden, aftaler om hvad I gør, hvis mødet trækker ud? Komme forberedt? Brug af telefon og pc under mødet?
- ▶ Hvem skriver et referat, hvis I vælger at udarbejde referater, og hvilken type - er det fx et beslutningsreferat?

Husk at runde drøftelsen af med at evaluere mødet!



Mødelederen til det gode møde skal sikre, at:

- ▶ Der er god ro og orden
- ▶ Dagsordenen nås inden for afsat tid
- ▶ Konklusioner står klart
- ▶ Alle kommer til orde
- ▶ Det er tydeligt, hvem der gør hvad – og at det skrives i et evt. referat.

Konklusionerne i et referat bør som minimum indeholde:

- ▶ Hvad er besluttet?
- ▶ Hvem er ansvarlig for hvad?
- ▶ Hvilke deadlines er der?



Tema 2

Årshjul - behov for langtidsplanlægning

Manglende planlægning - både på kort sigt og på lang sigt - kan skabe udfordringer i samarbejdet. Det er derfor vigtigt, at I får drøftet, hvordan I planlægger. Dette tema handler om langtidsplanlægningen, og hvad I har behov for i den sammenhæng. Her tænkes fx på hvilke aktiviteter, der planlægges, når der er travlhed ved højtider, og om nogle faggrupper er mindre fleksible ved spidsbelastninger som ved fx grandækning. For at sikre en god langtidsplanlægning anbefaler Folkekirkens Arbejdsmiljøråd, at I udarbejder et årshjul for sognets arbejde.

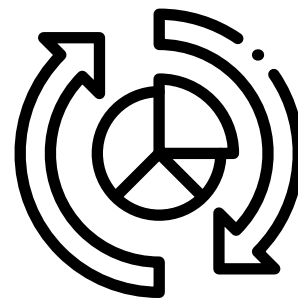
Spørgsmål til afklaring

- ▶ Hvordan er jeres langtidsplanlægning?
- ▶ Hvad er styrker/svagheder i jeres langtidsplanlægning?
- ▶ Hvilke faste aktiviteter har I fordelt over året?
- ▶ Hvordan introduceres nye medarbejdere til aktiviteter?
- ▶ Hvordan drøfter I udvikling/afvikling og fastholdelse af aktiviteter?

Det anbefales, at I bruger en fast skabelon til at beskrive aktiviteterne, så I har en samlet drejebog for årets aktiviteter. Når I foretager ændringer, skal beskrivelserne selvfølgelig opdateres.

[Link til årshjulsskabelon på FIN](#)

Husk at runde drøftelsen af med at evaluere mødet!



En måde at arbejde med langtidsplanlægning kan være at udarbejde et årshjul. Et årshjul kan skabe overblik over aktiviteter og give overskud i dagligdagen. Årshjulet omfatter nemlig alle de større og mindre aktiviteter og begivenheder, som I har i sognet, og sætter dem i system. Et årshjul kan dermed hjælpe jer med at få overblik over årets opgaver, møder og tidsfrister. Det kan også bruges til at introducere nye medarbejdere til opgaverne.

Folkekirkens Arbejdsmiljøråd anbefaler, at årshjulet både omfatter særgudstjenester og øvrige aktiviteter, men også arbejdsmiljøarbejdet som APV, møder, årlig drøftelse etc.



Tema 3

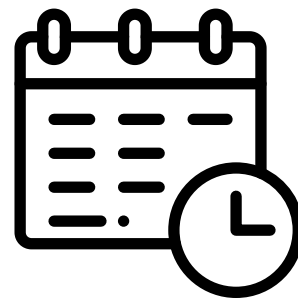
Kalender- og aktivitetsplanlægning

Planlægning af aktiviteter er vigtigt. Nogle aktiviteter har I gennemført mange gange og kører derfor mere eller mindre på rutinen, mens andre er nyere og kræver mere planlægning. Behovet for planlægning afhænger også af, om I er en stor arbejdsplads med mange aktiviteter, eller om I er et mindre sted med få ansatte og færre aktiviteter. Men for at få samarbejdet til at fungere bedst muligt er det vigtigt, at aktiviteter er godt planlagt.

Spørgsmål til afklaring

- ▶ Hvordan planlægger I den nærmeste fremtids aktiviteter, herunder forberedelsen?
- ▶ Har I tilstrækkelig tid til planlægningen? - fungerer det godt?
- ▶ Hvordan bruger I møder eller kalenderen ved planlægning af aktiviteter (og fungerer det godt)?
- ▶ Hvordan sikrer I, at I hver især får den information, som I har brug for til at udføre jeres opgaver (hvad kunne I evt. mere have behov for)?
- ▶ Hvordan sikrer I, at antallet af aktiviteter passer godt til de muligheder, som I har med hensyn til fx lokaler og ansatte (er ambitionsniveauet for lavt eller for højt)?
- ▶ Har I en elektronisk kalender? - og hvis ja, fungerer det godt, og hvad skal der eventuelt til, for at det bliver bedre?
- ▶ Hvordan arbejder I med deadlines i forhold til aktiviteter?

Husk at runde drøftelsen af med at evaluere mødet!



Forslag til en fast dagsorden ved kalendermøder:

- ▶ Evaluering af aktiviteter siden sidst.
- ▶ Korttidsplanlægning – indtil næste møde.
- ▶ Langtidsplanlægning – årshjul (hvad sker der fx i næste kvartal?).
- ▶ Nyt fra mit bord (den enkelte).
- ▶ Nyt fra Menighedsrådet.
- ▶ Runde – hvordan er trivsel/samarbejdet?

Planlægning af en konkret aktivitet:

- ▶ Hvem skal deltage fra arbejdspladsen?
- ▶ Hvad har den enkelte af opgaver og behov?
- ▶ Hvornår skal aktiviteten foregå?
- ▶ Lav eventuelt en tidsplan.
- ▶ Er der brug for planlægningsmøder (evt. hvornår)?
- ▶ Hvordan evaluerer vi?



Tema 4

Sammenhæng mellem arbejdstid og fritid (grænseløshed)

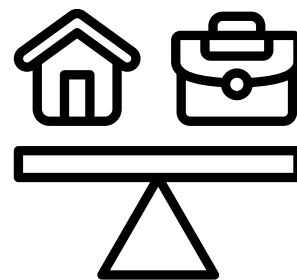
Det er vigtigt, at der er balance mellem arbejde og fritid. Det er ligeledes vigtigt, at der er rammer for, hvornår man er på arbejde, og hvornår man har fri. På folkekirkelige arbejdspladser, hvor man arbejder og møder borgere uden for normal arbejdstid, kan oplevelsen af grænseløshed blive en udfordring. Derudover kan arbejdstiden være placeret meget forskelligt alt efter faggruppe.

Det kan derfor være en god idé at afstemme forventningerne med hinanden i jeres samarbejde med respekt for den enkeltes arbejdstid (det gælder også i samarbejdet med menighedsrådet og frivillige i kirken).

Spørgsmål til afklaring

- ▶ Hvordan sikrer I, at I kender hinandens arbejdstid?
- ▶ Hvordan undgår I at forstyrre hinanden uden for arbejdstiden?
 - ◊ med hensyn til planlægning?
 - ◊ løsning og afklaring af konkrete opgaver/spørgsmål?
- ▶ Hvordan håndterer I arbejdstid i forhold til arrangementer, hvor frivillige er en del af planlægningen/gennemførelsen?
- ▶ Hvordan sikrer I, at I overholder deadlines?
- ▶ Hvordan håndterer I det, hvis deadlines ikke overholdes (fx hvis kollegaer ikke kan nå deres opgaver inden for arbejdstiden)?

Husk at runde drøftelsen af med at evaluere mødet!



It og telefonløsninger gør, at man i princippet kan besvare mails og telefonopkald døgnet rundt. Det medfører, at grænserne for, hvor og hvornår arbejdet kan udføres, udviskes. Grænserne bliver flydende med hensyn til arbejdssted, ugentlig arbejdstid, arbejdstid i løbet af døgnet samt tilgængelighed.

Vær opmærksom på, at der også er forskel på, om den enkelte anvender en privat telefon/mail, eller en arbejds-telefon/mail.



Tema 5

En arbejdsplads med plads til forskellighed

På en arbejdsplads har alle ansatte – både ledere og medarbejdere - forskellige personligheder og kompetencer.

En kultur på arbejdspladsen præget af rummelighed og åbenhed er fundamentet for, at ledere og medarbejdere kan forebygge mistrivsel og sikre et godt psykisk arbejdsmiljø.

Spørgsmål til afklaring

- ▶ Hvad gør vi allerede godt, når det handler om plads til forskellige personligheder og kompetencer?
- ▶ Hvad skal vi arbejde videre med?
- ▶ Hvordan sikrer og engagerer vi hele arbejdspladsen til at rumme forskellighederne?
- ▶ Hvordan kan indsatsen koordineres med APV- og trivselsarbejdet?

Husk at runde drøftelsen af med at evaluere mødet!



En rummelig arbejdsplads er kendetegnet ved et arbejdsmiljø, der er inkluderende, behageligt og fleksibelt, så det imødekommer forskellige medarbejders behov og præferencer. En rummelig arbejdsplads tager højde for forskelligheden for at skabe et arbejdsmiljø, hvor alle medarbejdere kan udføre deres arbejde og samtidig trives.

Det er vigtigt at være opmærksom på, at både hele arbejdspladsen og individets behov tilgodeses. Der skal være en balance. Det er afgørende for at skabe et sundt og produktivt arbejdsmiljø. Hvis den enkelte medarbejders behov kommer til at fylde for meget, kan det komme til at gå ud over kollektivet. Det kan fx ske, hvis der skal tages store hensyn til en enkelt ansat, så kollegaer kommer til at skulle løse flere opgaver. Det vil kunne skabe mistrivsel og dårlig stemning. For at undgå dette er det vigtigt at indgå aftaler, der sikrer, at individuelle behov imødekommes, uden at det går ud over kollektivets trivsel.



Tema 6

Roller og rammer i sognet

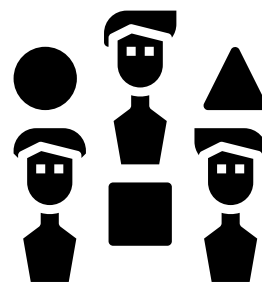
Alt samarbejde fungerer bedst, når alle ansatte er bevidst om egen og andres rolle på arbejdspladsen og hvilke rammer, der er for arbejdets udførelse. Det er samtidig vigtigt, at alle respekterer rollerne samt de aftalte rammer. Hvis ikke roller og rammer er kendt og respekteret, øger det risikoen for, at der opstår samarbejdsvanskeligheder og konflikter.

Den ansattes rolle henviser til det sæt af opgaver, ansvarsområder og forventninger, der er forbundet med en bestemt stilling eller position i sognet. Det kan fremgå af stillingsbeskrivelsen.

Arbejdspladsens rammer henviser til de organisatoriske og strukturelle rammer, som medarbejderne udfører deres arbejde inden for. Når I drøfter sognets og arbejdspladsens rammer, skal I være opmærksomme på roller og ansvarsområder, eventuelle politikker, kommando- og kommunikationsveje og it-systemer som fx church-desk.

Spørgsmål til afklaring

- ▶ Hvad er din rolle i sognet, og hvad indeholder den?
- ▶ Hvad er dine kollegers rolle i sognet?
- ▶ Hvad er menighedsrådets rolle i sognet? Og det enkelte menighedsrådsmedlems rolle?
- ▶ Hvordan løses opgaver med respekt for hinandens roller og fagligheder?
- ▶ Hvordan inddrager I hinandens fagligheder i opgaveløsningen?



Menighedsrådets medlemmer er forpligtet til at have nogle roller i menighedsrådet, som alle skal respektere. Det drejer sig bl.a. om roller for formand, kontaktperson, kasserer og kirkeværg, som har vedtægter, der beskriver rollen. Derudover har præsten en særlig rolle i forhold til medarbejderne i forbindelse med bl.a. gudstjerner, kirkelige handlinger, kirkebogsføring og konfirmandundervisning.

En stillingsbeskrivelse for medarbejderne er et dokument, der definerer en given medarbejders opgaver, ansvarsområder, nødvendige kvalifikationer og de forventninger, som menighedsrådet har til medarbejderen i denne rolle. Stillingsbeskrivelser er vigtige for både menighedsråd og medarbejdere, da de hjælper med at skabe en fælles forståelse af arbejdsopgaver og forventninger.

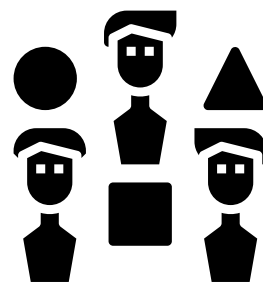


Tema 6

- fortsat

- ▶ Hvordan er I bevidste om hinandens roller og fagligheder i opgaveløsningen?
- ▶ Hvordan fastsættes rammerne for arbejdet i sognet (fx fra menighedsrådet, på medarbejder-møder, visionsdag, årshjul mv.)?
- ▶ Hvordan virker rammerne ift. hverdagen?
- ▶ Hvordan introduceres nye medarbejdere til rollerne og rammerne i sognet?

Husk at runde drøftelsen af med at evaluere mødet!



For at styrke helheden og kendskabet til hinanden på arbejdspladsen kan medarbejderne mødes med menighedsrådet for at informere om, hvad deres arbejde og rolle i sognets hverdag er. Et sådant møde kan ske i forbindelse med et menighedsrådsmøde, hvor en ansat/faggruppe deltager på mødet en halv times tid, hvor der først fortælles om arbejdet, og dernæst er en dialog om det.

Præsten bør ud fra sit kendskab til arbejdets art have indflydelse på kirkefunktionærernes arbejdsbeskrivelser og desuden have adgang til de endelige versioner, så præsten kan stille forventelige og rimelige krav til en medarbejder.



Tema 7

Samarbejd om opgaverne – hvordan opnår vi en ”vi-kultur”?

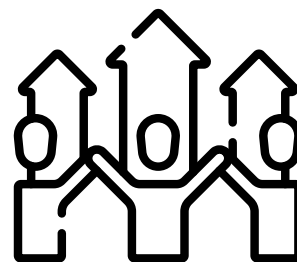
Et godt samarbejde kræver, at alle (valgte menighedsrådsmedlemmer, præster, kirkefunktionærer og øvrige frivillige) arbejder sammen for at opnå et fælles mål og løse de fælles opgaver i sognet.

Dette indebærer aktiv deltagelse, gensidig respekt for andres idéer og synspunkter samt evnen til at arbejde sammen som en enhed for at opnå en fælles succes. Det kræver, at I sikrer, at aktiviteter og ressourcer er organiseret og tilpasset på en effektiv måde for at opnå det ønskede resultat, samt at der er fokus på relationerne og et tydeligt fælles mål. Det er vigtigt, at I arbejder hen imod en kultur, hvor I samarbejder om at nå fælles mål i sognet.

Spørgsmål til afklaring

- ▶ Hvordan er I bevidste om hinandens fagligheder i opgaveløsningen?
- ▶ Hvordan sikrer I jer, at I kan udtrykke jeres idéer og forslag uden bekymringer for, at det har negative konsekvenser?
- ▶ Hvordan sikrer I jer, at I kan være uenige om forhold i arbejdet, aktiviteterne/opgaverne og kan drøfte forskelle respektfuldt?
- ▶ Hvordan anerkender I hinanden og hinandens arbejde, idéer, og input?
- ▶ Hvordan prioriterer I sociale og faglige aktiviteter?

Husk at runde drøftelsen af med at evaluere mødet!



En ”vi- kultur” er en kultur, hvor samarbejde, fællesskab, respekt og samhørighed vægtes højt. Det er vigtigt, at I fokuserer på et ”vi” på hele arbejdspladsen, dvs. et ”vi” for valgte menighedsrådsmedlemmer, præst(er), kirkefunktionærer og øvrige frivillige.

Faglige og sociale aktiviteter med valgte menighedsrådsmedlemmer, præst(er), kirkefunktionærer og øvrige frivillige er vigtige af flere grunde. Faglige og sociale aktiviteter hjælper med at udvikle den faglige opgaveløsning i sognet og fremmer samarbejde, kommunikation og dannelse af netværk. Kombinationen af begge typer aktiviteter skaber et dynamisk og udviklende (arbejds)miljø, hvor der opbygges relationer og er plads til udvikling og faglig vækst.



Tema 8

Præstens rolle som forkyn- der, leder, kollega og arbejdsgiver

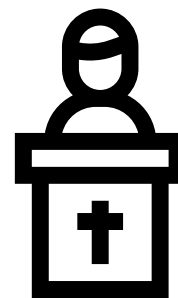
Præsten er forkynner og har ansvaret for forkyndelsen i den lokale kirke. Det er præsten, der i gudstjenesten og ved de kirkelige handlinger har ansvaret for, at evangeliet forkyndes i såvel prædiken/tale, som i salme- og bønnevalg. Præsten har instruktionsbeføjelser ved de kirkelige handlinger og ledelse af de medarbejdere, der udfører arbejde, der fra præsten er uddelegeret direkte, såsom det arbejde kordegne og kirkekulturmedarbejdere udfører.

Præsten er medlem af menighedsrådet og er derfor en del af den kollektive arbejdsgiverkreds for de øvrige ansatte og er med til at ansætte og afskedige.

Præsten har en kompleks rolle ved at være samarbejdspartner med kirkefunktionærerne og være arbejdsgiver som del af menighedsrådet og skal derfor være loyal overfor rådets beslutninger.

Spørgsmål til afklaring

- ▶ Præsten har instruktionsbeføjelsen ved de kirkelige handlinger. Er der tvivl om opgaveløsningen og kompetencer før og under de kirkelige handlinger i praksis?
- ▶ Har I klarhed over, hvornår præstens instruktionsbeføjelse i forbindelse med den kirkelige handling begynder og ophører?



Da præsten er sammen med de øvrige kirkefunktionærerne om mange af opgaverne i kirken, er præsten en kollega. Præsten har erfaring med sjælesorg, men bør ikke være de øvrige ansattes sjælesørger og/eller konfliktløser mellem de ansatte samt i relation til menighedsrådet.

Ved planlægning og udførelse af de obligatoriske medarbejdermøder er det en selvfølge, at præsten er en del af dette sammen med kontaktpersonen og evt. også formanden for menighedsrådet. Derfor er det en god idé, at dette forberedende team sammen finder ud af, hvordan de bedst fordeler rollerne til mødet mellem sig.

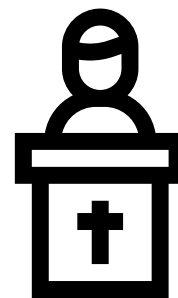


Tema 8

- fortsat

- ▶ Hvordan understøtter kirkefunktionærerne forkyndelsen i sognet og i de kirkelige handlinger og forberedelsen heraf?
- ▶ Er der gråzoner hos jer, hvor der opstår tvivl om, hvem der bestemmer hvad?
- ▶ Hvordan kan I under hensyntagen til præstens omfattende tavshedspligt og rolle skabe en god ramme omkring debriefing, når behovet herfor opstår ovenpå en særligt krævende opgave?

Husk at runde drøftelsen af med at evaluere mødet!



Provsten fører tilsyn med præsten. Menighedsrådet må ikke pålægge præsten en given opgave. Der er en del forberedelsestid mellem opgaverne i kalenderen. En stor del af præstens arbejde er fordybelsesarbejde. Det kræver tid at skrive en prædiken og at indtænke hvilke salmer, der passer ind, ligesom øvrige taler og skrivelser også kræver tid og inspiration at frembringe. Noget af præstens arbejde gør præsten meget synlig, imens andet er usynligt og ukendt for andre end præsten selv og skal være det. Præster har en omfattende tavshedspligt. Det er derfor stærkt begrænset, hvad præsten må videregive af oplysninger om de mennesker, der skal have en kirkelig handling eller andre, der søger præsten og kirken."



Din rolle som mødeleder

Som mødeleder skal du sikre, at mødet afvikles godt og konstruktivt. Det betyder, at du som mødeleder skal sikre, at:

- 1 Mødets formål er klart og tydeligt. Dagsordenen skal være sendt ud til deltagerne i så god tid, at alle har mulighed for at forberede sig.



- 2 De aftalte start- og sluttidspunkter nøje overholdes nøje og sørg for, at diskussioner ikke løber ud af kontrol.



- 3 Alle får muligheden for at komme til orde, og drøftelserne holdes inden for emnet for punktet. Det kan derfor være nødvendigt at styre diskussionen.



- 4 Beslutninger og opgaver fremstår tydeligt. Det er ligeledes vigtigt at få defineret, hvem der er ansvarlig for hvad, samt hvilke deadlines der er for de enkelte opgaver.

