



Møder bliver uproduktive, hvis deltagerne ikke føler sig ligestillede. Derfor er det vigtigt at gøre noget ved disse usynlige hierarkier. Desværre er løsningen ikke lige til. Man er nødt til at arbejde på at skabe en kultur, hvor alle føler sig ligeværdige i møder.

Klumme.

Usynligt hierarki i møder



Wenche Strømsnes, Stifter og leder af BetterMeetings, tidligere adm. direktør i Cfl

Der er 10 personer til stede i mødet. To er fra topledelsen. Resten er fra ledelsesniveauet lige under. Mødet handler primært om at sikre, at alle er med på den retning, organisationen er på vej i, og at aktuelle forhindringer for fremdrift påpeges og løses.

Alle er ligestillede i mødet. Men ikke ligestillede i forhold til de hierarkiske funktioner, de træder ind i, når mødet slut. Selv om det ikke er intentionen hos nogen, så bliver det højeste niveau, der tager beslutningerne. Også selv om der er en tydeligt udpeget mødeleder, kigger mødedeltagere mod højeste niveau for at sikre sig accept af, hvem der bestemmer.

Dette er en ganske almindelig situation i mange organisationer. På overfladen er alle ligestillede i mødet, men i virkeligheden er der et usynligt hierarki, der spiller ind. Det er en bias hos alle. De hierarkiske øverste i mødet kan have oplevelsen at, vi har en fri og åben drøftelse, mens de laveste i hierarkiet har et filter med ind.

Der er flere årsager til, at dette sker. For det første har den øverste ledelse typisk mere erfaring og viden end de andre deltagere. For det andet har de formelt større magt og autoritet. For det tredje er det dem, der i sidste ende er ansvarlige for at træffe de endelige beslutninger.

Det behøver ikke at handle om, hvad den øverste ledelse rent faktisk siger og gør i mødet. Alene det, at deltagere kigger på dem for at sikre sig, at deres ideer bliver accepteret, vil føre til, at de andre deltagere ikke føler sig helt ligestillede.

Møder bliver uproduktive, hvis deltagerne ikke føler sig ligestillede. Derfor er det vigtigt at gøre noget ved disse usynlige hierarkier. Desværre er løsningen ikke lige til. Man er nødt til at arbejde på at skabe en kultur, hvor alle føler sig ligeværdige i møder, uanset deres position i organisationen. Kultur-arbejde kræver ærlig -, vedholdende - og meget tydelig ledelse. Det er et langt sejt træk.

Men her er to konkrete greb, der kan understøtte ligeværdighed: 1) at man giver alle deltagere lige mulighed for at bidrage i mødet, ved at stille meget konkrete spørgsmål, som alle skal svare på. 2) at den øverste ledelse taler mindst muligt og tilkendegiver sin holdning så sent i mødet som muligt.

Aldrig ordet er frit

Metoden at stille meget konkrete spørgsmål har en

lang række fordele. Man kan forestille sig, at en løsning på en problemstilling netop er foreslået, og man nu gerne vil have mødedeltagernes besyv med.

En klassisk metode vil være at spørge om nogen har kommentarer og afvente at dem, der har noget på hjertet, siger noget. Den typiske reaktion vil være at den, der er nærmest problemstillingen, siger noget, måske suppleret af de mest ekstroverte, men at flere tier.

Man kunne også tage en bordet rundt for at høre kommentarer. Det kan blive en ret ustyrlig affære, hvor nogen taler alt for længe og måske med andre motiver, end at supplere til den konkrete løsning, mens andre måske blot tilslutte sig taleren før dem.

Eller man kan spørge helt konkret. F.eks. kunne man spørge: "Hvis vi implementerer denne løsning, hvad er så den største barriere for succes, set fra din stol?" Eller "Hvilke to argumenter for og ene argument imod denne løsning, mener du, der er?"

En bordet rundt med konkrete svar på konkrete spørgsmål styrer både tiden og kvaliteten af det input, der kommer, og det giver deltagerne ligeværdighed. Alle har fået det samme spørgsmål.

Den øverste ledelse skal sent på banen

Der skal være et klart formål med mødet. Det skal fremgå af det materiale, der er sendt ud på forhånd og nogen skal sige det højt ved mødets begyndelse. Denne rammesætning er helt afgørende, og det er en ledelsesopgave.

Uden tydelig rammesætning er der en risiko for, at det kun bliver de umiddelbare overvejelser, som

deltagerne kommer med, og at mødet ebber ud i noget, der ikke når op på det niveau, der er problemstillinger til. Det klare formål er den overlægges, vi kan bruge til at pejle efter om mødet var effektivt. Den letteste måde at gøre dette synligt på er, at lave en dagsorden hvor punkterne er formuleret som spørgsmål fremfor blot stikord.

Hvis mødet begynder med et langt indlæg fra den øverste ledelse om den konkrete løsning, så er sandsynligheden for at få nuancerne frem meget lille. Og det er vel det modsatte, der ønskes, når man vælger at have flere ledelsesniveauer samlet på et møde. Fordelen er nemlig, at man kan 1) sikre, at alle er på samme side og har de samme oplysninger. 2) få input fra forskellige vinkler, hvilket er nyttigt til at træffe robuste beslutninger. 3) skabe en følelse af fællesskab og engagement, hvilket kan være med til at motivere resten af organisationen.

Derfor er det klogt, at den øverste ledelse gør sig umage med at sige mindst muligt. Det kan f.eks. ske ved at bede en mødedeltager eller en udefra lave oplægget og ved at give sin mening til kende sidst i mødet.

Som deltager i et møde med flere ledelsesniveauer skal man minde sig selv om, at topledelsen ikke sidder med den samme viden og erfaring som de andre deltagere og ikke er klar over, hvad der sker på lave niveauer i organisationen.

Ved at dele din viden, erfaring og synspunkter kan du hjælpe til at træffe bedre beslutninger og skabe en mere effektiv organisation. Jo bedre forberedt du er på mødet, jo bedre vil du kunne præstere på det.

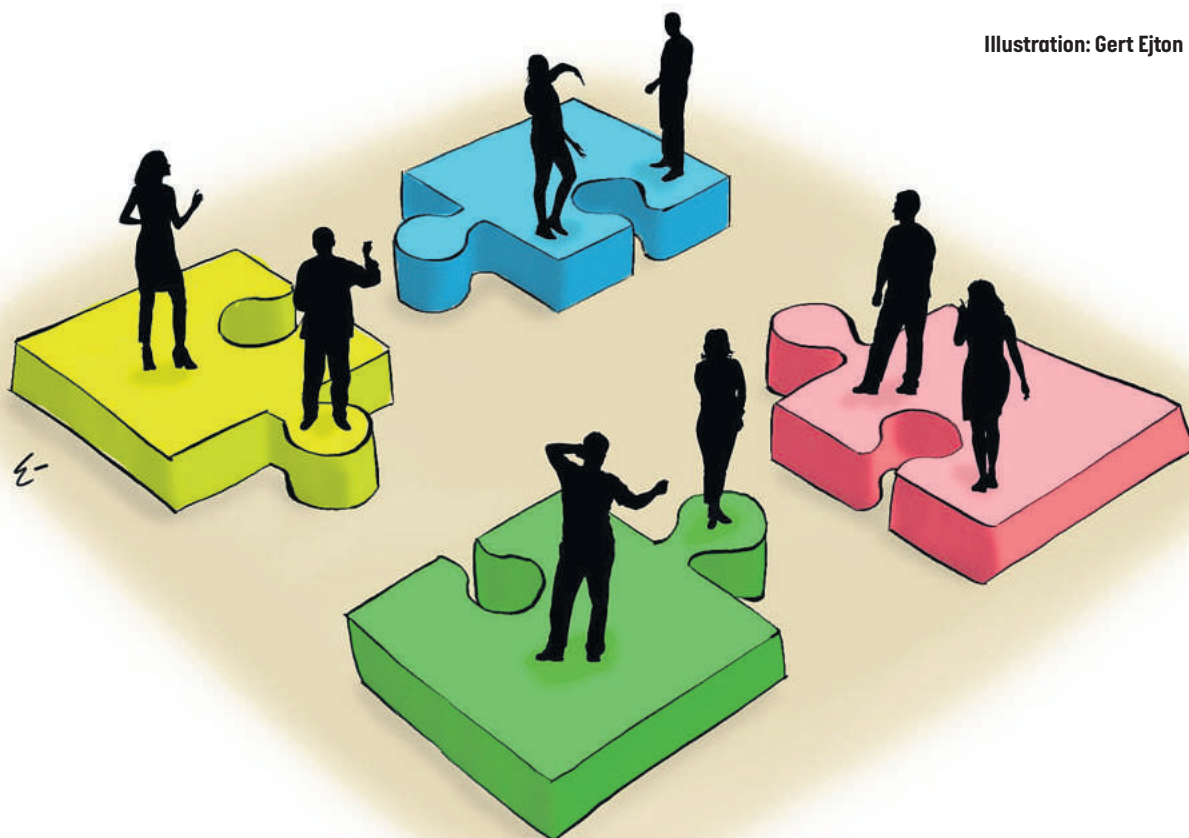


Illustration: Gert Ejton