

Bedre møder gennem facilitering

af Ib Ravn, Ph.D., ravn@lld.dk, Learning Lab Denmark

1. Indledning

At facilitere et møde er at sørge for, at det bliver gennemført ordentligt. Kender vi ikke alle sammen til møder, der ikke bliver afviklet ordentligt? F.eks. det ugentlige møde med otte kolleger. Når det er dårligt, går det sådan her:

Mødet starter ti minutter for sent. Det er uklart, hvad det egentlig handler om, for man samles jo bare en gang om ugen. Der er ingen egentlig mødeleder, eller den oplagte leder tager ikke hånd om mødet. Lige pludselig er diskussionen i gang. Den mister dog hurtigt fokus, i takt med at folk sadler deres kæpheste. Nogle få personer taler alt for meget, en del bidrager ikke. Når emnet er ved at være uddebatteret, bliver der ikke konkluderet. Hvem skal gøre hvad? Det henstår i det uvisse. Mødet går en halv time over tid, og bagefter spørger deltagerne sig selv: Var det egentlig nødvendigt, det møde?

2. Møder i vidensamfundet

I vidensamfundet går folk mere og mere til møde. Moderne ledere vil gerne høre, hvad deres veluddannede medarbejdere mener. Projekter skal klares af tværfaglige teams, som mødes igen og igen. Der er hele tiden nye tiltag, der skal koordineres.

For 50 år siden var tempoet roligere og der var færre møder. Arbejdet var mere rutinepræget, det var drift og sagsbehandling, og lederne tog selv beslutningerne. De få møder var autoritære. De var lederens instrument, og han eller hun gav ordet til andre og tog det igen efter forgodtbefindende.

Fra autoritære til demokratiske møder

I 1960'erne og 1970'erne stod den på oprør mod autoriteterne. Ledere og eksperter skulle ikke komme her og begrænse vores taletid. Vi fik det åbne møde med plads til alles synspunkter. Det var vigtigt at have en holdning og give udtryk for den, uanset om man vidste noget om emnet. Blev vi ikke færdige med at høre alle, tog vi bare et møde til. Som karikatur: Personalemødet i børnehaven, hvor lederen ikke ville være leder, og der ingen styring var. Det "demokratiske" møde var en realitet.

Dér står vi i dag. Dagens ledere er vokset op i den demokratiske tradition, og almindelige møder på arbejdspladsen er så frie og løse, at mange medarbejdere er godt trætte af dem. Vi har derfor brug for en måde at afvikle møder på, der forener det bedste fra det autoritære møde (styringen) med det bedste fra det demokratiske (åbenhed og deltagerinvolvement). Lad os ty til *facilitering* (Hogan 2003a, b), som er en mindre autoritær og bureaukratisk måde at guide gruppeprocesser på end den klassiske *mødeledelse* (Bruun-Rasmussen 1970).

3. En facilitator styrer mødets form

Når vi går til møde, er vi som regel mentalt indstillede på mødets *indhold*, det emne vi mødes om: Hvad ved vi om det? Har vi forberedt os på det? Har vi noget at sige om det? Hvad håber vi på, der kommer ud af diskussionen om det?

Vi tænker næsten aldrig på mødets *form*, dvs. den måde mødet afvikles på (Viemose 2004: 42). Hvad skal der ske med emnerne A, B og C? Skal der indkaldes ideer, skal vi høre hinandens erfaringer, skal vi diskutere for og imod, skal vi træffe beslutninger, skal vi afgøre, hvem der gør hvad? Eller er det blot en orientering om en beslutning, som andre har truffet for længst, og som det derfor er formålsløst at diskutere? Hvem skal sige noget om hvad, i hvilken rækkefølge og hvor længe? Hvem styrer overhovedet mødet og hvordan?

Facilitator sørger for, at mødet får den optimale form

At tage rollen som facilitator er at sørge for, at mødet får den optimale form. At facilitere er at gøre noget lettere (*facilis*, latin = let at gøre), ligesom en facilitet er en bekvemmelighed, der gør noget lettere. At facilitere et møde er at hjælpe mødedeltagerne til at opnå deres mål ved at styre processen (formen) stramt. En facilitator tager ikke beslutningerne, men sørger for, at beslutningerne bliver taget – om det så er

Facilitator kan udmærket være en medarbejder

lederen, eksperten, stemningen eller en håndsoprækning, der afgør det.

Det kan være gruppens leder, der er mødefacilitator, men det kan også være en stærk medarbejder. Fordelen ved at lade en medarbejder gøre det er, at det giver lederen overskud til at forholde sig til indholdet, når facilitator koncentrerer sig om formen.

Mange ledere opfordrer ind i mellem deres medarbejdere til at bidrage konstruktivt til møder: "Husk nu at være der til tiden, vær aktive og positive undervejs, fat jer i korthed, hold jer til emnet, vær med til at afslutte mødet til tiden." Men moralske appeller som disse falder på stengrund. Folk kan altid lige nå en e-mail mere, før mødet starter, og når først talen falder på ens egen kæphest, kan de færreste styre sig. Har mødet i stedet en facilitator, lægger vedkommende en kurs og en samtalestil, der ganske simpelt fremkalder den ønskede adfærd; den bliver i princippet den eneste mulige. Synes man facilitator er et dårligt ord, kalder man det bare mødeleder.

3.1. Før mødet

Mødedeltagerne skal kende mødets formål

Det er selvsagt væsentligt, at mødedeltagerne på forhånd kender mødets formål. En indkaldelse med dagsorden er altid en god ting. Har man et fast ugentligt møde om en klart defineret sag, kan man nøjes med at bruge de første fem minutter på mødet til at enes om en dagsorden: "Lad os se, det vi skal nå i dag, er det ikke...?" Er man ude i meget formelle møder, kan de obligatoriske punkter til en dagsorden være mange og omstændelige. Det er ikke spændende at modtage en dagsorden, hvor substanspunkterne putter sig inde midt i en række bureaukratiske indlednings- og afslutningspunkter.

Dagsorden

Vil man gøre noget ud af sin dagsorden, kan man til hvert substanspunkt have følgende tre kolonner:

- Emne (f.eks. "Rapport til bestyrelsen")
- Hvad skal der gøres med emnet? ("Skal vi skrive sådan en – og hvem skal i givet fald gøre det?")
- Beslutning og hvem gør hvad? (Her noteres resultatet af drøftelsen: "Nikolaj skriver et kort udkast og får det godkendt af Lise før næste møde")

Læsestof, der rundsendes før et møde, skal holdes til et minimum. Som mødedeltager står man altid i et dilemma: Skal jeg bruge en time på at læse det og så risikere, at de andre ikke har læst det, hvorpå mødelederen må bruge 10 minutter på at præsentere det, hvilket betyder, at jeg har spildt den time? Indtrængende opfordringer til folk om at forberede sig ordentligt og læse grundigt hjælper sjældent. Sæt evt. 10 minutter af på mødet til, at alle kan læse det omtalte materiale, eller afløs punktet, hvis folk ikke har læst det. Alternativt kan der indledningsvist spørges til, hvem der har haft lejlighed til at læse materialet og derefter afvise indlæg fra dem, der ikke har læst det.

Sammen med indkaldelse og dagsorden sørger mødeindkalderen for, at en facilitator udpeges, hvis det ikke skal være vedkommende selv.

3.2. Mødets åbning

Mødet skal startes til tiden

Mødeindkalderen starter mødet til tiden, uanset hvor mange der er mødt frem. Er det et møde ude i byen, kan man gerne vente på de sidste, men internt på en arbejdsplads er det uhyre vigtigt at få skabt den præcedens, at møder begynder til tiden. Folk vælger tit at komme for sent, fordi de ved, at mødet ikke starter før syv-ti minutter over, og så er der jo ingen grund til at sidde og glo i et tomt mødelokale, når man kunne nå at sende en e-mail mere. Ud fra sådanne individuelt rationelle overvejelser kommer folk senere og senere, og den eneste måde at bryde den onde cirkel på, er konsekvent at starte til tiden. Det giver også respekt for facilitator, for det er lidt pinligt at komme efter mødestart.

Alligevel er der altid nogen, der kommer sent, og det kan der være gode grunde til – en uopsættelig opringning, et forsinket tog osv. Det behøver facilitator ikke gøre et stort nummer ud af, og en forsinket kollega glider bare ind på sin plads, efter mødet er begyndt.

Luk døren ved mødestart så det bemærkes, at mødet går i gang. Byd velkommen og markér tydeligt at NU starter mødet. Hvis det fremgår af indkaldelsen, hvem der er mødefacilitator, er det vedkommende, der byder velkommen. Ellers gør mødeindkalder det, idet han/hun udbeder sig en frivillig til at facilitere mødet. Har mødet end ikke en indkalder, fordi det bare er de samme fem kolleger, der

mødes hver fredag, springer en af dem frem og foreslår sig selv eller Marie som facilitator: "Skal jeg ikke facilitere mødet, så vi bliver færdige til tiden?" Jo! vil de andre formentlig nikke – det er dejligt, når nogen vil tage det hverv på sig.

Mødefacilitator er nu legitim og holder mødets skæbne i sin hånd. Er hun aktiv, effektiv og bestemt fra første minut, vil hun få nemmere ved at opnå mødedeltagernes respekt senere, så hun kan styre mødet sikkert i havn.

Mødet skal indledes ordentligt

Facilitator indleder mødet ordentligt, dvs. sørger for, at alle de tilstedeværendes opmærksomhed er optimalt rettet mod det, mødet skal udrette:

- Facilitator skaber enighed om dagsordenen eller ændrer den efter behov.
- Hvis der ikke er nogen nedskrevet dagsorden, nævner facilitator de par punkter, som mødet skal handle om.
- Hun angiver et forventet sluttidspunkt – for at sikre fælles opfattelse af det.
- Skal der udpeges en referent, sker det også her.

Periodiske møder

Er det et *periodisk* møde, hvor de samme deltagere mødes hver uge eller måned, skal sammenhængen med forrige møde tydeliggøres:

- Er forrige mødes handlingspunkter blevet udført?
- Er der sket noget af fælles interesse siden sidste møde?

Enkeltstående møder

Er det et *enkeltstående* møde, skal meningen med det stå klart. Facilitator sørger for:

- Lidt baggrund for hvorfor mødet er indkaldt
- Formålet med mødet – hvad skal vi opnå?
- Deltagerpræsentationer, hvis nødvendigt.

3.3. At navigere samtalen gennem det enkelte punkt

Det er facilitators ansvar at sørge for, at hvert punkt på dagsordenen behandles optimalt. Til indledning sørger hun for:

- At punktet præsenteres ordentligt, enten af hende selv eller en anden
- At præcisere hvorfor punktet skal behandles, dvs. hvilken type resultat, der skal komme ud af behandlingen: Er det blot en orientering, skal der indsamles erfaringer fra

mødedeltagerne, skal der træffes en beslutning, eller skal der uddeles et handlingsansvar?

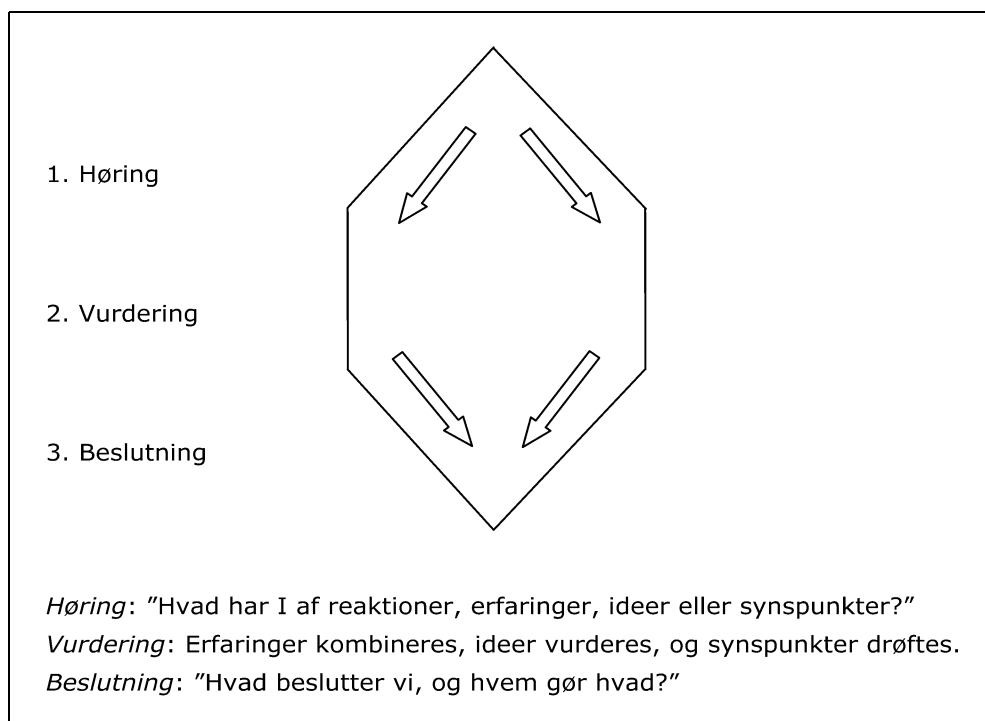
- At angive hvor lang tid, hun har sat af til punktet. 5 minutter, 20 minutter, en time? Selv om det er vanskeligt, skaber det en fælles ramme for, hvor lange og grundige indlæg, der er plads til.

En mødelederklische er bemærkningen "Så er ordet frit". Det var en fin åbningsreplik for 50 eller 200 år siden, hvor debatter langt fra altid var frie, men i dag betragter vi ordets frihed som en selvfølgelighed. Problemet på mange møder er snarere omvendt: Vi er så vant til at tale frit fra leveren, at diskussionens genstand ofte forskyder sig eller opløses: "Hey, hvad er det egentlig, vi snakker om her?"

Facilitator skal fastholde fokus

Her er det facilitators store opgave at hjælpe deltagerne til at holde diskussionens fokus. Hun skal sørge for at samtalen skrider fremad, og punktet behandles efter hensigten. Hun skal guide mødet således, at deltagerne bidrager med indlæg af den *form*, der er behov for – givet at folk jo selv bestemmer hvilket *indhold*, deres indlæg har.

Til at afgøre hvilken type indlæg, der er passende, kan facilitator henholde sig til mødediamanten:



Figur 1. Mødediamanten.

**Mødediamanten
skaber struktur**

Mødediamanten er en idealiseret fremstilling af, hvordan et møde eller et dagsordenspunkt bør skride fremad. Kort fortalt kan facilitator efter punktets indledning *høre* folk om, hvad de føler, mener og tænker umiddelbart. Derefter kan man gå over til at *vurdere* det sagte – således at man til sidst kan konkludere og træffe en *beslutning*, samt afgøre hvem der skal gøre hvad efter mødet. Det vil sige, at først åbnes mødet op (vi går nedad i diamanten), så navigerer vi i det sagte ved at diskutere det (midten af diamanten), og til sidst bevæger vi samtalen ned i tragten ved at vælge én blandt flere handlingsmuligheder.

Det er et almindeligt problem på møder, at disse faser blandes sammen. Markante synspunkter, følelsesreaktioner, beslutningsforslag, kritik, dyrekøbte erfaringer, overbevisende argumenter og sjove ideer fremsættes i én pærevæling, for ordet er jo frit. Facilitator skal skille tingene ad og sørge for, at folk *på de rigtige tidspunkter* får sagt det, som de har brug for at sige, og som andre har brug for at høre – således at deres ord får størst mulig effekt, og det fælles formål med mødet fremmes mest muligt. Lad os derfor se nærmere på hver fase.

3.3.1. Høring

Lad os sige, at et dagsordenspunkt lyder: "Skal vi gå i gang med Projekt X?". Efter sin indledning vil facilitator måske finde det relevant at spørge ud i kredsen, "Skal vi høre, om der er nogen af jer, der har erfaringer med projekter af denne type?" Dvs. hun lægger op til en gemen høring, hvor folk skal *lytte* til de erfaringer, der er til stede i rummet. Måske melder fire kolleger sig med erfaringer, som de fortæller om, den ene efter den anden. Facilitator holder diskussionslystne mødedeltagere tilbage – der bliver plads til at vurdere tingene senere. Lad folk få plads til at fortælle uden at skulle forsvare sig. Benyt evt. flip-over til at fastholde de ting, der fortælles.

**Giv plads til
umiddelbare
reaktioner**

Hvis facilitator ved, at projektet vil vække stærke følelser hos enkelte kolleger i kredsen, kan hun allerførst give plads til umiddelbare reaktioner. Det er okay at være vred eller irriteret, f.eks. over at Projekt X først kommer på banen nu, og indmeldinger af denne type behøver ikke blive diskuteret. Så hun holder de kolleger tilbage, der synes, at det er noget pjat, at de andre føler sådan. Måske skal der lige præcis gives plads til nogle vrede eller emotionelle bemærkninger.

ger for at rense luften, så gruppen mere afklaret kan gå videre med det saglige.

Måske er projektet så åbent, at der er brug for en regulær brainstorming, eller blot at der kommer nogle flere ideer på bordet. Det er også en høring, hvor tingene ikke vurderes, men blot får lov til at blive sagt.

Er der stille eller eftertænksomme kolleger i gruppen, kan en runde være på sin plads. Denne form stimulerer også lyttesansen: alle siger, hvad de har på hjerte og er derefter henvist til at høre på de andre.

3.3.2. Vurdering

Når der gennem høring er indsamlet nok materiale til emnet, kan gruppen gå over til at se nærmere på materialet. Der skal ikke træffes beslutninger endnu, men der skal foretages den vurdering, der skal ligge til grund for beslutningen. Denne fase indeholder, hvad der typisk fylder de fleste møder: en diskussion af hvad folk mener om forskellige ting. Fasen kan med fordel deles i to delfaser, en konstruktiv og en diskuterende:

Konstruktion

Facilitator kan til en start bede mødedeltagerne bygge videre på det materiale, der er fremkommet i den første hørende fase. Er der nogle af de fremlagte ideer, der kan forbedres, erfaringer man kan lære noget nyt og vigtigt af, modstridende synspunkter der kan forenes, eller kendt viden der kan bringes i spil på en ny måde?

En sådan eksplicit konstruktiv delfase vil typisk styrke den senere beslutning. Facilitator kan evt. indlede fasen med at bede folk reflektere i tavshed i fem minutter over de fremsatte ideer, erfaringer og synspunkter og finde nye og mere inklusive måder at bruge dem på. Lad folk undervejs notere deres tanker på et stykke papir for sig selv. Når folk bagefter melder sig med deres tanker, indskærpes det, at der endnu ikke er tale om en kritik eller afvisning af nogen ideer, men at det tværtimod er et forsøg på at bygge nye synteser og forbedre det udbytte, man kan have af folks forskellige erfaringer. Dette er en lidt vanskelig delfase, som bør udelades, hvis man har meget diskussionslystne deltagere – idet de vil forfalde til at argumentere for og imod.

Diskussion

Argumenter, kritik, afvejning af pro og kontra – det handler denne delfase om. En række synspunkter, ideer eller muligheder er blevet lagt frem i det foregående, og i denne fase

drejer det sig om at afklare muligheder og begrænsninger i hver, således at man i næste fase er sikker på at kunne træffe den rigtige beslutning. "Diskussion" er den samtaleform, de fleste mennesker er mest fortrolig med. Har folk i det foregående følt sig lige lovlig faciliteret, kan man som facilitator give lidt los her og lade folk "diskutere igennem" – hvis der er tid til det.

Én ting ad gangen

Under diskussioner har facilitator den vigtige opgave at sørge for, at folk diskuterer en ting ad gangen, og det hele ikke blandes sammen. Har mange af deltagerne noget på hjerte, tyr en klassisk mødeleder gerne til talerlisten (Mogensen 1998: 94-104). Som institution er dét at tale efter tur så stærk en del af vores mødekultur – bl.a. på grund af rundkredspædagogikken – at en moderne facilitator godt kan eksperimentere lidt med formen for at komme en udpræget ulempe ved den til livs: nemlig at folks replikker hurtigt kommer til at handle om noget, der blev sagt for fire indlæg siden, så man har adskillige diskussioner kørende samtidigt.

Hellere end at køre en stram talerliste og affinde sig med at halse efter diskussionen, bør facilitator være foran diskussionen og bryde den op i mindre punkter, når den er ved at fragmenteres: "Jeg kan høre vi har to emner oppe og vende nu, Y og Z. Lad os tage Y først. Hvem har noget til Y?" Jo mere samtalen kan holdes til sådanne delemner, desto færre deltagere vil byde ind. Facilitator kan derfor holde lav profil og lade indlæggene falde naturligt – og så blot samle sammen ved overgang mellem delemnerne: "Skal vi sige, at det er konklusionen på Y, og at vi nu kort kan diskutere Z?"

3.3.3. Beslutning

Mange diskussioner er blot en udveksling af synspunkter for og imod, og når man har gjort det længe nok, er emnet uddebatteret, dvs. man gider ikke tale mere om det, og derfor går man over til noget andet. Men blev der konkluderet? Hvad fik vi ud af at diskutere emnet? Svaret blæser ofte i vinden.

Få samlet op efter hvert punkt

Det er facilitators ansvar at diskussionen fører til noget, og helst længe før folk er trætte. Hun skal derfor trække tråde på langs, pege på enigheder, samle op, forsøge sig med delkonklusioner – således at hun, når tiden moden, kan foranledige, at der bliver konkluderet: "Må jeg forstå det sådan, at vi er enige om ikke at iværksætte Projekt X?" eller, henvendt

til lederen, "Så skal vi så droppe Projekt X eller hvad?" eller, henvendt til projektets talsmand, "Niels, alt i alt, hvordan hører du de kommentarer, projektforslaget har fået her?"

Facilitator sikrer, at punktets formål opfyldes, dvs. at punktet afsluttes på den ønskede måde. Skal der også udpeges en ansvarlig for videre handling, sørger hun for det og præciserer, hvornår der skal ske hvad: "Lone, hørte jeg dig sige, at du gerne vil lave en aftale med underleverandøren før vores næste møde? Godt. Og Jens, du klapper økonomien af med Ulrik på torsdag, ikke?"

Facilitator sørger for, at referenten skriver disse ting ned, eller hun gør det selv, til senere opsamling.

3.4. Mødets afslutning

Konklusioner og handlingspunkter

Facilitator afslutter mødet med en opsamling på de vigtigste konklusioner, efter behov. Hun – eller referenten – kan repetere beslutninger og handlingspunkter, hvis de ikke er krydstalklare, samt lade de ansvarlige vide, at næste møde indledes med en rapport fra dem. Efter et møde haster folk videre til nye eventyr og glemmer let alt om deres handlingspunkter, så det er i orden, at facilitator kommer med en venlig og bestemt påmindelse om, at man kommer til at stå til ansvar over for kollegerne ved næste møde – hvor facilitator nøgternt vil tydeliggøre, om man fik gjort det lovede eller ej.

Ligger gruppens næste mødetidspunkt ikke fast, er det oplagt at klare det på stedet, hvis alle er til stede. Facilitator udbeder sig komplet ro og læser med fast stemme op ad sin kalender: "Er der nogen, der *ikke* kan tirsdag d. 5. februar eftermiddag? Onsdag d. 6. formiddag? Onsdag d. 6. eftermiddag?" og så fremdeles. Deltagerne siger kun "Ja" og *ikke* andet, hvis de ikke kan. Første tidspunkt, hvor ingen siger noget, bliver nyt mødetidspunkt. Med lidt disciplin kan det klares på et minut.

Som facilitator kan man takke for godt møde og udtrykke glæde over de opnåede resultater.

Afslut gerne mødet lidt før tid

Mødet afsluttes til tiden – senest. Gerne 10 minutter før. Det giver alle en glædelig fornemmelse af, at mødet har været effektivt, og at man ikke sidder dér blot for at snakke, hvis der ikke er mere at snakke om. Folk får ti minutter forærende før næste møde, eller de får tid til at sludre lidt med

en af de andre mødedeltagere eller bare komme tilbage til pinden i bedre tid end beregnet.

3.5. Mødetyper ifølge mødediamanten

Ovenstående gennemgang af det typiske møde skal naturligvis varieres efter mødets eller dagsordenspunktets formål eller type. Lad os bruge mødediamanten til at identificere forskellige almindelige typer møder og dagsordenspunkter.

- *Orientering.* Her orienteres der om begivenheder, beslutninger eller fakta, som folk skal kende til. Der er ingen grund til at diskutere noget, tingene er sket, og vi skal ikke tage nogen beslutninger. Opklarende spørgsmål er i orden. Vi befinder os helt nede i spidsen i mødediamanten.
- *Beslutning.* Vi skal tage en beslutning. Vi har allerede set på diverse alternativer, vi har diskuteret dem igennem, men vi udskød den endelige beslutning. Vi har sovet på det og kan træffe afgørelsen nu. Det behøver ikke at tage lang tid. Vi er i den nederste tredjedel af diamanten, i fase 3.
- *Diskussion.* Der ligger forskellige muligheder på bordet, men vi har ikke talt om dem. Hvad tror vi på, hvad kan vi lide, hvad er det rigtige for os? Vi befinder os midt i diamanten, i fase 2. Måske skal der tages en beslutning til sidst, men lad os lige tale om det først.
- *Idéudvikling, vidensindsamling, erfaringsudveksling og spontane reaktioner.* Emnet er helt nyt og åbent. Hvad ligger der overhovedet i det? Lad os se, hvad vi i fællesskab har på emnet. Vi er i fase 1, øverst i diamanten, hvor vi lytter til hinanden uden at vurdere.

Der kan vindes en del klarhed i mødet, hvis facilitator kan gøre sine mødedeltagere begribeligt, hvilken af disse fire samtaletyper – eller kombinationer heraf – der lægges op til med hvert dagsordenspunkt. Præsenter mødediamanten for dem og forklar kort, hvad hver fase går ud på.

Som indledning til hvert punkt kan gestik være nyttig: "Her åbner vi", siger man og holder hænderne bredt ud. "Her diskuterer vi", siger man og bevæger hænderne hen ad en imaginær cylinder. "Nu kører vi den ned i tragten", og hænderne bevæges ned langs en tragte.

Procesteknikker til andre mødetyper end de fire nævnte kan findes i Ravn (2003).

Relevans, kvalitet og indlæggenes længde

4. Facilitatorrollen

Hele vejen gennem mødet har facilitator sørget for at holde sig i helikopterposition. Som alle andre mødedeltagere lytter hun til indholdet af hvert indlæg, men hun fortaber sig ikke i det, som en engageret mødedeltager kan blive opslugt af en diskussion. Hun lytter ikke for at afgøre, om hun personligt synes om det sagte eller ej. Hun koncentrerer sig om at vurdere relevans, kvalitet og længde af hvert eneste indlæg: Fremmer det mødets formål, er det relevant, eller kører det samtalen af sporet?

Er der en leder eller en mere sagkyndig til stede, er det ikke væsentligt, at facilitator er i stand til at vurdere sagens substans i al dens kompleksitet, men hun skal følge samtalen så godt, at hun kan afgøre, hvad der er relevant, og hvad der ikke er. Endelige konklusioner og vanskelige skæringspunkter undervejs kan hun dog bede andre og mere vidende deltagere tage sig af – så længe hun netop sørger for, at det bliver gjort.

Hun holder øje med tiden og sørger for, at hvert punkt afvikles, så der er tid til resten. Ser tiden ud til at skride, skal hun forelægge det for gruppen til godkendelse – eller til ultrakort diskussion: "I har så meget at sige om dette punkt, at jeg kan se, at tiden skrider med op til en halv time. Er der nogen af jer, der ikke kan blive en halv time længere? Eller skal jeg holde tiden og bare skære jer af?"

På tilsvarende vis kan hun gøre procesbemærkninger undervejs, hvis det er nødvendigt for mødeafviklingen. F.eks.:

- "Jeg synes, vi har belyst dette emne *meget* grundigt nu. Skal vi blive ved eller skride til en beslutning?"
- "Har vi ikke brug for en pause?"
- "Jeg er usikker på, om A og B er det samme emne, eller om de skal diskuteres separat. Kurt?"
- "I vil gerne have en runde? Godt, så tager vi det"
- "Skal vi ligefrem tage en afstemning om det her, eller skal jeg prøve at formulere et kompromis?"

Lydhør over for mødedeltagernes behov

Selv om facilitator bør styre mødet med fast hånd, er der altså ikke noget i vejen for, at hun er lydhør over for de øvrige mødedeltageres oplevelser af, hvad der er behov for. Hun kan sågar tillade nogle minutters diskussion om, hvilken retning mødet skal tage eller andre spørgsmål om mødets form, så længe det ikke går over gevind. De færreste

mødedeltagere gider diskutere form ret længe – de vil tilbage til indhold, og sådan skal det være.

Uanset hvor lydhør og demokratisk facilitator optræder, kan hun selvsagt udøve betydelig magt, f.eks. i styringen af en diskussion uden talerliste eller i valget af, hvem der skal formulere en beslutning. Principielt er der derfor god grund til at være opmærksom på magtrelationer osv., både når man selv eller en anden faciliterer. Konkret vil en god facilitator søge at optræde demokratisk og deltagerinkluderende, hvor ledelsen er autoritær, og styrende, hvor ledelsen er løs eller svag. Facilitering som ledelsesfilosofi er udpræget anti-autoritær (se Hogan 2003b).

I sin rene form er facilitatorrollen bedst egnet til en person, der ikke samtidig er leder, idet en leder typisk har for meget at sige om mødets indhold til at kunne spille denne rolle. En leder, der er tryk ved sig selv og sine medarbejdere, kan derfor med fordel uddelegere det ansvar til en betroet medarbejder, der har kollegernes tillid.

Lederen som facilitator

Alternativt, og mest realistisk, vil en leder dog påtage sig rollen som facilitator, og så springe ind og blande sig i indholdet hvor han ønsker det – f.eks. i præsentation af dagsordenspunkter, opsummering og beslutningstagning. Ligesom den klassiske ordstyrer kan sætte sig selv på talerlisten, kan lederen overordnet gøre opmærksom på, at han dels varetager ansvaret for mødets form, og dels har en del at skulle have sagt til mange punkter. Det vil de fleste mødedeltagere naturligvis acceptere uden videre, ligesom de sandsynligvis vil blive glade for den mere aktive, samtaleguidende og involverende rolle, en leder som facilitator vil spille.

Lad os afslutningsvist se på to særlige udfordringer, man kan møde som facilitator. Den første handler om at fokusere en diskussion, den anden om hvordan man overtaler sin overordnede til at overlade én styringen af møderne.

5. Hvordan holder man en diskussion fokuseret?

En samtale har en naturlig tendens til at bevæge sig derhen, hvor de talendes impulser fører den. Spontan samtale mellem to venner holder sig ikke til noget emne. Så når diskussioner under et møde på en arbejdsplads har en tendens til

at køre af sporet, skyldes det ikke ond vilje eller slap moral, højst manglende abstraktionsevne eller opmærksomhed på, at samtaler kan have vedtagne formål. Facilitator skal hjælpe deltagerne med at opretholde denne lidt kunstige situation, så deltagerne ikke bare griber det mest interessante i den foregående replik og så kører videre derfra.

Facilitator skal som nævnt præcisere til indledning, hvad meningen med punktet er, og hvad drøftelsen skal handle om. Dertil skal hun undervejs i diskussionen være klar til at fremhæve emnet og hvilken type indlæg, der er behov for og hvilke, der er ved siden af. F.eks.:

- "Må jeg bede jer om komme tilbage til emne X?"
- "Undskyld, vi er ude i en diskussion af Y, men den beslutning er altså truffet."
- "Trines idé er der ikke nogen, der har taget stilling til. Er der nogen, der vil gøre det?"
- "Lise og Katrine, I er godt inde i sagerne her, men jeg vil bede jer holde lidt igen, så vi kan få andre synspunkter på bordet."
- "Er der nogen af jer, der kan se, hvordan vi kan tilgodese både interesse A og B?"

Sådanne bemærkninger kan udmærket lægges ind *mellem* folks replikker. Men er der mødedeltagere, der leverer flere minutter lange indlæg eller taler ved siden af emnet gentagne gange, kan det være nødvendigt decideret at *afbryde* vedkommende. Det finder mødeledere uhyre vanskeligt, for "Hvordan kan jeg tillade mig at afbryde en klog og veluddannet kollega, der vel må antages at vide, hvad han taler om?"

At man er klog og erfaren er desværre ikke nogen garanti for, at man holder sig til emnet, snarere tværtimod. Ingeniører, sygeplejersker, lærere og andre fagfolk har let ved at fortabe sig i snævre faglige detaljer, og har man været længe på samme arbejdsplads, har man fremavlet en hel række kæphest, som man ivrigt trækker ud af stalden, når lejlighed byder sig.

Hvordan diskussionen holdes på sporet

Facilitator må derfor spidse øren og lytte efter tegn på, at et indlæg er på vej i den gale retning. Er diskussionen fremskreden, tiden knap eller kollegernes tålmodighed prøvet, kan man afbryde den talende venligt, men bestemt. Det kan gøres på flere måder, fra det diplomatiske til det afvisende. Lad os sige, at i en diskussion om emne A begynder en af

deltagerne, Benny, at tale om emne B. Hvordan bringer facilitator diskussionen tilbage på sporet? F. eks. sådan:

1. *Anerkende.* Facilitator kan indlede en afbrydelse med at anerkende, at Bennys emne B er interessant eller vigtigt. Så bliver han ikke så stødt over at blive bragt tilbage på sporet igen. "Undskyld, det er et nyt og meget interessant perspektiv, du bringer ind dér, men lige nu skal vi have drøftet A til bunds..."
2. *Tydeliggøre forskelle.* Sommetider glider Benny umærkeligt fra A til B, måske uden selv at opdage det. Facilitator kan venligt gøre opmærksom på dette skred. Det vil være oplysende også for de øvrige deltagere: Aha, er det dét, han snakker om: "Benny, jeg tror du er ved at tage fat på et lidt andet emne, nemlig B, og A er faktisk noget andet (forklarer). Så jeg tror, at vi skal vende tilbage til A."
3. *Invitere tilbage.* I stedet for at skære Benny af og give ordet til en anden, kan facilitator give Benny en fornyet chance til at forholde sig til A: "Benny, jeg tror, du er begyndt at tale om B, men vi var i gang med A. Er der noget, du vil sige om A?"
4. *Parkere.* Hvis B er vigtigt og fortjener at blive drøftet, kan mødelederen parkere emnet og invitere Benny til at tage det op senere. "Det emne er vigtigt, så lad os lige parkere det og tage det op senere." (Det skal man så gøre, ellers risikerer man at blive taget i at bluffe).
5. *Omdirigere.* Hvis facilitator er uklar på, hvad Bennys indlæg egentlig handler om, men vurderer, at det er irrelevant, kan en kort og simpel omdirigering være i orden. "Jeg tror, vi skal have fat i A igen. Er der nogen, der har noget til A?"
6. *Afvise.* Er Benny helt ved siden af igen, skal man ikke vige tilbage for direkte at afvise B. "Som sagt er B ikke noget, vi skal drøfte her. Tilbage til dagsordenen."

Har man blot nogle få gange i begyndelsen af et møde foretaget indgreb af denne type, har man sat sig i respekt som facilitator. Folk erfarer da, at der ikke gives ret vide rammer for tangenter, og de retter sig derfor hurtigt ind; man undgår jo helst at blive korrigeret. Facilitators afbrydelser skal dog være saglige og uden antydning af moraliseren. Kollegerne er ikke uartige børn, men blot engagerede fagfolk, der sommetider mister overblikket.

6. Hvordan overtager man mødeledelsen fra en svag leder?

Det er i princippet let nok at ændre de møder, man selv står for. Men hvad med de møder, man indkaldes til af andre? Hvad gør man for at skabe bedre facilitering dér? Hvis det er ens egen leder, der kan bruge en hånd, kan man henvende sig, som følger:

“Jeg har lige læst en artikel om mødefacilitering. Det er en måde at styre møder på, hvor lederen har ansvaret for indholdet, men overlader mødets form og praktiske afvikling til en medarbejder. Hvis du vil overlade det til mig, vil jeg gerne prøve det. Det betyder, at du starter mødet, og derefter lader mig sørge for at styre diskussionen i mål til tiden. Så kan du koncentrere dig om indhold og de beslutninger, der skal tages, mens jeg holder styr på, hvem der taler og sørger for, at folk fatter sig i korthed osv. Du kan når som helst gribe ind og sige, hvordan du vil have tingene, hvis jeg gør noget andet, end du ønsker.”

Tilbyd at være hjælpefacilitator

Man kan med andre ord fremhæve de funktioner, der passer bedst i sammenhængen. Er lederen interesseret, kan man aftale nærmere hvilke ansvar, det præcist handler om. Som udgangspunkt kan man tilbyde at tage sig af de mest ydmyge funktioner og overlade de mere betydningsfulde til sin leder. En leder ønsker som regel at fremstå myndig under et møde, og at blive bedt om at afgive styrepinden kan godt opleves som en mistillidserklæring. Far derfor med lempe. Tilbyd evt. at optræde som hjælpefacilitator og overtag stadig flere funktioner i takt med, at møderne afvikles bedre.

Sidder man som menig mødedeltager midt i et møde, som en anden person leder dårligt, kan man ikke tiltage sig facilitatorrollen; det vil være ydmygende for den formelle mødeleder. Men man kan komme med støttende procesbemærkninger og diskrete forslag, der tager udgangspunkt i ens egen position som mødedeltager, samtidig med at man kigger spørgende eller opfordrende på mødeleder:

- “Jeg synes, at jeg har fået et godt indtryk af, hvor vi alle sammen står på det punkt, så øh...”
- “Jeg kunne godt tænke mig at høre, om I tre derovre har noget at sige til Peters idé?”
- “Jeg *skal* desværre gå om en time. Jeg håber, at vi når alle punkterne?”

- "Jeg synes, det kunne være skønt bare at høre, hvilke erfaringer folk har og så tage en mere kritisk vurdering senere. Kan vi gøre det?"
- "Altså, jeg synes sagen er klar: Det er Y, vi skal vælge. Hører du det ikke også sådan?"
- "Hov, der var næsten ingen, der hørte, at Emma tilbød at indhente tilbud. Skal hun ikke have lov til at gøre det?"
- "Undskyld, før vi begynder præsentationsrunden, må jeg så ikke lige høre, hvor længe du ønsker, vi skal tale hver. Et minut, for eksempel, sådan at vi har klaret det hele på ti minutter?"

Påkalder man sig på denne måde gruppens opmærksomhed med procesbemærkninger, kan man kompensere ved at skubbe indholdsbeslutningerne mere direkte over mod den formelle mødeleder, så vedkommende ikke mister prestige. Afholdes et nyt møde, kan man mellem møderne foreslå sig til at spille en mere officiel hjælpende rolle ved mødeafviklingen, og så er springet til reel facilitering ikke så langt.

7. Grib mødet

Møder er alle organisationers blinde plet. Vi går til bunkevis af dem, men tænker alt for sjældent over, om de kunne afvikles anderledes. Facilitering er et redskab til bedre møder, hvor facilitator hjælper gruppen til at nå dens mål.

I 1975 kunne forfatteren til en håndbog i mødeledelse for alvor skrive: "Der findes folk, som tilsyneladende ynder at holde møder for mødets egen skyld. Særlig for den menige deltager kan det da også være en bekvem form for tidsfordriv" (Bitsch 1975: 42). Det kunne man næppe skrive i dag. Ikke engang i den offentlige sektor er der nogen, der sidder og sænker slagskibe på arbejdet mere.

Korte og effektive møder

I dag ønsker praktisk taget alle ledere og medarbejdere kortere og mere effektive møder. På en fiskefabrik er produktivitet og arbejdsglæde modsatrettede; jo mere af det ene, jo mindre af det andet. Men på et møde kan produktivitet og arbejdsglæde glimrende gå hånd i hånd. Effektivitet betyder resultater, energi og glæde over, at man har udrettet noget vigtigt sammen på kort tid. God mødefacilitering skaber både de fornødne resultater og sender mødedeltagerne ud af mødet med større energi, end de havde ved mødestart – og ikke omvendt, som det næsten altid er tilfældet.

Litteratur

Bitsch, Niels Chr. (1975). *Udvalgsteknik og mødeledelse*. Jurist- og Økonomforbundets Forlag.

Bruun-Rasmussen, Knud (1970). *Mødeteknik*. Nyt Nordisk Forlag.

Hogan, Christine (2003a). *Practical Facilitation: A Toolkit of Techniques*. London: Kogan Page.

Hogan, Christine (2003b). *Understanding Facilitation: Theory and Principles*. London: Kogan Page.

Mogensen, Kristian (1998). *Håndbog for dirigenter. Mødeledelse, afstemninger*. GadJura, 2. udg., Forlaget Thomson.

Ravn, Ib (2003). *Brug møder til videndeling*. I Per Nikolaj Bukh (red.): Knowledge Management. Børsens Ledelseshåndbøger, art. 9.1., s. 1-14.

Viemose, Søren (2004). *Konstruktive forhandlinger – på arbejdspladsen*. Encore.