

## Ledelse

# Nyt projekt skal revolutionere mødekulturen

**Dagsorden.** Møder fylder stadig mere på danske arbejdspladser - Men den eksisterende mødekultur er mange steder for ufokuseret og løs - Danmarks traditioner for diskussionslyst og demokrati er et tveægget sværd - Nyt offentligt-privat samarbejde skal udvikle fremtidens møde, der kan blive en mulig eksportvare - Omdrejningspunktet er nyt fokus på rollen som mødefacilitator

Det begynder et kvarter for sent. Formålet og det forventede resultat er uklart. Diskussionen er ufokuseret. Irrelevante indlæg stjæler det meste af tiden. Der træffes ingen beslutninger. Det slutter for sent - og viser sig senere overflødig.

Sådan lyder en udbredt oplevelse af de møder, der optager stadig mere af arbejdsdagen i offentlige og private virksomheder. Mange møder får lov at køre ud af en tangent, uden at nogen forsøger at styre dem - hvilket da også kan være besværligt nok. Alle skal høres, og ingen skærer igennem. Det er svært at afslutte mødet med klare beslutninger. Det skaber behov for nye møder, hvor mønsteret gentager sig. I værste fald kan det omsiggribende mødetyranni udgøre en decideret barriere for udvikling og innovation. Se figur 1.

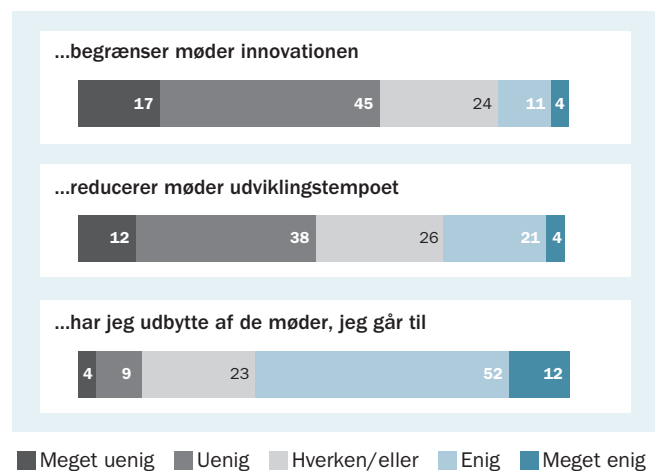
Det er baggrunden for et nyt projekt under Learning Lab Denmark, der sammen med en håndfuld frontløbere blandt store danske virksomheder vil lægge skinnerne for fremtidens mødekultur. Vurderingen er, at et markant skifte i den måde, møder afholdes på, kan gavne den million af danske medarbejdere og ledere, for hvem møder er en central del af hverdagen. Lykkes øvelsen, vil der være basis for, at Danmark kan blive et foregangsland i kunsten at afholde produktive møder, hvor vidensdeling og læring er helt i top.

Det kan på sigt udvikle sig til at blive en eksportartikel, vurderer ph.d. Ib Ravn, der leder projektet på Learning Lab Denmark, hvor han igangsætter og koordinerer forskning og udvikling inden for området "facilitering af vidensprocesser mellem mennesker i organisationer".

Projektet sigter ikke mindst på at skabe en mere professionel mødeledelse. En af hovedårsagerne til, de ufrugtbare møder er fraværet af en egentlig styring. Det kan bl.a. have den bivirkning, at alle meninger fremstår som lige vigtige, eller at de længste indlæg får størst betydning. I mange or-

## MM | Hæmmer udvikling og innovation

I min organisation...



**Figur 1:** Figuren viser, at kun seks ud af ti respondenter direkte afviser det provokerende spørgsmål om, hvorvidt møder begrænser innovationen. På samme måde afviser kun fem ud af ti, at møder reducerer udviklingstempoet. Mere end en tredjedel kan ikke bekræfte, at de får udbytte af at gå til møder, hvilket burde være en selvfølgelighed.

**Note:** N=1136-1144

**Note:** Respondenterne, der kommer fra fire lande, er ikke tilfældigt udvalgt, men har selv tilmeldt sig på nettet.

**Kilde:** The Meeting Research Consortium: "Work Meetings: An International Survey - Preliminary Results", 2003 .

ganisationer opfattes det som en dødssynd at afbryde folk, der har noget på hjerte.

"Vi har en tendens til at have en flydende mødestruktur, hvor alle helst skal have ordet. Samtidig tænker mange, at de ikke er i en position, hvor de kan tillade sig at afbryde en estimeret kollega. Store møder med mange deltagere - f.eks. et institutmøde på et universitet - er specielt slemme. Det er dødens pølse," siger Ib Ravn.

## Megen tid bruges uden for dagsordenen

I 2001 konkluderede en amerikansk metaanalyse af den eksisterende videnskabelige mødeforskning, at møder i stigende omfang dominerer tidsforbruget på arbejdspladser: Der bliver stadigt flere, og de bliver stadigt længere. Analysen viste, at møderne betragtes som nødvendige - men opleves som dyre, uproduktive og utilfredsstillende.

Spørger man et udvalg af amerikanske mødedeltagere, hvad der er de største problemer ved møder, peger de - i prioriteret rækkefølge - på: At det ikke holder sig til emnet. At der ikke er noget konkret mål. At det varer for længe. At det er forberedt for dårligt. Og at det ikke munder ud i nogen klar konklusion. Se også figur 2.

Ifølge undersøgelsen foregår det typiske møde således: Det begynder kl. 11 og varer halvanden time. Der er ni deltagere, og der er ikke på forhånd blevet sendt nogen skriftlig dagsorden ud. Mødestilen er forholdvis uformel, og stort set alle har ordet i større eller mindre omfang. Kun ca. halvdelen af tiden diskuteres spørgsmål, der hører hjemme på dagsordenen.

Den slappe mødekultur er således ikke noget specifikt dansk fænomen. Men en lang række historiske og kulturelle faktorer - der ellers betragtes som positive - har givet uvæsenet særlig gunstige vækstbetingelser herhjemme. Det drejer sig først og fremmest om en demokratisk kultur, der er mere udbredt og langt dybere rodfastet end i andre lande. Bl.a. højskolebevægelse og andelsbevægelse har næret en særlig diskussions- og argumentationskultur. Folk er vant til, at deres mening betyder noget.

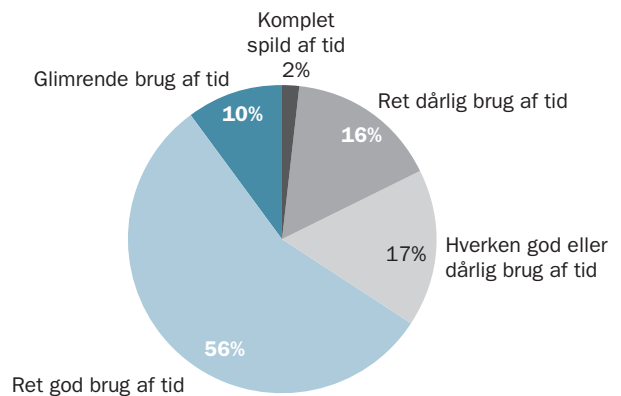
Op til midten af 60'erne var det dog stadig typisk sådan, at chefen var mødets autoritet. Men det antiautoritære oprør i 60'erne var med til at underminere denne lederrolle - ikke mindst i humanistiske, offentligt ansatte, venstreorienterede kredse havde alle nu ret til en mening. Det blev faktisk også betragtet som vigtigt, at alle *havde* en mening - og fik plads til at artikulere den.

Denne udvikling er blevet yderligere styrket af den udbredte tendens til gruppe- og projektarbejde på mange studier, hvor folk er blevet vænnet til at give udtryk for, hvad de mener. De unge har under deres studier oplevet intenst projektarbejde og forventer noget af det samme, når de bliver ansat på en arbejdsplads.

Dertil kommer, at de nye generationer, der kommer ind på arbejdsmarkedet, bliver stadigt mere veluddannede, selv-sikre og ressourcestærke. De føler hver især, de har noget at bidrage med, de kræver et spændende, udviklende arbejde, og de efterspørger plads og opmærksomhed. Det gør ikke møderne kortere. Endelig spiller det ind, at der på mange steder er sket en afformalisering af ledelsen. Lederne uddelegerer mere end tidligere, og de er mere demokratiske.

## MM | Spild af tid for mange

Generel holdning til de typiske møder



**Figur 2:** Kun to tredjedele kan bekræfte, at tiden er brugt godt på de møder, de deltager i.

**Note:** N=1207.

**Kilde:** The Meeting Research Consortium: "Work Meetings: An International Survey - Preliminary Results", 2003.

Ib Ravn fremhæver, at alle disse udviklingstendenser grundlæggende er udtryk for en sund og naturlig udvikling: "Samlet set er der en lang række gode og vigtige elementer i alt dette - det er en styrke, at vi er så "gode til rundkreds". I mange lande er folk slet ikke indstillet på, at deres mening er vigtig. Men vi er efterhånden kommet for langt ud af den tangent. Vi har en kulturel disposition for gruppearbejde, men det bliver ikke udnyttet specielt godt," siger han.

Han har ledt grundigt efter international forskning, der beskæftiger sig med, hvordan den moderne mødekultur kan blive bedre - men ikke fundet ret meget. Der eksisterer masser af *how to*-bøger, der minutiøst gennemgår, hvordan møder ud fra en traditionel indfaldsvinkel kan blive mere effektive - men meget få væsentlige arbejder, der beskriver moderne mødeledelse.

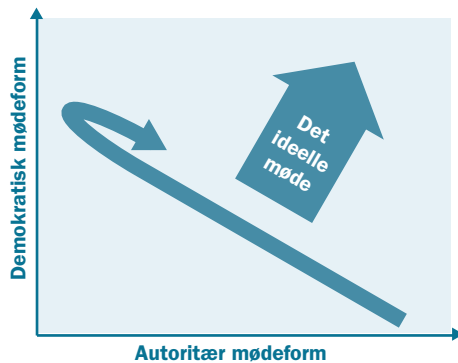
## Fra Kaj Holger til facilitator

Ib Ravn understreger, at målet med Learning Labs projekt ikke er at komme tilbage til tidligere tiders autoritære, "Kaj Holger-ledelse", og at man i det hele taget ikke skal forkaste de sunde demokratiske idealer. Projektet om fremtidens mødeledelse går tværtimod ud på at forene den autoritære mødeledelses styring med den demokratiske mødeledelses åbenhed og deltagerinvolvering. Se figur 3. Målet er at skabe grundlaget for en *styret* diskussion.

"Det skal ske på en måde, hvor alle stadig bidrager, men hvor man samtidig i stigende omfang bekræfter hinanden, stiller spørgsmål og udvikler ideer. Det skal gøres på en facon, der er levende og aktiv, så mødedeltagerne får en oplevelse af, at det, de gør, er produktivt - at de udretter noget.

## M/M | Visionen om det optimale møde

Former for mødeledelse



**Figur 3:** Op til 1960'erne var alle møder styret meget autoritært. Derpå bevægede man sig i en stadig mere demokratisk retning, som nu synes at være lidt på retur. Men det ideelle møde indeholder elementer af begge hovedretninger og opererer således med en stram styring af åbenhed og deltagerinvolvering.

**Kilde:** Ib Ravn, LLD, og Ugebrevet Mandag Morgen.

De skal have en bevidsthed om, at de har nogle brugere og nogle kunder, for hvis skyld de mødes. Mødet skal gøres til en del af den værdiskabende kæde, som organisationen er,” siger Ib Ravn.

Han påpeger, at de fleste kender til succesfulde møder fra mere uformelle sammenhænge - f.eks. når der oprettes et festudvalg hjemme på vejen. “Et delmål er at komme ud af mødet med mere energi, end man kom ind til det med. I dag er det typisk omvendt,” siger han.

Centralt i den nye mødetænkning er begreberne *facilitering* og *facilitator*. Facilitering består i at guide en gruppes samtale frem mod et resultat via en stram styring af processen. Når vi skal til møde, tænker vi oftest på dets *indhold*: Hvad ved vi om emnet? Har vi forberedt os? Har vi noget at sige om det? Hvad håber vi, at der kommer ud af det? Facilitatoren har til opgave at fokusere på mødets *form*. Hvad skal der ske med emnerne A, B og C? Skal der indkaldes ideer? Skal vi høre på hinandens erfaringer? Skal vi diskutere for og imod? Skal vi træffe beslutninger?

En facilitator tager ikke selv beslutningerne, men sørger for, at de *bliver* taget - uanset om det er lederen, eksperter, stemningen eller en håndsoprækning, der afgør det. Det er ikke nødvendigvis gruppens leder, der er facilitator. Det kan ligefrem være en fordel at give rollen til en stærk medarbejder, så lederen har overskud til at forholde sig til indholdet.

Facilitatoren skal ikke moralisere for at få mødedeltagerne til at opføre sig ordentligt, men styre mødet så stramt, at de gør. Han eller hun skal være fuldstændig på forkant med mødets udvikling og skal holde det i sin hule hånd fra begyndelsen til slutningen.

Ib Ravn har opstillet en række handlingsanvisninger for, hvordan facilitatoren agerer optimalt. De omfatter bl.a. vejledning i, hvordan man afbryder et irrelevant indlæg på en hensigtsmæssig måde. De vigtigste overordnede råd er:

- Sørg for gruppens accept af, at du påtager dig opgaven.
- Begynd mødet til tiden.
- Indled med at præsentere emne, forventet resultattype og afsat tid.
- Hold folks indlæg korte og relevante.
- Bevæg mødet fremad - anlæg helikopterperspektivet.
- Sørg for løbende at samle op og konkludere.
- Slut mødet før tiden.

### Mødeledelse som eksportartikel

Learning Lab begyndte at fokusere på møder efter en henvendelse fra Wonderful Copenhagen og VisitDenmark, der var interesseret i at styrke hovedstadens muligheder for at tiltrække store møder - altså internationale konferencer.

Det førte til en interesse for, hvordan almindelige møder foregår i private virksomheder og den offentlige sektor. I den sammenhæng er Ib Ravn netop ved at sætte gang i forskning- og udviklingsprojektet “Mere effektive møder”, der i første omgang har til formål at implementere teknikker til mere effektive møder i en lille gruppe større danske virksomheder. Det drejer sig foreløbig om Nokia, Novozymes, Elsam og BRFKredit. Ifølge planen skal der skaffes én partner mere, før projektet kører. Sigtet er i første omgang at træne 20 ledere og nøglemedarbejdere i hver virksomhed til at facilitere møder, så de kan fungere mere optimalt.

Projektet er endnu ungt. Men Ib Ravn vurderer, at der potentielt kan være et stort potentiale i at være det land, der ligger inde med knowhow om, hvordan det optimale møde eller den optimale kongres skal tilrettelægges.

“Hvis vi i Danmark kan få det ry og image, at vi er gode til at afholde møder, hvor der foregår fantastisk, pædagogisk og uformel vidensdeling og læring, har vi fat i en potentiel eksportartikel. Det er et stærkt argument, at vi i forvejen har en vidensdelingskultur, der er uburekratisk, inspirerende, kreativ og produktiv, og som i øvrigt er baseret på en *hypercharged* mødekultur,” siger Ib Ravn.

Sådanne tanker flugter i øvrigt fint med de aktuelle politiske overvejelser om, hvad der kan være de danske styrkepositioner i det globale videnssamfund.

Frans Rønnow | roennov@mm.dk

#### Referencer

- Nicholas C. Romano & Jay F. Nunamaker: “Meeting Analysis: Findings from Research and Practice”. University of Tulsa, Oklahoma, USA, 2001.
- The Meeting Research Consortium: “Work Meetings: An International Survey. Preliminary Results”. 2003.
- www.lld.dk