

# MØDELOGIK i praksis



## GO' PROCES:

**Henrik Thomsen**, Proceskonsulent med særlig fokus på implementering af forandringer i praksis. Arbejder bla. med sparing og coaching på ledelsesniveau og står for tværgående udvikling- og efteruddannelsesprojekter i offentligt og privat regi.



## GO' PROCES:

**Thor Jensen**, HR-udviklingskonsulent med fokus på projekt- og procesledelse, systemisk tænkning, videndeling og forandringsledelse

Vi gør det alle sammen, og vi gør det hele tiden: Deltager i en hel masse møder. Alle mulige slags møder, der spænder fra de ugentlige, nærmest ritualiserede personalemøder til de stort anlagte kreative visions- og udviklingsmøder, hvor virksomhedens ansatte forlader de trygge rammer til fordel for en længere seminarer med workshops osv.

Alene mængden af møder gør det interessant at kikke på hvilke logikker, der påvirker indhold og udfald af de forskellige møder. Der er virkelig mange aspekter, der påvirker udfaldet af det enkelte møde, og banale detaljer kan i bagklogskabens lys virke irriterende indlysende, selv om ingen kunne komme i tanke dem inden mødet.

Brug derfor lidt tid på denne artikel, hvor vi åbner op for proceskonsulentens værktøjskasse. Nogle af de hyppigste opgaver er netop mødefacilitation, hvor man som proceskonsulent skal styre proces og indhold enten med et kendt endemål eller ud i ukendt hav uden at fare vild. Nedenfor præsenterer vi nogle af de mest basale logikker eller aspekter ved møder og mødefacilitation. God læslyst. ■

## 1 FASE 0 – HVEM ER DE ANDRE?

Fase 0 er som minimum en runde, hvor mødedeltagerne siger noget væsentligt om sig selv, og hvor rammen for mødet bekendtgøres. Formålet er altid at få alle til at opleve den tryghed, der er tilstrækkelig til at den enkelte kan levere den bedst tænkelige præstation på mødet. Alt efter formål og omstændigheder for mødet kan det være en afgørende fase at udvide og prioritere.

Tænk over hvordan du kan bidrage til den gode konstruktive stemning, hvis I eksempelvis skal mødes på tværs af virksomheder eller afdelinger, eller hvis omstændighederne for mødet er "belastet" af f.eks. samarbejdsproblemer eller forestående nedskæringer. Nogle gange er det værd at investere i en god start.

## 2 HVORFOR ER VI HER?

Man kan måske i klaustrofobiske øjeblikke blive grebet af en fornemmelse af, at f.eks. personalemøderne bare er et ugentligt tilbagevendende rituelt fænomen, hvis formål er at afholde en fra selve arbejdet. Møderne forløber på samme måde, de samme folk siger ca. det samme, og følelsen af "at rykke" og at ændre noget udebliver helt eller delvist.

Lad det derfor være en opgave for alle at forberede sig mentalt forud for ethvert møde! Hvordan kan jeg forberede mig bedst? Hvordan kan jeg bidrage bedst muligt til mødets afvikling og udfald? Hvordan kan jeg bedst give mine kolleger noget med fra mødet, og hvordan får jeg selv et udbytterigt møde?

Måske banale spørgsmål, men giv det evt. som øvelse til kollegerne at reflektere lidt over disse, eller lignende, simple hv-spørgsmål forud for næste møde og brug tid på at snakke om jeres overvejelser og svar, inden I tager hul på selve dagsordenen ved næste møde (hvis I følger denne opskrift, er I i øvrigt i gang med en fase 0-øvelse, som beskrevet ovenfor i første boks).

## 3 MØDEFACILITERING – HVORFOR OG HVORDAN?

Det nærmeste, man kommer møder helt uden en ordstyrer eller nogen form for mødefacilitation, er vel summemøder eller de uformelle snakke i frokostpausen, hvor man, uformelt og ofte ganske humoristisk, snakker i en skønsm blanding af personlige meninger, faglighed, kritik af det bestående (hvor er det åndssvagt, at vi altid gør x, y og z) og italesættelse af den perfekte fremtid (hvis bare vi gjorde X,Y og Z, så ville alt være bedre).

Der kan faktisk være en god del positiv læring i at mime (møde)omgangsformen ved f.eks. frokostpauserne ind i de faglige møder, netop fordi den kreative tanke- og "ytringsfrihed" ofte er høj, og fordi positionerne (hvem er arbejdstager, ekspert eller chef) ofte er nedtonet, hvorved fortroligheden og grænsen for, hvad man kan sige, udvides.

Når det så er sagt, så har den slags mødeformer nogle begrænsninger: Ikke-faciliterede møder honorerer ikke altid hverdagens krav om udvikling og resultater under pres. Sagt på en anden måde: summemødets eller receptionens behagelige stemning og højtflyvende kreative tanker er ikke i sig selv en garanti for udvikling, men skal ofte have et (faciliterende) skub i en eller anden konkret retning for at blive konkrete og resultatorienteret.

Overvej hvordan og hvor "stramt" et møde skal være styret. Er det hensigtsmæssigt, at chefen er mødestyrer eller lægger folk derved bånd på, hvad de siger? Kunne det være hensigtsmæssigt at "låne en udefra" til at varetage overblik og retning på mødet? En mødefacilitator er mere end en ordstyrer, der styrer mødet ift tid og dagsordens, men går også ind og styrer procesforløbet på mødet.

Måske kan en fra en anden afdeling se aspekter og løsninger, hvor alle i jeres afdeling er kørt fast, fordi I har diskuteret det så tit. Der er mange fordele ved bevidst at forholde sig til, hvordan møder faciliteres og af hvem.

## 4. FORSTÅ, DEBATTER OG BESLUT

Normalt er nysgerrighed forbeholdt det spørgende barn. Det er accepteret, det påskønnes, og udløser rå mængder anerkendelse, når barnet stiller "dumme" spørgsmål. Når vi bliver ældre, så er det som om, at nysgerrigheden lidt forsvinder: Vi ved ting, vi har prøvet det (hele) før, og vores taleposition er befæstet af ukrænkelige størrelser som alder og erfaring.

Med praksis for øje kan man definere "nysgerrighed" som det, at vi tør (og (stadigvæk kan!) tænke tanken, at der skulle findes noget begavet uden for vores egen forståelseshorisont eller vidensfelt.

Nysgerrighed kan (gen)skabes og udnyttes i mødefacilitation. Mange vellykkede møder er formet over en tretrinsraket, der udnytter nysgerrighed og udfordrer ressourcerne, som man kunne kalde: Forstå – Debatter/ reflekter – Beslut. Den model gennemgås her:

**FORSTÅ:** Først må nysgerrighed mobiliseres. Forsøg at blive i det konkrete plan: Fokuser på hvad folk siger, og forlad dine egne forsøg på at gætte hvorfor din "modpart" på mødet siger som vedkommende gør. Måske mener vedkommende rent faktisk det, han/hun siger, men har blot en helt anden opfattelse af virkelighed. Måske sidder der folk omkring bordet, der ved noget, som vil udvide din forståelse af sammenhængen? - Undersøg det, stil spørgsmål, vær nysgerrig!

**DEBATTER/ REFLEKTER:** Ikke for at kompromittere og tilbagevise i kamp for enighed og sandhed, men for at forstå forskellige synspunkter bedre. Lad være med at beslutte samtidigt – måske er det muligt, at debat og refleksion gør jer klogere?

**BESLUT:** Den mest udfordrende fase på mange møder er, når tiden er gået, og man har forstået, debatteret og reflekteret længe. Nu skal man så til at destillere energien og engagementet ned i nogle få operationelle beslutninger. Kik beslutningsgangene efter i sømmene: Er I faktisk blevet klogere af nysgerrige undersøgelser, debat og refleksion? Kan I nu beslutte noget, der er smartere, bedre underbygget, og som har større opbakning?

## 5. UENIGHEDENS STYRKE

De fleste af os er skolet med konsensusbeslutninger og "bedste argument vinder" som ypperste ideal. Hvad kan vi opnå ved at udfordre netop det? Forestillingen om enighed hele vejen rundt om mødebordet resulterer ofte i, at vi i stedet arbejder med laveste fællesnævner. Der kan være en kolossal styrke i, at forskellige perspektiver fortsætter med at være distinkte, forskellige og adskilte. Prøv derfor at anerkende den uenighed, både strategisk, fagligt og personlig der kan være til stede og brug den konstruktivt frem for at udjævne den.

## 6. OPSAMLING – FØLG OP PÅ DRØMMENE

Uanset hvor hverdagsagtigt eller hvor ekstraordinært og højtflyvende et møde er, så investerer deltagerne noget af deres tid, faglige identitet, viden og ønsker for arbejdspladsen fremover. Processen hvor man, sammen med kollegerne, sætter ord på tanker og ønske, skaber som minimum forventning om opfølgning. Så hvis man senere møder en uforståelig grad af apati eller modvilje på et senere møde, så ligger den forløsende nøgle måske ikke i nutiden, men derimod som et uafklaret eller ikke-realiseret punkt ved et tidligere møde.

Tag derfor stilling til, hvordan I opsamlere viden og beslutninger fra møder. Husk altid at sørge for præcise beslutninger og realistiske forventningsafstemninger både ift. hverdagens personalemøder og de mere sjældne visions- og udviklingsmøder, hvor posen for alvor skal rystes. ■

Kilde: Ledelse i Udvikling, Marts 2010.  
PID–Personalechefer I Danmark, www.pid.dk