VÆKSTHUS FOR LEDELSE



4 min. 14-06-2023

Effektiv mødeledelse

Mange har sikkert tænkt ”Helt ærligt – hvor svært kan det egentligt være…?” Det har vi da fod på. Og lige så mange har sikkert erfaret, at selvom man har gjort alting rigtigt, er mødedeltagerne paradoksalt nok ikke videre begejstrede.

Skribentinfo



Asbjørn Molly
cand.mag, ekstern lektor AAU
Aalborg Universitet København



Kristian Dahl
Forretningsdirektør
LEAD - enter next level

Folk engagerer sig ikke eller kommer slet ikke til vores møder, lyder klagesangen ofte. Spørgsmålet er: Gad du selv komme, hvis det ikke var i embedsmedfør?

Lige netop derfor er der brug for metoder til at skabe møder, der er på samme tid effektive og inspirerende.

Mødeledelse er en undervurderet aktivitet. Mange har sikkert tænkt ”Helt ærligt – hvor svært kan det egentligt være…?” Det har vi da fod på: Der er fast praksis for udarbejdelse af dagsorden, erfarne mødeledere, kaffe på bordet, styr på referatskrivning etc.

Og lige så mange har sikkert erfaret, at selvom man har gjort alting rigtigt, er deltagerne paradoksalt nok ikke videre begejstrede.

En del af forklaringen skal findes i at god mødeledelse i realiteten er en yderst kompleks opgave. Skåret ind til benet består det komplekse i, at mødeledelse kræver parallel mental tilstedeværelse på to niveauer:

Mødelederen skal både være til stede i mødet, men også være over det.

Det er lige netop dette, som den amerikanske kommunikationsprofessor Barnett Pearce sætter fokus på med begrebet sprogspil. Det betegner ideen, at ethvert samspil mellem mennesker følger bestemte regler for roller og handlinger – som i et spil.

Det 'luskede' ved sprogspillene er, at de fleste sjældent er opmærksomme på dem. Man indgår i dem, og følger reglerne uden at tænke over dem. Man er med Pearces ord:

- **Gameplayer:** Man kender og følger reglerne i spillet, men har ikke blik for de overordnede betingelser og værdier som spillet bygger på. Han har derfor ikke det overblik og den forståelse der kræves, for at kunne ændre sprogspillets retning og kvalitet.

Situationen fra møder er velkendt. Man kommer ud på et sidespor, det ene ord tager det andet og pludselig er tiden gået, uden at man har nået det, man skulle.
Overfor gameplayeren står:

- **Gamemaster:** Man kan som gameplayeren indgå i sprogspillene, men har samtidig evnen til at se, hvornår det er hensigtsmæssigt at variere spillet, samt evnen til at introducere nye variationer og nye sprogspil.

Gamemasteren kan altså ikke blot se, når mødet kører ud på sidesporet (det kan de fleste gameplayere også), hun kan også gøre noget ved det.

Vil man være en god mødeleder, må man have gamemasterfærdigheder – dvs. evnerne til på den ene side at deltage i mødet på linje med de andre deltagere, og på den anden side styre og koordinere mødet imod fælles definerede mål.

Fordi uenighed om processen oftest udmønter sig i uenighed om indholdet, er det mødelederens fornemste opgave at styre processen uden at dominere indholdet.

Til dette kræves evnen til at bevæge sig simultant på det, vi kalder samtalens handlingsniveau og samtalens metaniveau. Handlingsniveauet er det, der konkret siges af deltagerne på mødet, mens metaniveauet betegner den overordnede proces, som mødet skrider frem efter. For at styre processen er tre teknikker uundværlige: Kontrakt, time-out og afslutning.



Kontrakt

Mødet har været i gang i 5 minutter. En person giver en medrivende indlæg til et punkt på dagsorden. Straks efter tager kollegaen ordet: "Jeg er principielt enig, men jeg har et punkt til dagsorden, som jeg gerne vil have diskuteret før vi kaster os ud i dit emne." Efterfulgt af sidemanden: "Er det nu, vi skal tale om det emne? Jeg havde snarere tænkt…"

Et grundlæggende kendetegn ved al adfærd er, at den altid virker fornuftig – for de, der har den. Sagt på en anden måde gør mennesker (oftest) det, som de tror, er det rigtige at gøre – uanset hvor uhensigtsmæssigt det må være i et større perspektiv. Mødedeltagerne i den lille vignet bidrager på denne måde fornuftigt til mødet ud fra deres for-forståelser af, hvad det handler om.

Når mødet alligevel vil køre ud på sidesporet, er det fordi der ikke er nogen fælles for-forståelse af hvad målet med mødet er, og hvorledes det skal nås. Deltagerne i mødet vil være klar over, at kommunikationen ikke er optimal, men de fleste vil sidde med en oplevelse af, at det var på grund af de andre, at det kørte skævt.

Mødelederens vigtigste opgave er derfor indledningsvist at sikre, at der er en ens for-forståelse af:

- Hvad målet med er mødet
- Hvordan mødet skal forløbe for at målet nås

Herved skabes en kontrakt mellem deltagerne. Med kontrakt menes selvsagt ikke et juridisk bindingsmiddel, men derimod et psykologisk håndslag på hvad udbyttet skal være med mødet, og på hvorledes det skal nås. Det er et virksom styringsværktøj, som mødelederen kan bruge aktivt gennem mødet til at holde det på sporet.

Time-out

Efter kontrakten er på plads går mødet i gang. Man arbejder sig frem gennem punkterne på dagsorden. Mødelederen deltager dels i samtalen på indholdsniveau, men er hele tiden også tilstede på meta-niveau. Opmærksomheden er her konstant rettet mod: Hvorledes forløber mødet i forhold til den indgåede kontrakt? Kommer vi nærmere målet? Arbejder vi frem mod målet på den rigtige måde?

I det øjeblik svaret er nej til blot et af disse spørgsmål, må mødelederen udfordre de sprogspil, der fører mødet bort fra kontraktopfyldelsen. Dette gøres ved, at mødelederen igen inviterer deltagerne på metaniveau, og laver en time-out.

På samme måde som time-outen i en håndboldkamp er en midlertidig standsning af spillet, så træneren sammen med spillerne kan korrigere spillet og lægge taktik for det fortsatte spil; på samme måde skaber time-outen i mødet et ophold, hvor mødelederen får deltagerne til at forholde sig til selve mødets proces.

I praksis kan dette gøres med enkle spørgsmål som fx:

- *Lad os lige stoppe op et øjeblik. Hvor er vi på vej hen i forhold til det vi aftalte tidligere?*
- *Lad os lige prøve at gøre status. Hvilke af de ting, vi skal have ud af mødet, har vi fået afklaret? Hvad skal vi fokusere på nu?*
- *For mig at se er der nu i hvert fald tre veje at gå: 1: … , 2: … og 3: … Kan I se andre? Hvilken skal vi vælge?*
- *Sig mig. Er det overhovedet det rigtige, vi taler om, eller skal vi ændre fokus? (genforhandle kontrakten)*

Man kan som mødeleder også vælge at markere time-outen mere fysisk, fx ved at sige en bestemt lyd, som

deltagerne ved betyder time-out; at bede deltagerne rejse sig og sætte sig igen; at have bestemte møbler, man sætter sig hen i, el. lign. Det kommer selvfølgelig an på, hvilken organisation man arbejder i, hvad der her vil virke bedst.

Afslutning

Mange vil nikke genkendende til situationen, hvor et møde er ved at nå mod sin slutning, der bliver længere mellem pauserne i indlæggene og folk begynder at kigge let spørgende rundt på hinanden. Ofte afsluttes så med, at mødelederen – eller en anden – siger noget i stil med Skal vi sige det var det?

Det er ikke altid en optimal måde at slutte på. En måde at sikre, at alle er klar over hvad der er blevet besluttet, hvorfor det er blevet besluttet og hvad næste skridt er, er ved at lave en afslutning, i betydningen en fælles fremadrettet evaluering.

Det gør man med spørgsmål som:

- *Hvad har vores samtale bragt? Er vi kommet videre i forhold til emnet?*
- *Har vi fundet frem til nogle gode løsninger? Hvad taler for, at det er gode løsninger?*
- *Hvad sker der herfra? Hvad gør vi konkret? Hvordan vil du gribe det an?*

Som en avanceret krølle kan den erfarne mødeleder afslutte på meta-niveau:

- *Hvad var det, vi gjorde, der fik mødet til at fungere?*
- *Hvilke indlæg var særligt virkningsfulde? Hvorfor?*

På den måde indhentes feedback til hvordan møder kan afholdes endnu bedre i fremtiden.

Læs også: Kreativ mødeledelse

Artiklen er publiceret første gang i 2007.