



MØDER

—

*Gode møder kan få ting til at ske, bringe nye perspektiver i spil,
styrke fællesskabet og give masser af ny energi.*

Desværre har alt for mange møder i stedet det med at trække tid og tænder ud.

*Derfor er det en god idé at holde færre møder,
men til gengæld sørge for at have forberedt dem så godt,
at hvert møde skaber ny begejstring og styrker sammenholdet.*



En af de ting, vi opdagede meget tidligt i vores arbejde med Borgerlyst var, at når vi snakkede med andre om deres demokratiske engagement – eller mangel på samme – sagde rigtig mange, at de egentlig gerne ville engagere sig mere i frivilligt arbejde eller være med til at søsætte nye projekter, men “at de ikke magter alle de møder”.

Det er ærgerligt. For møder kan være fantastiske anledninger til at samle spændende mennesker, mixe kompetencer og bringe mange forskellige perspektiver i spil. Når møder er gode, er de virkelig gode. Men når de er dårlige, er vi helt enige. Så kan de være virkelig dårlige og lynhurtigt dræne en gruppe mennesker for engagement og energi. Også selvom alle har de bedste intentioner.

Men møder er et af grundvilkårene, når man skal arbejde sammen med andre. Møder er de aksler, vores organisationer og projekter roterer omkring. For hvis man skal reducere begrebet ‘organisation’ til sin mest grundlæggende essens, betyder det bare ‘enighed’ – at vi er nået til enighed om noget, vi i fællesskab søger at føre ud i livet. Men denne enighed opstår ikke af sig selv. Den tager tid, tillid og fælles forståelse. Og det kræver, at vi mødes. Derfor er det her så vigtigt, at vi alle bliver bedre til at holde gode møder.

Gode møder styrker borgerlysten

Tænk bare, hvis vores møder var dér, hvor vi fik energi. Hvor vi i fællesskab blev mindet om, hvorfor vi gør det her sammen. Hvor vi rykker og bliver begejstret for det arbejde, som vi laver mellem møderne. For i sidste ende er det jo formålet med at holde møder: At vi gennem vores fælles arbejde og koordinering bekræfter hinanden i, at det, vi skaber sammen, er vigtigt, og at vi får mod på mere.

Gode møder skaber en samhørighed, et nærvær og en følelse af fællesskab, som emmer af borgerlyst. Og det er bestemt ikke tilfældigt, at mange af vores eksperimenter netop handler om at udvikle nye måder at mødes og snakke sammen på. **Samtalesaloner** handler om at styrke samtalekulturen helt generelt og skabe møder mellem fremmede, der får mulighed for at udforske hinandens perspektiver og personlige erfaringer. **Træffetid** skaber rum for spontan og gensidig mesterlære. **Sammenskud Live** understøtter den faglige krydsbestøvning og nye samarbejdskonstellationer.

Vi oplever, at der er meget stort behov for den slags nye mødeformater. For vi er ikke nær så gode til at holde møder, som vi selv tror. Ifølge mødeforskeren Ib Ravn skyldes det en særligt dansk mødekultur, der er præget af en helt særlig forståelse af, hvad et møde er, og hvordan det foregår: Vi skal sidde rundt om et bord. Der skal være kaffe og kage. Det skal vare ca. halvanden time. Der er måske, måske ikke, blevet sendt en dagsorden ud. Og der bliver lavet et referat bagefter. Vi lærer det allerede i folkeskolen, og vi får hurtigt mange års erfaring i at gå til møder på præcis den samme måde. Og efterhånden er det helt indgroet i os, at det er den måde, vi bør mødes på.

Men møderne drukner ofte i lange, ustrukturerede snakke, hvor man ikke når frem til noget som helst. Man siger, at definitionen på sindssyge er at blive ved med at gøre den samme ting og blive ved med at forvente et nyt resultat. Og alligevel bliver vi ved med at holde møder på den samme, gamle måde. Måske er det på tide at overveje, om det i virkeligheden ikke er måden, vi holder møder på, som der er noget i vejen med?

Netop dette har Ditte Wulff, der tidligere har arbejdet som mødekonsulent, og i dag er leder i webvirksomheden 23, undersøgt nøje. Hun forklarer, at vores forståelse af, hvad et møde skal være, er blevet så fastlåst, fordi vores mødekultur og vores demokratiforståelse er så tæt flettet sammen: "Vi tror simpelthen, at mødet altid skal være et demokratisk forum. Og at demokrati er lig med, at alle siger noget. Og at vi helst alle sammen siger lige meget. I skolen har vi jo lært, at hvis vi blot rakte hånden op, skulle vi nok komme til. Og mødelederen tør ikke afbryde, for det ville jo være udemokratisk."

Men det er ikke alle møder, der er lige demokratiske. Selvom formålet med møder er at skabe noget sammen, betyder det ikke, at vi skal tale os til rette om alting. Ja, der kan være møder, hvor formålet er at skabe en fælles forståelse, og hvor det er vigtigt, at vi bruger lang tid på at lytte og tale for og imod. Men der er også masser af møder, hvor formålet bare er at skubbe nogle ting fremad, fordele nogle opgaver og komme videre. Og det behøver man ikke den store demokratiske fællesånd for at gøre.

Demokratiske modsætninger

Møder er på mange måder demokrati i praksis. For det handler grundlæggende om at tage beslutninger sammen. Men som forfatteren Rune Lykkeberg beskriver i sin bog *Alle har ret*, rummer demokratiet nogle meget tankevækkende modsætninger, som vi ofte overser. For demokrati er fornuft, men demokrati er også følelse. Lykkeberg siger, at der er to typer demokratiske mennesker:

Der er de **rationelle demokrater**, der ser det rationelle som den højeste autoritet. Her handler det om at forhandle sig frem til klart definerede regler og procedurer ud fra almene principper om, hvordan ‘man’ gør. Den rationelle demokrat i sin yderste ekstrem er Frank fra tv-serien *Klovn*. Han taler altid om, hvad ‘man’ bør gøre, selv når det gælder ekstremt specifikke og personlige situationer (så som: “Man må aldrig lade sin bedste ven være alene med en sexolog!”)

Og så er der de **romantiske demokrater**, der ser det følelsesmæssige som den højeste autoritet. Det handler om at mærke efter og kun handle efter det, som føles rigtigt “for mig i dette øjeblik”. Den romantiske demokrat i sin yderste ekstrem er Casper fra *Klovn*. Han gør kun, hvad han har lyst til og handler straks på det. Men omvendt betyder det også, at han ikke længere kan gøre sin pligt i ægtesengen med sin kone Iben, fordi han ikke har lyst til det, som han skal.

Mange demokratiske konflikter opstår således i mødet mellem disse to demokratiske arketyper. Lykkeberg bruger arrangerede ægteskaber som eksempel: Ud fra et rationelt demokratisk perspektiv skal staten gå ind og lovgive for at sikre, at reglerne ikke bliver misbrugt. Ud fra et romantisk demokratisk perspektiv kan staten aldrig gå ind og bestemme over folks følelser. Det er op til folk selv at mærke efter, om ægteskabet er det rigtige for dem.

Der vil altid være situationer, der kræver, at man lader følelserne råde i forhold til bestemte beslutninger, og andre situationer, hvor man bør lade fornuften råde. Dermed bliver udfordringen at finde ud af, hvad der er vigtigst i en given situation.

Lykkebergs pointe er, at det ikke duer at nå til den lighedstrygge, altomfavnende konklusion, at “alle har ret”. For alle kan ikke have ret, når vi skal træffe svære beslutninger sammen. Det er blandt andet derfor, at vi har så svært ved at holde gode møder.

Hvad er formålet?

Møder handler altså ikke kun at nå frem til en beslutning, men også om at finde ud af, hvilken type beslutning der er nødvendig. Er det en demokratisk beslutning eller ej? Er det noget, vi skal forholde os til følelsesmæssigt eller rationelt? Kort sagt, har forskellige møder forskellige formål, og inden i hvert møde kan der være forskellige punkter med forskellige mål. Problemet er, at vi let blander mange forskellige punkter i løbet af det samme møde uden at være opmærksomme på, at vi skal snakke om dem på forskellige måder.

Ditte Wulff fortæller om et møde, hun observerede, hvor et af punkterne på dagsordenen bare hed ”Hjemmeside”. Men ingen af deltagerne vidste, hvad punktet handlede om. Lederen gav et kort oplæg, og så gik snakken i alle mulige retninger. Én begyndte at idéudvikle og vise eksempler på hjemmesider, som de kunne blive inspireret af. En anden diskuterede prioriteringen af at påbegynde arbejdet med hjemmesiden nu, for der var så meget andet, der var vigtigere. En tredje snakkede om deadlines. Og en del sagde slet ikke noget.

“Der opstod hurtigt nogle møder i mødet, som var helt forskellige måder at snakke om det samme punkt på. Det er et fuldstændigt klassisk eksempel på, hvad der sker, når vi ikke definerer formålet med den snak, vi skal have på mødet,” forklarer Wulff. “For så tillader vi, at folk bare tager den i alle mulige retninger. Og alle gør det jo med de bedst tænkelige hensigter. Selv dem, der ikke siger noget, gør det, fordi de tænker, at det er sådan, de bedst bidrager.”

Det viste sig, at i dette tilfælde skulle gruppen bare informeres om, at de højere magter havde besluttet, at hjemmesiden skulle redesignes. Det var slet ikke et oplæg til diskussion, og det betød, at de mennesker, som engagerede sig i punktet ved at komme med idéer

og foreslå en plan, i virkeligheden spildte deres energi. For beslutningen var jo taget. Jo mere uklar dagsordenen er, jo større er risikoen for, at deltagerne bliver skuffede over, hvad mødet handler om, og hvad de kan bidrage med, fordi det ikke svarer til deres forventninger. Derfor handler det om at afstemme deltageres forventninger til, hvad mødet handler om, og hvad de kan bidrage med. Hvis bare punktet på dagsordenen havde lydt "Orientering om nye planer for hjemmesiden", ville alle deltagerne have vidst, de bare skulle orienteres.

Det kræver ekstra forberedelse og omtanke at skrive den slags ekstra detaljer på dagsordenen. Og det er ikke noget, vi er vant til at gøre. Men den form for mødeforberedelse betaler sig. For det kan godt være, at det tager længere tid at forberede mødet, men til gengæld kan man virkelig få følelsen af, at et møde rykker. Konklusionerne står klart, man nåede igennem hele dagsordenen – og slutter ti minutter før tid!

Det handler i høj grad om at ændre forventningerne til, hvad det vil sige at være til et møde. Vi har vel alle prøvet at være til en generalforsamling, hvor folk tror, at de skal tale som en advokat for at blive taget alvorligt ("... så må jeg gøre opmærksom på, at i henhold til paragraf 4, stykke 8 ..."). Det påvirker hele stemningen og hele den holdning, deltagerne går ind til mødet med: Armene over kors. Tilbagelænet. Rynkede bryn. Et udtryk af skepsis og mistillid. De påtager sig det ansvarfulde hverv at være demokratiske vagthunde, hele tiden på udkig efter en detalje, de kan spørge ind til eller bore i.

Og pludselig er der en, der rækker hånden i vejret, får ordet og siger: "Det er ikke så meget et spørgsmål, mere en kommentar", hvorefter vedkommende bruger 10 minutter på at udbrede sig om, hvorfor man burde have grebet tingene an på en helt anden måde. Og det får selvfølgelig bare de ansvarlige til at blive endnu mere formelle og stramme i betrækket. Og imens sidder alle de andre mødedeltagere og fortryder inderligt, at de overhovedet dukkede op.

Vi skal lære at påtage os meget mere ansvar for, at møderne bliver så gode, konstruktive og effektive som muligt

Perspektiver fremfor stemmer

Beviset på, at det har været et godt møde, er, at det kollektive udbytte har været godt. At vi i fællesskab har fået rykket på de ting, vi satte os for at rykke på. “Det handler ikke om bare at sidde og fremhæve sig selv. I stedet handler det om at kunne sætte sig selv lidt mere til side,” påpeger Ditte Wulff. Dette bryder grundlæggende med vores vante opfattelse af mødet som et demokratisk forum, hvor alle altid ikke bare har lige meget ret til – men også en forventning om – at komme til orde. For som Wulff understreger, så handler det ikke om, at alle stemmer skal høres, men om, at vi skal lære at høre alle perspektiver.

Vi skal lære, at det ikke vores stemme, der er vigtig i selv, men de nye perspektiver, som vi bidrager med. Der kan sagtens være en situation i et møde, hvor det kan være helt irrelevant at høre nogen gentage en holdning, som andre allerede har givet udtryk for. For så er det perspektiv kommet til udtryk. Men det er meget relevant at høre alle de forskellige perspektiver, der måtte være på en sag.

Det er selvfølgelig lettere sagt end gjort, for der vil altid være en masse andre hensyn at tage. Nogle mødedeltagere forstår og beslutter sig ud fra følelser, og andre forstår og beslutter sig ud fra rationelle overvejelser. Og så kan det sagtens være, at de når frem til den samme konklusion, men de har hver især brug for at høre og argumentere på forskellige måder for at nå dertil.

På den måde er der altid en risiko for, at nogen kommer til at dominere et møde. Ofte skyldes det, at de mest selvsikre eller ekstroverte ofte virker, som om de ved bedre og derfor taler mest. Men ifølge socialpsykologen Berit Ås sker det også ofte, at mødedeltagere bruger forskellige ‘herskerteknikker’ til – bevidst eller ubevidst – at styrke deres position for at få deres egne holdninger til at stå i et bedre lys og miskreditere andres. De fleste af os kommer til at bruge herskerteknikkerne fra tid til anden uden at tænke over det. Det sker typisk, når vi omgås folk, der umiddelbart ligner os selv. For så glemmer vi helt, at de alligevel kan have helt andre vilkår eller forudsætninger for at deltage i mødet, som slet ikke ligner vores egne. Og så kan vi let komme til at dominere et møde uden at være klar over det.

Men andre gange er der mødedeltagere, der med fuldt overlæg benytter sig af hersker-teknikkerne. En af de vigtigste og farligste af disse er at tilbageholde information, så mødedeltagerne ikke alle har lige mulighed for at forberede sig på og forholde sig til en forestående beslutning. Når den tilbageholdte information så pludselig kommer på bordet, har de svært ved at reagere og argumentere ordentligt på baggrund af den. Og nogle gange kan et par af mødedeltagerne 'klappe beslutningerne af', inden selve mødet går i gang. Hvilket i praksis betyder, at de slet ikke er åbne for de øvrige mødedeltageres perspektiver og argumenter, fordi beslutningen allerede er truffet. Derfor er det vigtigt, at alle deltagere har lige adgang til den nødvendige information og ved, hvornår beslutningerne reelt bliver truffet, så de har mulighed for at give deres perspektiver til kende.

Den bedste måde at undgå, at nogle få mennesker kommer til at dominere et møde, er, at vi hver især giver slip på vores ret til at tale, og i stedet tage mere fat på vores pligt til at bidrage. Det handler om at slippe vores individuelle behov for at komme til orde og i stedet koble ind på gruppens fælles ønske om at nå frem til beslutninger, som alle kan acceptere.

Det handler i udgangspunktet om at acceptere, at vi ikke behøver at være enige om alt. For vi vil ikke nå frem til en måde at træffe beslutninger på, hvor alle altid har ret. I stedet kræver det, at vi er i stand til at lytte til perspektiver, der er grundlæggende forskellige fra vores egne, og at vi sammen kan finde frem til fælles løsninger uden at påtvinge andre vores egne holdninger. I sidste ende vil det gøre os i stand at træffe beslutninger, der – som antropologen David Graeber udtrykker det – handler om fælles løsninger på fælles problemer, fremfor en kamp mellem forskellige interesser.

Mødehuset

For at sikre et godt møde er det vigtigt, at mødelederen påtager sig at skabe rammerne for mødet og holde folk fast på dem. Som vi bemærkede ovenfor, kræver forskellige punkter ikke alene forskellige måder at snakke sammen på, men også forskellige måder at træffe beslutninger på. Og ofte også forskellige måder at være sammen på. Og det er mødelederens fornemste opgave at sørge for, at alle deltagere i mødet forstår, hvordan gruppen i fællesskab snakker om et bestemt punkt.

Ditte Wulff har udviklet redskabet *Mødehuset*, som er en model for, hvordan vi kan opbygge vores dagsordener, så vi giver os selv bedre forudsætninger for at holde gode møder. *Mødehuset* opstod, fordi folk spurgte hende, hvordan de kunne facilitere møder, uden at hun selv var der til at lede mødet, og uden at de skulle på et længere kursus.

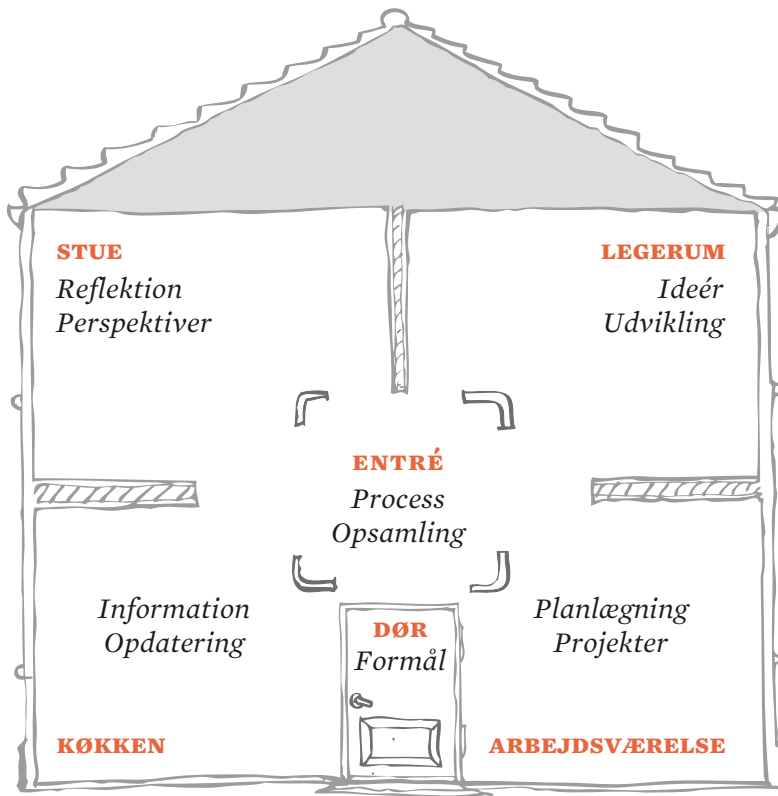
Modellen består af fem rum: Køkken, stue, legerum, arbejdsværelse og entré. Og de fem rum repræsenterer de fem hovedkategorier af snakke, man typisk har på et møde. De er sat ind i fem forskellige rum for at gøre det nemmere at se, hvilke forventninger og forestillinger der er til et punkt, alt efter hvilket rum det er sat ind i.

Hele idéen med *Mødehuset* er at skabe forskellige kontekster for, hvordan vi snakker sammen på et møde, og sætte nogle rammer, der gør det nemt at navigere sammen. Det handler bare om at lege med på metaforen:

Køkkenet er sådan et hverdagslivs-familiekøkken, hvor familien kommer hjem, og nogen er i gang med at lave mad, og man når lige at pakke indkøbsposen ud, mens man spørger, om det har været en god dag, og man finder ud af, om nogen har ringet til tandlægen, ligesom man havde aftalt. Det er et ud og ind-rum. I en mødekontekst vil det sige, at det er der, snakken er informerende og opdaterende. For hvis der var en, der sagde, at de havde haft en forfærdelig dag, ville man nok lige sætte sig ned og snakke om det i stuen i stedet for at blive stående i køkkenet. Så i køkkenet går tingene hurtigt, og man går ikke særligt meget ned i detaljen. Man giver information, og man modtager information. Man bearbejder den ikke. Det er den slags, som i mødeverdenen ofte bliver kaldt 'siden sidst' eller 'bordet rundt'.

Stuen er der, hvor vi sænker tempoet, og hvor vi har tid til at være. Det er der, man har indrettet sig med møbler, der er rare at sidde i i lang tid og med ro omkring sig. Her kan man i en mødekontekst tage de snakke, der kræver lidt mere ro. Der er ikke hele tiden nogen, der er på vej ud eller ind, men alle er samlet i ét rum uden afbrydelser. Stuen egner sig til de punkter på dagsordenen, der kræver, at man når frem til en fælles forståelse. Eller får snakket ordentligt sammen, hvis der er en, der har det svært. Der, hvor der er behov for, at vi tager det seriøst og giver det tid.

Mødehuset



Legerummet er der, hvor man går ind og bare prøver ting af. Hvis det var et fysisk rum, ville legerummet være der, hvor der var ikke var særligt rent, men inspirerende og farverigt med maling på gulvet. Det kan også være, at det mentale billede af et børneværelse giver bedre mening. Der, hvor man kan tage et-eller-andet og kalde det et sværd. Og hvor der ikke er nogen, der kommer og siger, at “det er altså bare et sugerør”. Der går man ind, når man skal idéudvikle. Når man skal finde nogle kreative løsninger på nogle problemstillinger, hvor man godt må tænke lidt stort, og hvor man godt må sige nogle ting, der bagefter viste sig ikke at være rigtige. Det er der, man som gruppe kan udforske sammen uden at gå ned i de praktiske detaljer. Her handler det om at skabe en stemning, der gør, at folk tør ‘kaste med farver’.

Arbejdsværelset er der, hvor man går hen, når man skal udrette noget. Der går man ind, når man er klar til at få ordnet en masse praktiske ting. Det handler om den praktiske planlægning og koordinering. Her er man realistisk og prioriterer, laver aftaler, fastlægger budgetter og fordeler ansvar og opgaver.

Entréen er det eneste rum, hvor man snakker om møde og proces. Hvis vi forestiller os vores møde som et hus, er det klart, at man ikke kan gå igennem væggene. Så derfor har Mødehuset en entré, som man skal gå igennem for at komme fra det ene rum til det andet. Det betyder ikke, at man skal diskutere proces, hver gang man er i entréen. Det betyder bare, at når man for eksempel går ud af stuen og går over til arbejdsværelset, skal man lige huske at sige det. Alle skal være opmærksomme på, at nu starter en anden form for snak. Nu har man sluppet den overordnede diskussion og er klar til at aftale de praktiske detaljer. Så entréen er der, fordi det er den eneste måde, man kan komme videre på. Og man kan ikke komme rundt uden at fortælle, at man bevæger sig.

Som model og metafor kan Mødehuset være med til at tydeliggøre, at I som gruppe ikke skal springe rundt og snakke om tingene på forskellige måder, når der er flere forskellige punkter på dagsordenen. I stedet skal I tage et rum ad gangen. Og blive i det rum – og være sammen på den måde, til I er færdige med dén del af snakken. I kan jo ikke høre hinanden, hvis I befinder jer i forskellige rum. Hvis én er totalt opslugt i en legerumsmentalitet, og en anden snakker budgetter, kan de reelt ikke høre hinanden. Så ender det med, at de taler forbi hinanden, og mødet degenererer til en lang, ustruktureret snak om flere ting på samme tid. Og det er der, man som mødeleder kan bruge *Mødehuset* til at skabe struktur og en fælles forståelse for, hvad der skal snakkes om, og hvordan deltagerne skal snakke om dette punkt lige nu.

Nye mødeformater

Hele pointen med *Mødehuset* og al denne snak om møder er helt basalt, at møder ikke bare er møder. Møder skal tilpasses og skræddersys de emner, beslutninger og samtaler, de skal rumme. Det er kort sagt vigtigt at vide fra starten, hvad formålet med mødet er, for at man overhovedet kan finde ud af, hvordan man skal gribe det an. I *Mødehuset* er mødets formål hoveddøren, som man går ind ad for overhovedet at deltage i mødet. Vi skal være

enige om, hvad vi skal have ud af mødet, for ellers kommer vi til at tale forbi hinanden. Nogle møder er lange snakke i stuen, hvor vi hører alle perspektiver og når en fælles forståelse og en demokratisk beslutning. Andre møder foregår udelukkende i køkkenet og arbejdsværelset og handler om informationer og koordinering. Den slags møder behøver ikke være demokratiske, for de handler mest af alt om at fordele arbejdsopgaver og uddele ansvar til dem, der rent faktisk skal udføre arbejdet. Og så handler det mest om at notere, hvem der gør hvad og give dem frie hænder til at gøre, som de synes. Og andre møder er bare uforpligtende idéudvikling i legeværelset, hvor alle kan bidrage i det omfang, de har lyst.

I virkeligheden egner de færreste møder sig særlig godt til at blive holdt rundt om et bord med blødt brød og kaffe. Nogle møder holdes bedst stående. Andre fungerer godt som walk-and-talk. Nogle fungerer godt med masser af modellérvoks, lego-klodser og tegneredskaber. Og visse møder er det bedst slet ikke at holde, men i stedet bare koordinere online.

Borgerlystne møder

Fordi vi kun er to i Borgerlyst, er vores møder ofte lange gåture. Det er overskueligt og nemt. Men vi har også haft rig lejlighed til at eksperimentere med at udvikle nye mødeformater og genopfinde gamle. Vi har brugt elementer fra vores samtalesaloner til at lave nye formater for borgerinddragelse, netværksmøder, konferencer og idéudviklingsworkshops. Samtaleteknikkerne giver nye muligheder for at blande folk på kryds og tværs og åbne for reelle og ligeværdige samtaler mellem mennesker, der ellers ikke ville få lejlighed til at høre hinandens vinkler på verden.

Vi har for eksempel udviklet en slags **udviklingssaloner** – et helt nyt mødeformat, der er lige dele samtalesalon og idéværksted. Her arbejder hver deltager med sin egen idé, men sparrer undervejs med de andre deltager, så der opstår en masse faglig krydsbestøvning. På den måde kommer alle deltagerne hurtigt fra tanke til handling. For idé til prototype.

Vi har også brugt teknikkerne fra **Samtalsalonerne** undervejs i konferencer til at give deltagerne mulighed for at udveksle tanker, perspektiver og tilgange. Og denne slags

styrede samtalerum har vist sig at være virkelig tiltrængte. For selvom konferencer mest af alt handler om at møde alle de andre, der interesserer sig for det samme emne, og mange ofte smilende siger, at pauserne er det allervigtigste, så sker det bare ikke af sig selv. Alt for ofte er pauserne så korte, at man alligevel ikke rigtigt kan få hul på en ordentlig samtale udover det klassiske: “Nå, hvad laver du så”, når man lige har skimmet hinandens navneskilte. Men ved at mixe forskellige samtaleøvelser ind undervejs, opstår der nogle helt nye rum til at snakke godt med nogle helt nye, og på den måde knytte de relationer, der kan give plads til gode samtaler i kaffepauserne og over frokosten.

Vi har også brugt disse teknikker til at få folk med meget modstridende holdninger til at sætte sig ned sammen og udvikle løsninger sammen. For eksempel var Nadja vært for miljøministerens topmøde om vandmiljøplaner i 2012. Her havde ministeren indbudt alle nøgleinteressenterne fra både landbruget, miljøorganisationerne og forskningsverdenen til et døgns samtaler. Efter 24 timer var deltagerne nået frem til en lang række punkter, de var så enige om, at de fremadrettet kunne koncentrere sig om at finde en løsning på de sidste stridspunkter. Og ikke mindst havde de opnået langt større forståelse for og viden om hinandens standpunkter.

På den måde kan teknikkerne fra **Samtalesalonerne** – som du kan læse meget mere om i eksperimentet **Samtalesaloner** og lynkurset om, **hvordan du holder dine Samtalesaloner** – give nyt liv til gamle mødeformer og trætte diskussioner. For i stedet for at holde fast i de velkendte mødeformater med paneldebatter, håndsoprækning, talerækker og runder er der masser af plads til at prøve nye formater af.

Og der er mange flere idéer at tage fat på. For eksempel ‘pop-up-møder’, hvor man holder møder i midlertidige rammer, ofte i det offentlige rum. På den måde kan man holde mødet på det sted og i den kontekst, som mødet handler om. Eller ‘lyttemøder’, hvor de, der almindeligvis har autoritet og taletid, holder mund og lader andre, der ellers ikke kommer til orde, få lejlighed til at dele deres perspektiver. Det skete for eksempel på Folkemødet i 2011, hvor fagforeningen 3F inviterede arbejdsløse bornholmere til at komme til orde overfor en gruppe folketingspolitikere. Da vi selv holdt *Samtalesalon om Valg* på Københavns Rådhus op til kommunalvalget i 2013, var det også spændende at

se, politikere fra mange partier snakke med vælgerne på helt lige fod. Dette format kan sagtens tilpasses andre sammenhænge, hvor der er en ulige magtbalance: Mellem professorer og studerende, læger og patienter og pårørende – eller arbejdsgivere og ansatte.

Der er så meget plads til kreativitet og nytænkning, når det kommer til den måde, vi holder møder på. Og jo bedre vi bliver til at strukturere og lede vores møder, jo mere energi, begejstring, og jo bedre beslutninger og fremdrift vil det give for vores projekter.

Erhvervsmanden Dee Hock fortæller i sin erindringsbog *One From Many* om en af sine gamle chefer, der altid afsluttede sine møder med at spørge “tjente dette møde jeres formål?” På den måde kunne han sikre sig, at der ikke var nogen, der gik skuffede fra mødet, fordi det ikke levede op til deres forventninger. Hvis vi virkelig bliver gode til at holde møder, så skal vi turde stille os selv det samme spørgsmål, hver gang vi afslutter et møde. Og her skal vi altid huske på, at formålet med et møde ikke bare er de ting, dagsordenen siger, vi skal nå. Det er også at give os mod og energi på at arbejde videre frem til det næste møde.

Læs mere

- Ib Ravn er en grand old man indenfor mødefacilitering. Og hans bog *Facilitering* (Gyldendal Akademisk, 2011) er et godt sted at starte for at få en grundig indføring i, hvordan man holder gode møder.
- Rune Lykkeberg udfolder mange af de underliggende modsætninger, der er i det danske demokrati i sin bog *Alle har ret* (Gyldendal 2012)
- Ditte Wulffs koncept *Mødehuset* er tilgængeligt under en Creative Commons licens på <http://mødehuset.dk>
- David Graeber har arbejdet meget med demokratiske møder i blandt andet Occupy Wall Street, og har skrevet en bog om sine erfaringer: *The Democracy Project* (Spiegel & Grau, 2013)
- Anekdoten om bankmanden, der altid afsluttede sine møder med at spørge, om mødet havde tjent deltagernes formål kommer fra Dee Hock's fremragende erindringsbog *One from many* (Berrett-Koehler Publishers, 2005)

Hold bedre møder

Det første skridt på vejen til bedre møder er at anerkende, at det ikke bare noget, der sker af sig selv. Det er en kunst, der kræver tid og øvelse – for gode møder forudsætter tillid og en fælles forståelse af, hvordan mødet skal forløbe, og hvad der skal besluttes.

Uanset om I skal holde et bestyrelsesmøde, en generalforsamling eller et uformelt projektmøde, er det derfor vigtigt at afklare rammerne for mødet fra starten. Den bedste måde er at have en mødeleder. Mødelederens opgave er at frigøre alle de andre deltagere, så de kan fokusere på at tage de bedst mulige beslutninger. Mødelederen tager kort sagt ansvaret for, at det bliver et godt møde.

Her er 10 råd til, hvordan du som mødeleder kan holde bedre møder:

1. Tag ansvaret

Mødelederen sætter rammerne for mødet og sørger for, at det bliver afviklet effektivt, produktivt og empatisk. Derfor er det vigtigt, at du som mødeleder har forberedt dig, og at du fra starten viser deltagerne, at du nok skal lede dem trygt gennem mødet. For hvis først deltagerne stoler på, at du nok skal styre mødet, bliver det meget lettere for dig rent faktisk at gøre det.

2. Sæt en klar deadline

Som mødeleder bør du sætte en deadline for, hvornår deltagerne senest kan få sat punkter på dagsordenen. På den måde kan du få tid til at gennemgå dagsordenen på forhånd og vurdere, om det er realistisk at nå alle punkterne. I kan med fordel koordinere dagsordenen før mødet online. Læs mere i lynkurset om **online samarbejdsredskaber**.

3. Spørg ind

Dagsordenen skal så vidt muligt være selvforklarende, så deltagerne ved, hvad punktet går ud på, og alle ved, hvornår det kan betragtes som uddebatteret. Kort sagt: Hvilken beslutning der skal træffes. Derfor kan du som mødeleder med fordel kontakte dem, der har sat et givent punkt på dagsordenen for at høre om tankerne bag. Spørg dem, hvad vil de gerne opnå med punktet og skriv det på dagsordenen, så alle ved, om det er et diskussionspunkt, et informationspunkt eller et idéudviklingspunkt,

4. Vær tidspessimist

Møder tager som udgangspunkt altid længere tid, end man regner med. Det tager bare tid, når folk taler sammen – også selvom du sørger for, at det ikke kører ud af en tangent. Derfor er det en god idé at beregne 25% mere tid ind i dagsordenen, end du umiddelbart tænker er nødvendigt. Når du sammensætter dagsordenen, og allerede på forhånd kan se, at der er punkter, I ikke kan nå, kan du på forhånd spørge vedkommende, om det er i orden at udskyde punktet til et senere møde, eller bryde punktet ned, så det er lettere at forholde sig til på mødet. Hvis I har svært ved at holde tiden på møderne, kan det være værd at kigge på, hvor længe folk bliver hængende efter mødet og snakker om alle de ting, de ikke fik afsluttet på selve mødet. Det kan give et indtryk af, hvor meget du har skudt forbi rent tidsmæssigt.

5. Lad dagsordenen bestemme

Når mødet starter, skal du som mødeleder præsentere dagsordenen og sikre, at alle deltagere er enige om, at dette er slagplanen for mødet. Hvis alle er enige om det, giver de også dig som mødeleder mandat til at styre mødet på en måde, der gør, at I kan nå alt det, der står på dagsordenen. Så kan du som mødeleder bedre tillade dig at afbryde nogen for sikre, at I kan nå alle punkterne på dagsordenen. Mødelederen repræsenterer så at sige dagsordenen – og dagsordenen er mødets vigtigste stemme.

6. Sæt ord på, hvad der sker

Den største mavepine ved at være mødeleder er at skulle afbryde folk. Men hvis du har afstemt forventningerne godt på forhånd, så vil kunne gøre det så lidt personligt som muligt. Når du har fået mandat som mødeleder, er din vigtigste opgave at gøre det rigtige for processen. Og det gør du bedst ved hele tiden at sætte ord på, hvad der sker lige nu. Det kan du også gøre, hvis du er nødt til at afbryde en person: “Jeg afbryder dig her, fordi vi er færdige med det, vi skulle nå på dette punkt ifølge dagsordenen. Men dine pointer er rigtig gode, så måske skal vi sætte dem på dagsordenen for det næste møde?”

7. Svæv over vandene

Som mødeleder er det meget vigtigt, at du ikke lader dig rive med af diskussionen. Forklaret ud fra Mødehuset, skal du så vidt muligt blive i entréen. Du skal hele tiden bevare overblikket og forklare deltagerne, hvilket punkt I er nået til, og hvordan I skal snakke om det. For hvis du ikke styrer mødet, vil der ofte være en anden mødedeltager, der begynder at overtage styringen.

8. Lad alle perspektiver blive hørt

Som mødeleder skal du sikre, at alle forskellige, relevante perspektiver blive hørt, så mødedeltagerne kan træffe de bedst mulige beslutninger. Men perspektiver er ikke det samme som stemmer. Derfor skal du som mødeleder være god til at høre, når deltagerne begynder at gentage sig selv eller hinanden og udtrykker det samme perspektiv. Der skal du være god til at afbryde dem. Forklar, at dette perspektiv er kommet frem, og at du vil tillade dig at give ordet videre, for at andre perspektiver kan komme til udtryk.

9. Brug håndtegn

En måde at gøre det nemmere for flere at give udtryk for deres perspektiver er ved at bruge håndtegn. For eksempel kan man 'twinkle'. At 'twinkle' er at holde hænderne op over over hovedet og ryste dem blidt fra side til side. Det er amerikansk tegnsprog for applaus. Det er en nem måde at give udtryk for sin sympati og enighed uden at larme, og dermed fjerne fokus fra det, der bliver sagt. På den måde kan man sige "hørt!" eller "enig!" uden selv at skulle række hånden op og gentage pointen. Og ved at twinkle kan deltagerne få en hurtig fornemmelse af stemningen omkring et givent punkt eller forslag.

10. Improvisér

Nogle gange kan der være gang i en vildt god diskussion, der vil kunne munde ud i en beslutning, hvis den får lov at køre 10 minutter længere end planlagt. Der står det dig som mødeleder frit for at improvisere. Bare spørg: "Jeg kan se, at der er vildt god energi lige nu, og at vi er ved at være i mål. Skal vi sløjfe de tre sidste punkter og fokusere på det her, så vi kan nå at blive færdige?"

Sådan samarbejder I online

At skabe energi, begejstring og handlekraft når I mødes handler i høj grad også om ikke at holde flere møder end nødvendigt. Rigtigt mange organisationer holder møder med et fast interval ugentligt eller månedligt, uden at der er lige stort behov for at holde et møde hver gang. Og der er ikke noget, der føles som mere spild af tid end et møde, hvor der reelt ikke er behov for at mødes.

Traditionelt har det været svært at afklare på forhånd, hvor meget der er på dagsordenen til et møde, for der har ikke været mulighed for at afklare forventningerne til mødet på forhånd. Men i de seneste år er der kommet en række digitale redskaber, der har gjort det muligt at planlægge og koordinere mellem møderne. Det kan give en helt ny fleksibilitet og frihed – og give gruppen nye måder at samarbejde på.

Der er et hav af forskellige online redskaber at vælge imellem. Her er en håndfuld, som vi har gode erfaringer med:

Doodle

Hjemmesiden *Doodle.com* er en nem måde at finde datoer til møder og andre fælles aktiviteter på. Doodle er allerede blevet så udbredt, at det er blevet både et udsagnsord og et navneord. Man kan både doodle sig frem til en dato, og man kan oprette en doodle. En doodle er en simpel afstemning, hvor afsenderen opretter alle de datoer og tidspunkter, der er i spil, hvorefter hun kan sende et link ud til alle deltagere, så de kan udfylde afstemningen med de dage, de kan. Til sidst vil det være tydeligt, hvilke dage de fleste kan. Det er let og ligetil – og meget nemmere end at sende mails frem og tilbage.

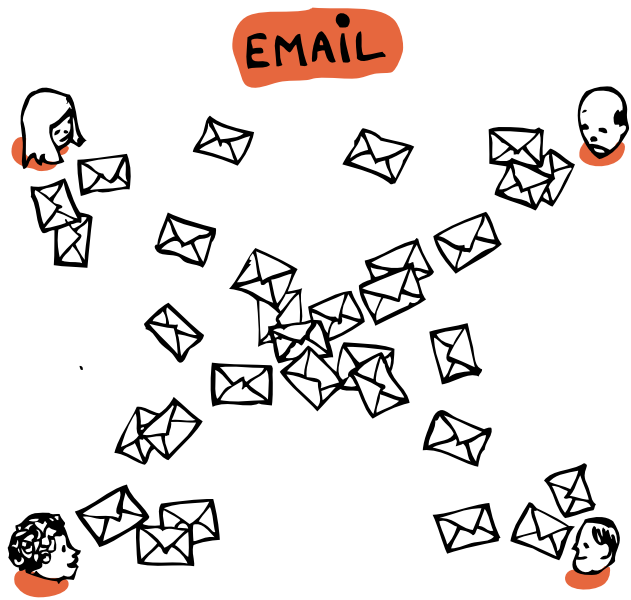
Wiki

En wiki er en samling af hjemmesider, som man kan redigere direkte i sin browser. Det betyder, at det er meget nemt for mange mennesker at lave ændringer i det samme dokument. Den mest kendte wiki er *Wikipedia*, det brugerdrevne leksikon, og det fungerer på præcis samme måde: Alle brugere kan redigere en hvilken som helst side ved at klikke på den lille 'Redigér'-knap, der typisk befinder sig øverst til højre på hver side. Dette gør, at siden bliver 'skrivbar', og man kan rette i sidens tekst. Når man er færdig og tilfreds med sine ændringer, kan man gemme dem, så de bliver lagt ind som en ny version af siden. Wiki-teknologien er så snedigt indrettet, at den gemmer alle versioner af siden, så hvis der er nogen, der skriver fejlagtigt indhold eller sletter noget fra en side, er det meget let at gå ind og rulle siden tilbage til den tidligere version.

Selve teknikken er ret lige til, men konsekvenserne for koordinering og samarbejde er ganske vidtrækkende: Med en wiki kan man for eksempel oprette en dagsorden for et møde, og så kan deltagerne selv redigere den, melde sig til eller fra, og tilføje eller ud-
dybe punkter efter behov. I stedet for at sende en mail ud med en vedhæftet dagsorden, kan mødelederen blot oprette en ny side og sende linket til denne side sammen med mødeindkaldelsen. På den måde kan mødelederen løbende tjekke til- og frameldinger og opdatere dagsordenen til det sidste.

I **Københavns Fødevarefællesskab** bruger de en wiki (kbhff.wikispaces.com) til at koordinere møder, vagtplaner og andre aktiviteter fra uge til uge. Og det har faktisk vist sig at have endnu flere fordele: Dels er wikien offentlig tilgængelig, hvilket gør, at alt indholdet ligger til fri inspiration for andre, der ønsker at starte et fødevarefællesskab, der hvor de bor. Dels betyder det, at rigtig megen information, der ellers ville have været gemt og glemt i e-mails rundt omkring nu ligger tilgængeligt, så nye medlemmer let kan finde den information, de søger, uden at skulle spørge først.

Wiki som teknologi er ikke en ensartet størrelse, og der findes et hav af forskellige wikis derude. En god begynder-wiki er *wikispaces.com*.



Forskellen på at koordinere med emails og med en wiki: Med emails bliver den relevante viden spredt i mange forskellige mails, der bliver gemt i deltagerens indbakker. Med en wiki bliver den relevante viden samlet og synliggjort på ét fælles, let tilgængeligt sted.

Samarbejdsplatforme

Hvor doodles og wikis er simple, men ret fleksible redskaber, så findes der andre samarbejdsplatforme, der prøver at rumme alle behov under ét. Platforme som *Podio.com* og *Trello.com* er den helt store værktøjskasse. Kort fortalt kan I med denne typer platforme oprette jeres eget sociale netværk for jeres projekt eller organisation. Det er en slags intern *Facebook* med profiler, beskeder, kalender og meget mere. Men det, der adskiller disse platforme fra *Facebook* er, at de kan tilpasses og skræddersys, så det passer til den måde, I arbejder på. De består nemlig af en række 'apps' eller 'cards', som I selv kan designe efter behov. På den måde kan I lave jeres egne interne doodler og wikis direkte på platformen. Fordi disse platforme kan så mange forskellige ting, koster de i udgangspunktet en del penge at bruge, men heldigvis har folkene bag *Podio* en god tradition med at tilbyde platformen gratis til nonprofit-organisationer. Det kræver som oftest blot, at I skriver en god ansøgning og er villige til at have et Podio-logo på jeres hjemmeside.

Kendetegnende for alle disse redskaber er, at de skaber et nyt centralt møderum online. Rigtigt mange organisationer og projekter drukner i mails frem og tilbage på kryds og tværs, hvor det er meget let at miste overblikket over, hvem der deltager i samtalen, og hvad konklusionen er. Med et fælles, online samarbejdsredskab er det meget lettere at holde styr på sådanne udvekslinger mellem møderne: Der er kun ét sted man skal tjekke mødedagsordenen, og det er altid den senest opdaterede. Og samtidig bliver det meget lettere for nye deltagere at slutte sig til mødet eller koordineringen, for al informationen ligger let tilgængeligt online – uden at være gemt bort i gamle mail-udvekslinger. Husk, at jeres arbejde ikke kun finder sted i det tidsrum, hvor I rent faktisk er sammen. Jo nemmere det er at bidrage før og efter jeres møder, jo bedre vil jeres fysiske møder også blive.



Borgerlyst, København 2013
Andreas Lloyd og Nadja Pass

Design Jan Rasmussen

Illustrationer Kristian Eskild Jensen

Tryk Narayana Press, Gylling

Printed in Denmark 2013

1. udgave. 1. oplag.

Version 1.0 – se seneste version af bogen på <http://borgerlyst.dk/bog>

ISBN 978-87-996667-0-6

–
Dette værk er udgivet under en Creative Commons Navngivelse

–IkkeKommerciel– DelPåSammeVilkår-licens.

Det betyder:



Navngivelse. Du må kopiere, distribuere, vise og anvende dette værk

– og afledte værker baseret på det – men du skal kreditere værket som angivet i licensen.



Ikke-Kommerciel. Du må ikke anvende værket til

kommercielle formål – som angivet i licensen.



Del på samme vilkår. Du må remixe, ændre og bygge videre på materialet i dette værk.

Men hvis du gør dette, skal du distribuere dine ændringer og tilføjelser under den samme Creative Commons licens.

Besøg <http://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/2.5/dk/legalcode>
hvis du vil se en kopi af licensen, eller send et brev til:

Creative Commons, 543 Howard Street, 5th Floor
San Francisco, California, 94105, USA.

