



Pointen er, at dagsorden aldrig er det samme, men det vigtigste af det vigtige lige nu. Møderne skal bruges til samtale - ikke enetale, og de skal bruges til at optimere - ikke drifte.

Klumme.

Hvornår skal vi holde møde, og hvornår skal vi ikke?



Wenche Strømsnes, stifter og leder af BetterMeetings

I ethvert langsigtet samarbejde er der både opgaver, der skal løses individuelt og opgaver, der skal koordineres. Det organisatoriske greb til koordinering er møder.

Men hvordan finder man formen for, hvad der skal koordineres på fællesmøder, og hvad der kan håndteres bilateralt, altså direkte mellem to personer?

Svaret ligger i rolleafklaringen. Jo større klarhed der er om, hvem der løser hvilke opgaver, jo mere gnidningsfrit vil et samarbejde kunne fungere. Derfor bruger ledere mange kræfter i begyndelsen af et udviklingsarbejde på at definere, hvem der er med i samarbejdet, og hvad deres opgave er. Vi kan kalde dette *udviklingssamarbejdets driftsopgaver*, og i det øjeblik rollerne om det er defineret, er der ikke behov for mere fælles koordinering. I princippet.

I ETHVERT SAMARBEJDE, der udvikler sig, vil der rundt om driftsopgaverne opstå et andet niveau af opgaver. Det er opgaver, som har mere taktisk karakter, og som handler om, hvordan samarbejdet kan blive endnu bedre. Der kan f.eks. være behov for at mødes for at fjerne barrierer, der er opstået, optimere bestemte rutiner, prioritere mellem forskellige initiativer, videreudvikle visionen, skabe forenkling og fokus, drøfte behov for ressourcer eller andet, der kan forbedre samarbejdet på tværs.

Til denne type opgaver er der brug for en række fællesmøder. Møderne kommer til at fungere som en slags datosat nedslag for, hvornår vi løfter blikket fra driften med henblik på at gøre den bedre.

FÆLLESMØDERNE MÅ IKKE blive et ophøjet sted for den drift, der driller mest lige nu, og derfor skal der altid være en dagsorden, der fordrer deltagerne til at tænke på de større linjer. De bedst organiserede udviklingsarbejder har en form for scorecard med milepæle og succeskriterier.

Det er en oplagt kilde til dagsor-

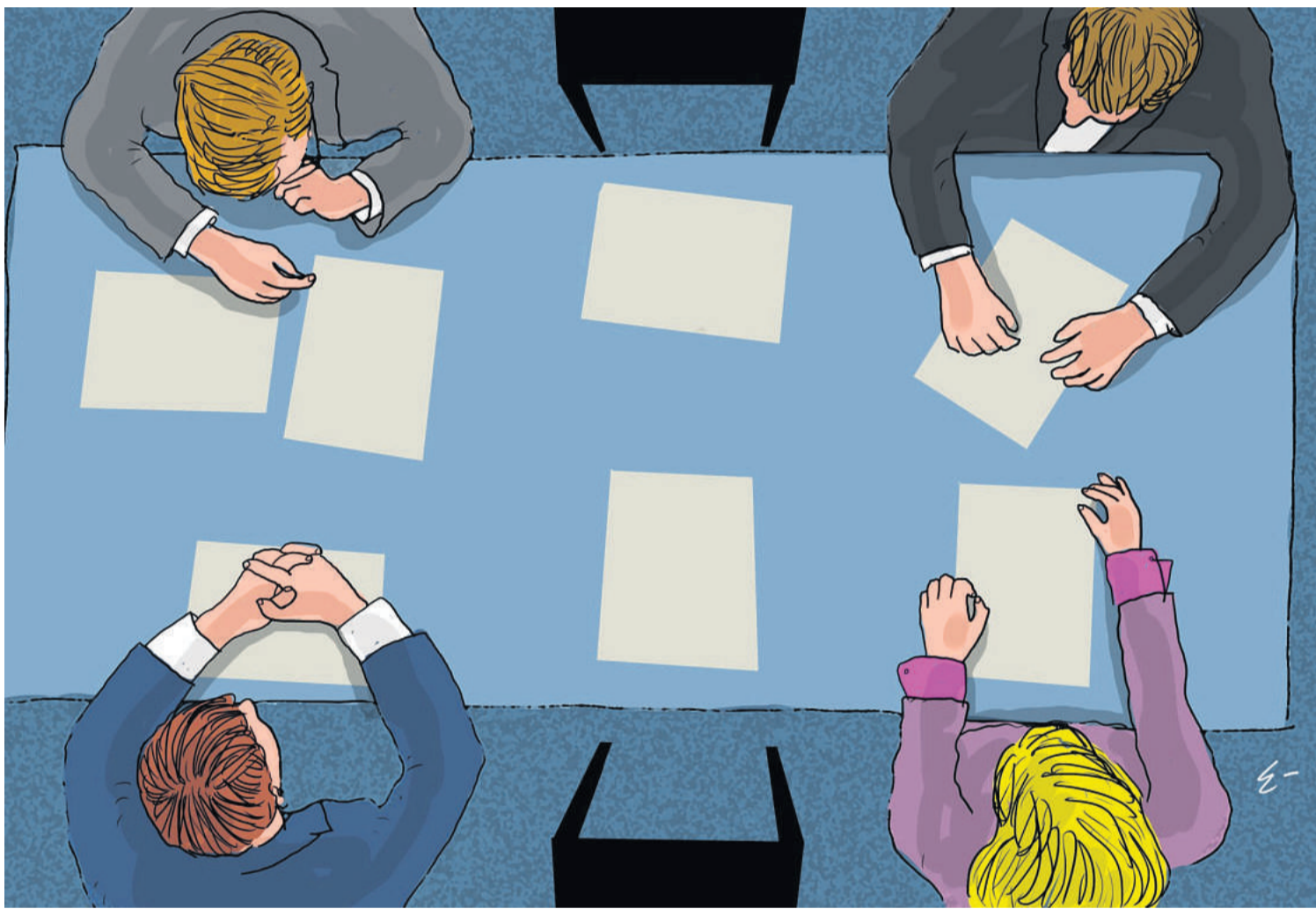


Illustration: Gert Ejton

den. Møderne bruges til afvigelserne. De gule eller røde lamper. Bed f.eks. en eller to personer om at undersøge afvigelsen og lave et oplæg til mødet om det. Brug så mødet til at tage en god samtale om, hvordan det kan blive bedre.

Det kan også være den daglige leder, der har overblik og viden om, hvad der skal på dagsordenen på fællesmøderne. Undgå standarddagsordener med indhold som Siden sidst, Nyt fra ledelsen, Bordet rundt og Evt. Problemet med det er, at det sætter deltagerne på autopilot, og det er usandsynligt, at man får talt om det vigtigste.

Pointen er, at dagsorden aldrig er det samme, men det vigtigste af det vigtige lige nu. Møderne skal bruges til samtale - ikke enetale, og de skal bruges til at optimere - ikke drifte.

MEN HVORDAN LØSER vi så driftsopgaverne? Hvordan holder man høj energi og fremdrift i dem? For selv

om rollerne er klare og den enkelte i princippet kunne løfte sin del uden særligt samspil med andre, så er der motivation og energi i fornemmelsen af, at være en del af noget større.

Svaret her er ikke møder i klassisk forstand. I stedet har man brug for en fælles platform digitalt eller fysisk. Det mest effektive er at finde en form for dagligt tjek ind. Det kunne være stående kaffemøder hver morgen, hvis man er på samme lokation, og hvor formålet udelukkende er at dele med hinanden hvad dagens opgaver er. Det skal gå hurtigt, være uden anden struktur end den, alle kan se, og der må aldrig gå "sagsbehandling" i samtalen. Så skal den i stedet håndteres efterfølgende bilateralt mellem de konkrete personer, der har de relevante roller.

En struktur, alle kan se, kan være måden, man tilfældigvis står på, og som definere, hvem der tjekker ind med sine opgaver hvornår. Eller det kan være en fælles fysisk tavle, der

opdateres efterhånden som den enkelte giver sit bidrag. Den fysiske fælles tavle kan også være et digitalt projektstyringsværktøj, som alle kan se, og som hele tiden opdateres, efterhånden som opgaverne løses, og samarbejdet skrider frem. Det kan være Teams, Trello, Slack, Monday eller noget helt femte.

DEN FÆLLES PLATFORM erstatter både dagsorden og referat, som man kender det fra almindelige møder. Hvis man kommer til at lægge klassiske mødediscipliner ned over den type arbejdsopgaver, der kan kategoriseres som drift, har man lagt kimen til ineffektivt samarbejde, og netop det har desværre taget arbejdsglæden og energien ud af mange arbejdsfællesskaber.

Sørg i stedet for, at individet har det nødvendige handlerum; at rolleklarhed gør bilateral koordinering let, og at datosat fællesmøder sikrer, at I løfter blikket sammen.