

Fem danske mødedogmer

Ib Ravn, lektor, ph.d., DPU, Aarhus Universitet

Offentliggjort i JP Opinion 30.09.11 kl. 03:01

Ingen har lyst til at være udemokratisk, slet ikke i forsamlinger, men det er helt galt, når man accepterer at møder trækker tænder ud, fordi alt er tilladt og mødeleder ikke tør stramme op. Vi har brug for nye mødeprincipper og moderne mødeledere, der kan håndhæve dem.

Møder i Danmark er noget helt særligt. De er præget af en snakkekultur, hvis lige ikke findes i andre lande. Vi holder nemlig møde for at diskutere tingene igennem, og det er de mest talende blandt os, der dominerer mødet.

En afgørende inspiration til den udvikling kom i 1970'erne, hvor ungdomsoprør og venstreorientering førte til friere omgangsformer og fladere strukturer. Alle skulle have lov til at udtrykke deres holdninger og meninger.

Demokratiske mødeformer bredte sig i 1980'erne fra studenterkredse og folkebevægelser til fagforeninger og pædagogiske arbejdspladser og nåede i løbet af 1990'erne ud i næsten alle private og offentlige virksomheder.

De nye ledere i det offentlige blev selv uddannet på RUC og lærestalter, hvor man arbejdede med projekter og i grupper. Den gængse lave magtdistance i Danmark fik sig et nøk nedad med de mere ligemandsprægede samtaleformer, der bredte sig med den nye mødekultur.

Det er på høje tid, vi ser kritisk på disse mødeprincipper - selv om de ser så demokratiske ud. Lad mig formulere dem her som dogmer, fordi

de ureflekteret ligger bag vores traditionelle mødekultur og hæmmer udviklingen af en ny.

Dogme 1: Ordet er frit

Når mødelederen har præsenteret et punkt på dagsordenen, spørger hun som regel: »Er der nogen, der har noget til det?« Det er deltagernes signal til at sige præcis, hvad der popper op i hovedet på dem: Gode ideer, kritik, løsningsforslag, følelsesreaktioner, brok, anekdoter, erfaringer andre steder fra, »Det minder mig om?« osv. Man bliver måske sat på plads af mødeleder, hvis vedkommende er vågen og har modet til det, men man lægger sjældent bånd på sig selv på forhånd. For ordet er frit! - dette prægtige slogan om ytringsfrihed og opgøret med enevældens censur i 1800-tallet.

Men i dag ligner det mere og mere et pubertært autoritetsoprør. Hvorfor har vi ret til at sige ting, der fører mødet ud ad en tangent, sårer vores kolleger eller på anden vis trækker energi og fokus ud af mødet?

Når møder bliver lange og diffuse, skyldes det som regel, at deltagerne rejser emner, der ikke har nok med sagen at gøre. Men det mener vi, at vi er i vores gode ret til.

Lad os i stedet indføre en pligt til at sige noget, der fører mødet fremad, skaber nye veje og bygger bro mellem modsætninger.

Kritik er et vigtigt og nødvendigt første skridt, men giv os nogle alternativer at arbejde med. I stedet for "Ordet er frit" har vi brug for princippet "Lad jeres ord være konstruktive".

Dogme 2: Markering giver taleret

I skolen lærte vi, at hvis vi blot rakte hånden op, skulle vi nok komme til. Det opfatter mange nu som en ret, som de bliver fortørnede over ikke at få tilgodeset, hvis de sidder og vinker med hånden oppe. Men hvad nu, hvis der ikke er mere tid til at diskutere din kæphest, eller du har fået ordet ti gange allerede?

Et bedre princip er: »Ordet skal fordeles, så vi får en god samtale, der fører os et godt sted hen, bl.a. fordi alle har bidraget lidt«. Det kan betyde, at mødeleder beder mødedeltagerne tage to-tre minutters tavs refleksion, hvor de lidt mere eftertænksomme får lejlighed til at finde de gode ideer og argumenter frem, mens de storsnakkende må vente. Derpå hører man lidt fra dem, der fandt noget guld frem fra gemmerne.

Dogme 3: Talerlisten er hellig

At tage indlæggene i den rækkefølge, de melder sig, er et gammelt demokratisk princip. Hensigten er at forhindre, at den svage bliver tromlet ned. Men talerlister har det med at fragmentere samtalen, fordi indlæg hurtigt begynder at dreje sig om emner, der blev drøftet for tre-fire indlæg siden. Der opstår så to-tre samtidige diskussioner, som ingen djævel til sidst kan holde rede i. I stedet skal mødelederen opdage nye diskussioner og begrænse indlæggene til ét emne ad gangen, således at turprincippet brydes.

Et bedre princip er således: »Vi ønsker en sammenhængende og fremadrettet drøftelse, så hvis du bidrager til den, kan du få taletid - eller forklar, hvorfor du mener vi skal drøfte det andet emne, du bringer op.«

Dogme 4: Her lader vi hinanden tale ud

Det er fint at deltagerne i en ophedet diskussion ikke afbryder hinanden, men det er fatalt, hvis mødeleder tror at samme regel gælder for ham. Mødeleder skal tværtimod på hele gruppens vegne afbryde tangenter og hjælpe enhver vildfaren taler tilbage på sporet.

Det er erfaringsmæssigt noget af det vanskeligste for en mellemlider at præstere på et møde, for vi vil så gerne respektere hinanden i gruppen. Men folk der taler meget er vant til at blive afbrudt. Det gør ikke noget,

synes de. Så en tilbageholdende mødeleder kan roligt mere komme ind i kampen.

Et bedre princip er derfor: »Her bliver du hjulpet til at holde fokus. Gribes du i dit indlæg af den hellige ild og mister perspektivet, tør mødeleder godt gribe ind og føre samtalen tilbage på sporet.«

Dogme 5: Her venter vi på hinanden

Det er et udslag af vores solidariske gruppekultur, at vi ikke vil starte mødet, før alle er kommet til stede. Det er jo synd for dem! Af og til henter man de sidste ud af deres kontorer, før mødet kan starte.

Kommer folk for sent, giver mødeleder dem sommetider et referat af det, der netop er blevet drøftet - til irritation for de rettidige.

Hvorfor skal vi være solidariske med dem, der har disponeret deres tid så dårligt, at de kommer for sent til mødet med os? Det er ikke specielt solidarisk af dem. Imødekommer man dem ved at begynde mødet 10 minutter for sent, siger man reelt: »Vi skal nok vente 10 minutter på jer næste gang også. Så I andre må være åndssvage, hvis I kommer til tiden.«

Et simpelt alternativt princip er: »Her starter vi til tiden. Kommer du for sent, er det er dit problem. Sæt dig stille ned og lyt, indtil du kan bidrage fornuftigt.«

Ingen har lyst til at være udemokratisk, slet ikke i forsamlinger. Derfor er disse "demokratiske" mødedogmer svære at få øje på og endnu sværere at gøre op med. Men det er helt galt, når man accepterer at møder trækker tænder ud, fordi alt er tilladt og mødeleder ikke tør stramme op.

Vi har brug for nye mødeprincipper og moderne mødeledere, der kan håndhæve dem, så møder udretter, hvad de skal, og alle deltagerne bliver glade - ikke kun dem, der snakker meget.

Ib Ravn, Ph.d., er lektor og mødeforsker ved Institut for Uddannelse og Pædagogik ved Aarhus Universitet. Han har netop udgivet bogen "Facilitering: Ledelse af møder der skaber værdi og mening"