



Der er ingen genveje, når flere personer samles om et problem. For meget ro og enighed på et møde kan signalere, at de vigtige aspekter ikke bliver sagt. For meget uro og uenighed dræner gruppen og gør den ineffektiv.

Klumme.

I møder er vi alle blinde på det ene øje



Wenche Strømsnes, stifter og leder af BetterMeetings, tidl. adm. direktør for Cfl

Møder er det bedste og mest effektive medie til samarbejde, et vigtigt samlingspunkt for at skabe værdi mellem møderne. Men uhensigtsmæssig adfærd er også en del af møder.

Det gælder, selv om der er klarhed om formålet, og alle er forberedte. En persons adfærd kan påvirke alle, hvilket kan skade mødets stemning og produktivitet, hvis det ikke håndteres konstruktivt.

For eksempel kan overdrevet bekymring fra én person have en negativ indvirkning på hele mødet. Det skaber ikke kun irritation og frustration for mødearrangøren, men også tillidstab og magtesløshed i gruppen.

Det kan være vanskeligt at styre den type adfærd på et møde. På den ene side er det vigtigt at anerkende bekymringen og tage den alvorligt.

På den anden side er det også vigtigt at forhindre, at panik og frygt tager overhånd og forstyrrer rationel problemløsning. Her er fem teknikker:

1. Det er et godt tegn, at frygten kommer frem på mødet

Det er et tegn på tillid, at problemer adresseres på et møde frem for at blive diskuteret i krogene. Det forhindrer, at problemer vokser ud af proportioner, inden de når frem til de rette personer.

I en god virksomhedskultur kommer problemer derfor frem på møder, hvor de rette personer til at løse det er til stede. Og udenfor møder – i hverdagen – er der en mere afstemt adfærd. Den første teknik er at glæde sig over, at problemer adresseres på det rette sted.

2. Find fakta og tid til forberedelse

På mødet bør der tages tid til at anerkende situationens alvor. Men det er også vigtigt at understrege, at der er tid til at finde en løsning.

Der findes ingen mirakelteknikker, der kan garantere, at uhensigtsmæssig adfærd håndteres under mødet. Den afgørende faktor for et succesfuldt møde er, at hver enkelt deltager har haft tid til individuel forberedelse.



Illustration: Gert Ejton

Det er derfor alle mødeeksperter fremhæver forberedelse som det mest afgørende for mødets succes. Hvis et emne opstår uden forberedelse, er det bedste at udskyde diskussionen.

Den anden teknik er derfor at insistere på, at gruppen handler på baggrund af fakta. Beslut, hvem der skal undersøge problemet nærmere, planlæg yderligere information og fastlæg tidspunktet for næste møde.

3. Søg efter sagens kerne

Nu er det tid til handling. Situationen skal defineres præcist og hurtigt. I en international virksomhed blev følgende mantra brugt for at håndtere vanskelige problemer (Wicked problems): Ét sted, én person, én uge.

Ideen er at etablere et problem-anker. Dette indebærer at samle alle informationer ét sted, analysere dem og identificere kerneårsagen. Dette er især nyttigt for komplekse problemer, der hører til i forskellige dele af organisationen, eller når den klare "ejer" af problemet muligvis er blevet blind for vigtige oplysninger.

Metoden involverer at indsnævre fokus til én eller få personer i en kort tidsramme med det primære mål at identificere kerneårsagen. Når denne er præcist beskrevet, bliver løsningerne nemlig mere synlige. Problem-beskrivelsen skal deles med gruppen, hvor sagen opstod.

Den tredje teknik er derfor at stoppe med at søge løsninger og i stedet delegerer opgaven til én person, der kan identificere sagens kerne.

4. Hav mod til en time-out

Det er vigtigt at give tid på mødet til, at alle kan udtrykke deres bekymringer og reagere på andres bekymringer, men det er ikke hensigtsmæssigt at forsøge at finde løsninger, når sagens kerne er uklar.

Bag de foreslåede løsninger kan der ligge forskellige motiver, og som tidligere nævnt er videnskabens ret entydig for, at gode samtaler og beslutninger kræver individuel tænketid først. En pause giver også folk tid til at falde til ro. Den fjerde teknik er derfor at have mødet til at tage en time-out.

5. Vi er alle blinde på det ene øje

Mennesker er forskellige. Vi har forskellige tendenser til at bemærke bestemte dele af en situation og overse andre. Derudover har vi forskellige måder at fortolke det, vi bemærker, hvilket skaber et spektrum af forskelle, som personlighedsredskaber som for eksempel Myers-Briggs Type Indicator kan hjælpe os med at forstå.

Essensen er, at det, én person oplever som uhensigtsmæssig adfærd, er udtryk for noget. Nogle er mere tilbøjelige end andre til at fokusere på negative informationer, hvilket kan føre til en overvurdering af et problems omfang, da de antager det værste mulige scenarie.

Der er ingen genveje, når flere personer samles om et problem. For meget ro og enighed på et møde kan signalere, at de vigtige aspekter ikke bliver sagt. For meget uro og uenighed dræner gruppen og gør den ineffektiv. Det er en konstant søgen for den dygtige leder at finde det rette punkt, hvor den gode samtale kan fungere.

Grundlæggende har vi alle en tendens til kun at se information, der bekræfter vores egne overbevisninger, eller overvurdere sandsynligheden for begivenheder, der er lette at huske eller forestille sig. På den måde er vi alle blinde på det ene øje.

Jo bedre man er til at dyrke forskelligheden, jo mere får man ud af den gruppe, man leder. Dette er den femte teknik, men den bliver først rigtig effektiv, hvis den udøves i en gruppe, der har fælles blik på sagens kerne.