

Styrk mødekulturen

- 3 trin der hjælper dig til rigtig og effektiv brug af
fysiske og virtuelle møder

Af Lotte Elleberg Møller og Sille van Loon

Ét er sikkert – 20'ernes mødekultur bliver præget af langt flere virtuelle møder end tidligere, men potentialet er der også til, at mødekulturen bliver bedre. Mens Coronaen slipper sit tag i samfundet, griber vi anledningen og bruger erfaringerne fra de sidste måneders mange virtuelle møder som en løftestang til at udvikle en stærk, effektiv og værdiskabende mødekultur, hvor såvel de virtuelle som de fysiske møder bliver brugt til det rigtige og på den rigtige måde. Dagligdagens opgaver og kompleksitet kræver at vi mødes, det er vi nødt til at holde fast i, men tænk hvis vi kunne skille os af med mødernes dårlige image, fordi de bare blev bedre.

Vores ærinde med denne artikel er at hjælpe ledere og projektledere med at gribe anledningen og skabe en mødekultur, hvor de forskellige typer af møder går hånd i hånd, er bedre end deres rygte og samlet bidrager stærkt til opgaveløsningen.

Vi kigger ind i både de virtuelle og fysiske møder og beskriver, hvad der egentlig er på spil rent fysiologisk og ser på de to mødetypers muligheder og begrænsninger. Herefter præsenterer vi en nyudviklet model EMV; Evaluering, Mapping og Valg der udgør de tre trin i tilrettelæggelsen af en ny mødekultur.

Et kig ind i møderne

Vores traditionelle mødekultur har med Coronavirussens afstandspåbud fået en tiltrængt rusketur. Med et snuptag lå arbejdspladsen øde hen, mens der var liv i de virtuelle rum. Teknikken kom på plads, vi vænnede os til at tænde for kamerateget og kiggede med ind i hinandens stuer. For der var ingen andre muligheder, hvis vi skulle noget med hinanden. Og det skulle vi, og det kunne vi. Vi løste problemer, traf beslutninger og noget tyder på, at møderne i det virtuelle var langt mere effektive og velforberejede.

Vores hidtidige mødekultur var udpræget fysisk. Forskning tyder på, at ud af de 23 timer, ledere bruger på møder hver uge, er otte af dem i gennemsnit uproduktive. Op mod 90% svarer, at de dagdrømmer i møder og 73% indrømmer, at de laver andet arbejde, når de deltager i møder (Steven Rogelberg). I en intern undersøgelse fra en af landets største kommuner viser det sig, at frontmedarbejderne i en af kommunens forvaltninger i 2018 i gennemsnit brugte 9 timer ugentligt på interne møder, det vil sige mere end en fuld arbejdsdag, men at de samme medarbejdere kun oplevede, at 2/3 af disse møder var værdiskabende for deres arbejde med borgerne! Deres tilstedeværelse på møderne var ofte præget af lavt engagement.

Vi har god grund til at tro, at det manglende fokus og det lave engagement også gør sig gældende i virtuelle møder og måske endnu mere udtalt. Når de virtuelle møder får stor ros lige nu, må vi ikke glemme, at de er etableret og afholdt på en brændende platform, hvor alle har gjort sig meget umage. Den platform bliver ikke ved med at være stede, og derfor skal der tegnes de rigtige streger til fremtidens mødekultur, hvilket er vores ærinde med denne artikel, hvor vi ønsker at skabe et værktøj til refleksion over, hvordan vi bevidst vurderer, hvornår vi får mest ud af hvilke typer af møder.

Forud for denne artikel har vi interviewet 14 ledere og ansatte i et bredt udvalg af offentlige og private samt danske og internationale virksomheder. Desuden har vi fået flere gode input som følge af opslag på LinkedIn. Vi var nysgerrige på at finde ud af, hvordan ledere og medarbejdere oplevede fra den ene dag til den anden, at gå fra almindeligt samvær og almindelige møder med kollegaer til kun at mødes virtuelt og på telefonen. Deres input har hjulpet med at kvalificere vores ideer om, hvad der er vigtigt, når vi skal vurdere hvilke typer af møder, vi skal afholde hvornår og sikre at møderne er værdiskabende.

Fælles for de mange input er, at de virtuelle og fysiske møder opfylder forskel-

lige formål.

- **Virtuelle møder er gode når vi skal:**
Udveksle information, inspirere, erfaringsudveksle, vidensdele, løse konkrete ikke komplekse problemstillinger. Med andre ord når der alene er fokus på sagen, og det er acceptabelt for mødets formål, at der er en lille grad af involvering og dialog.
- **Fysiske møder er gode når vi skal:**
Løse komplekse problemer sammen, brainstorme, ideudvikle og udvikle forretningen, træffe svære beslutninger, skabe og vedligeholde relationer, sikre følgeskab, opbakning, ejerskab og loyalitet. Med andre ord når 1 og 1 skal blive til mere end 2, og når relationer, kompleksitet og implementering er i fokus.

Mødets fysiologi

Adfærdsfilosof og læge, Laust Lauridsen beskriver de to typer af møder som værende henholdsvis varme (fysiske møder) og kolde (virtuelle møder) og henviser til mængden af hormonerne oxytocin og dopamin, der kan frigives og hjælper mødet konstruktivt på vej.

Virtuelle møder (kolde møder)

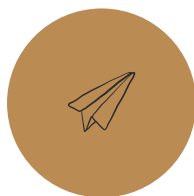
De virtuelle møders natur gør det svært at begejstre og skabe energi, noget flere af vores interviewpersoner giver udtryk for. Laust Lauridsen anskuer det med fysiologiske briller, og peger på, at det hænger sammen med den manglende fysiske kontakt, der gør det svært at transmittere og synkronisere følelser. Tillidshormonet oxytocin får sværere betingelser, hvilket ligeledes gør sig gældende for hormonerne dopamin og serotonin, der sammen med oxytocin er kendt som forudsætninger for at skabe 'psychological safety'¹. Det er derfor, de virtuelle møder kan forekomme så underligt ude af takt. Når vi ikke kan mærke de andre og dermed os selv i sammenhængen, bliver vi usikre og mister energien. De virtuelle møders grundvilkår fremmer således ikke tilstedeværelsen af disse hormoner, og det gør det sværere for deltageren at være engageret, iderig og opleve en følelse af fællesskab.

¹ Psychological safety dækker over, at mennesker kan være sig selv og engagere sig uden frygt for andres bedømmelse. Det er en tilstand, hvor du føler dig 1: inkluderet; 2: tryk ved at lære; 3: tryk ved at deltage og bidrage; 4: sikker i forhold til at kunne udfordre status quo. Alt sammen uden frygt for at tabe ansigt, blive marginaliseret eller straffet. (Idea Report. Growth Mindset Culture. Neuro Leadership Institute 2018)

Dertil kommer også, at de virtuelle møders struktur indbefatter nogle barrierer. Overordnet set er der tale om fire barrierer for at skabe engagement og flow i de virtuelle møder.

De 4 barrierer

... for at skabe engagerende virtuelle møder



Fysisk barriere

Vi er separeret i tid og sted og kan ikke på samme måde afkode kropssprog.



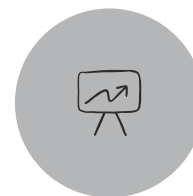
Social barriere

Vi har ikke samme muligheder for at skabe tillid før og efter mødet.



Kulturel barriere

Vi har forskellige traditioner og normer for kommunikation.



Teknisk barriere

Teknologien kan svigte; lyd og billeder, der ikke fungerer.

Figur 1

Kilde: *Facilitering – skab resultater gennem involvering*, 2016. Cecilie van Loon, Line Larsen, Henrik Horn Andersen

En fysisk barriere, der handler om, at vi er adskilt i tid og sted, og kun kan se hinanden over en skærm. Det betyder, at vi ikke kan se de andre deltagers fulde kropssprog, og dermed får begrænsede nonverbale kommunikationsstrenger at spille på og sværere betingelser for at afkode kommunikative signaler.

En social barriere, der handler om, at det virtuelle møde ikke på samme måde inviterer til, at vi bruger tid på at skabe et tillidsfuldt rum, fx lige får hentet en kop kaffe, og får talt sammen på en uformel måde, inden mødet rigtigt går i gang.

En kulturel barriere, der handler om at vi agerer i møderne på forskellige måder. Det er ikke alle, der endnu har en veludviklet og etableret virtuel mødekultur. Her tænker vi fx på omfanget af taletid, kamera on eller off, brug af chatten, hvordan afbryder man, hvor stiller man spørgsmål og muter man sig selv eller ej.

En teknisk barriere, der handler om, at der næsten altid i et virtuelt møde er tekniske udfordringer af den ene eller den anden art. Måske kan man pludselig ikke dele sin skærm, nogle deltagere kan ikke skrive i whiteboardet og andre har problemer med at logge ind i mødet. Det er et vilkår i de virtuelle møder og noget man kan håbe på, bliver bedre på sigt².

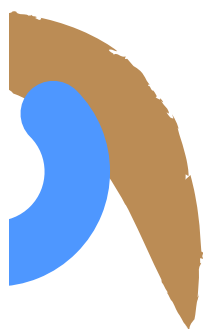
(van Loon, Hvidtfeldt Larsen og Lykke Rasmussen 2020)

2 Hvis du leder efter gode råd til, hvordan man kan overkomme de fire barrierer, så læs artiklen >> *Guide til virtuelle møder*

Fysiske møder (varme møder)

De fysiske møder er ofte blevet skældt ud, og det er berettiget. ”Det var et meget langt møde”. ”Jeg kunne godt have brugt tiden bedre, end at sidde i det møde”. ”Det var ikke helt tydeligt, hvad beslutningen på mødet var”. Vi genkender det, og det kommer af en til tider ureflekteret mødekultur, hvor vi indkalder til møder, hver eneste gang vi skal løse problemer eller drøfte et tema, og at vi ofte ikke får forberedt os godt nok. Ikke desto mindre savner flere af vores respondenter de fysiske møder. Pernille Erichsen fra Dansk Industri går så lagt som til at sige, at mest af alt holder hun af de fysiske møder. Det er paradoksalt, og så måske alligevel ikke, når vi forstår de faktorer, vi kæmper med i de virtuelle møder.

Vi er af den opfattelse, at de fysiske møder opfylder nogle centrale behov for fælles motivation, og er nødvendige når vi skal løse komplekse problemstillinger med mange interessenter:



Perhaps most important, meetings help establish and promote consensus, thus serving as a focal point for collective drive and energy.

Steven Rogelberg



Så en sidegevinst ved det fysiske møde er altså et bidrag til samhørighed, som vi ikke på samme måde kan få i virtuelle møder. Anden forskning inden for mødeledelse viser, at kompleks problemløsning eller krævende dialoger kræver møderammer, som tillader deltagerne at gøre brug af mange kommunikationsressourcer; nuanceret kommunikation er nødvendig for at undgå misforståelser (Lise Dahl Arvedsen og Liv Otto Hassert 2019).

Grundstrukturen i de varme møder muliggør som sagt større tilstedeværelse af hormoner som dopamin, serotonin og oxytocin, der bidrager til at skabe tilhørsforhold og en lethed i forhold til at løse opgaven og løse den sammen. Derudover giver det fysiske møde os nogle fordele, som mange gør brug af. Vi kan gøre brug af rummet, vi kan flytte os fysisk rundt i lokalet, vi kan kigge og arbejde på noget fælles tredje, vi kan holde øjenkontakt og se hinandens kropssprog. Alt sammen noget der understøtter en vi-følelse og et nærvær. I det fysiske møde har vi desuden muligheden for at arbejde i et ligebyrdigt rum, hvor vi kan sidde skulder ved skulder ved siden af hinanden med fokus

på en fælles opgave. I det virtuelle møde er vi i langt højere grad hensat til det konfrontatoriske rum, hvor vi sidder front mod front. Ifølge kropssprogseksperter Lene Kobbernagel er kropssprog magtsprog, og netop det konfrontatoriske rum lægger op til en relation, hvor vi skal argumentere for vores sag, og som udgangspunkt ikke har et fælles mål. Lene Kobbernagel beskriver desuden betydningen af øjenkontakt. Med en varighed på 1,5 – 4 sekunder hvor vi kigger hinanden i øjnene, skaber vi en personlig relation, der efterlader følelsen af tillid, tryghed og øger viljen til at bidrage (Lene Kobbernagel 2018). Den øjenkontakt får vi ikke over skærmen.

Følelsesmæssige reaktioner i møder

Neuropsykologisk forskning har vist, at der hele tiden finder en screening sted, som vurderer trusselsniveauet i den sociale relation. Denne screening foregår i amygdala, som er et mandelformet center, der sidder lige bag ørene (David Rock 2009). Screeningen bygger på fem parametre sat sammen i en SCARF-model (David Rock 2008):

Følelsesmæssige reaktioner i sociale interaktioner



Figur 2

Kilde: SCARF: a brain-based model for collaborating with and influencing others, NeuroLeadershipjournal, issue one 2008

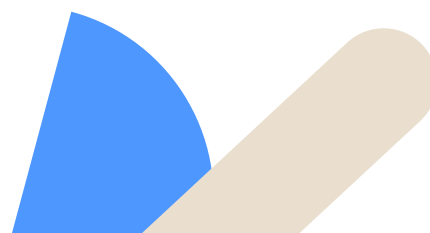
Den foregår hurtigt, er primitiv og uden indflydelse fra frontallappernes analytiske og kritiske sans. Hvis screeningen falder negativt ud, og det er der stor sandsynlighed for, fordi amygdalas formål er at passe på os, så stiger niveauet af hormonet noradrenalin i kroppen (David Rock 2008, 2009). I et virtuelt

møderum hvor opsætningen er konfrontatorisk, øjenkontakten svag og involveringsgraden lille, er der stor sandsynlighed for, at vi instinktivt foretager en negativ screening og produktionen af noradrenalin stiger (David Rock 2009). Med det hormon i kroppen er vi på vagt, vores formuleringsevne og lyst til at tale og bidrage er dalene, og ligeledes er vores evne til at analysere og perspektivere sat under pres. Særligt to pointer fra vores respondenter er centrale at trække frem her. Flere nævner, at tonen er mere direkte, tenderende til at være hårdere på de virtuelle møder. Ligeledes beskriver flere, at beslutningsprocesserne har været kortere, og at beslutninger mod sædvane er blevet trukket tilbage efterfølgende, hvilket stemmer med både Kobbernagels, Lauridsens og SCARF modellens beskrivelser af de fysiologiske konsekvenser af det manglende fysiologiske nærvær.

De varme møder skaber forudsætninger for centrale forhold i vores arbejdsliv, men deres problem er, at vi førhen både som mødedeltagere og mødeledere har sat dem og os selv på autopilot. Den udfordring skal vi løse, men ikke ved bare at erstatte dem med de virtuelle møder, som har vist deres potentiale men også deres begrænsninger.

I tegningen af den nye mødekultur indgår helt naturligt også et hybridmøde, der inkluderer begge typer af møder, og som der forventes at blive mange af fremadrettet. Nogle er mødt ind på kontoret, og kan derfor sidde sammen i et lokale på arbejdspladsen, mens andre af mødedeltagerne arbejder hjemmefra og deltager i mødet online. Disse møder indeholder en skævhed og ulige forudsætninger for deltagerne. De fysisk tilstedeværende sidder med Lauridsens ord i et "varmt møde", mens deltagerne online er i et "koldt" og om muligt "koldere møde". I denne kombination af fysiske og virtuelle møder får vi hverken fordelene ved det ene eller det andet møde. Når to mødetyper kæmper om pladsen, bliver det 'den stærkeste', der vinder, og det fysiske møde har mange flere kommunikationsmuskler at spille med, og derfor bliver det nemt de mødedeltagere, som er samlet fysisk, der sætter dagsordenen.

Vi kigger således ind i en palette af mødeformer, som kræver stillingtagen, og som samtidig skal bruges som løftestang til at udvikle mødekulturen i al almindelighed.



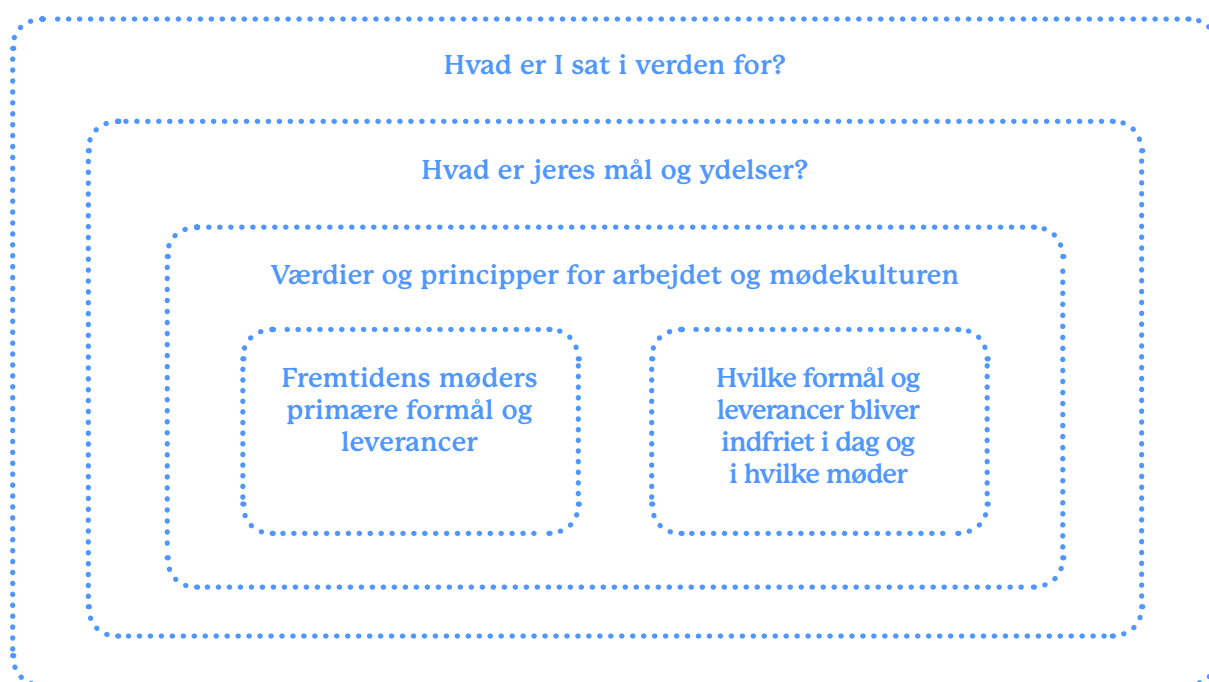
Vejen til en styrket mødekultur

Vi foreslår, at fremtidens mødekultur står på skuldrene af erfaringerne fra den forrige og bygger på en evaluering. I det følgende gennemgår vi trinvis vores nyudviklede EMV-model.

I EMV modellens 1. trin arbejder vi systematisk med at vurdere de mange tidligere afholdt møder op imod de forretningsmæssige mål. Trin 2 er en mapping af de møder, der skal være fremadrettet, og i trin 3 vælger vi mødetype.

I starten af 2020 ville de fleste af os ikke have taget aktiv stilling til, hvorvidt en bestemt type af møde skulle afholdes fysisk eller virtuelt. Det ligger til gengæld lige for i dag. Med udgangspunkt i artiklens opsamling af input og teoretiske diskussion af præmisserne i de virtuelle møder, har vi til trin 3 udviklet et nemt og intuitivt redskab, der kan hjælpe med at træffe det rigtige valg.

Evaluering af mødekultur



Figur 3

Trin 1

Evalueringen og derfra udviklingen af en stærk mødekultur skal ske inden for rammen af den organisatoriske kontekst. Med det mener vi:

- Hvad er I som arbejdsplads og afdeling sat i verden for?
- Hvad er jeres primære mål og ydelser?
- Hvilke værdier og principper bygger I jeres fælles opgaveløsning, og dermed også mødekultur, på?

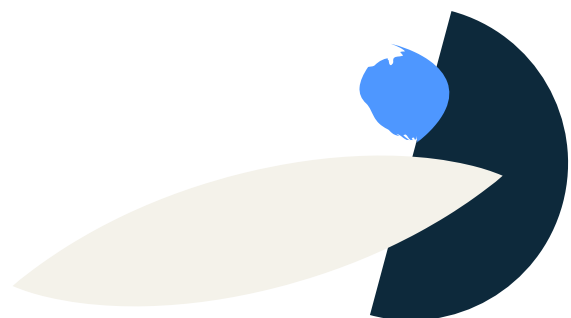
Mødekulturen bliver evalueret som et middel til at opnå overordnede mål, og mødekulturen går hånd i hånd med andre centrale arbejdsmetoder, som alle skal være stærkt kendetegnende ved de for organisationens centrale værdier og principper.

Første skridt i brugen af redskabet er at præcisere den yderste kasse, herefter mellemste kasse for at slutte med de to parallelle kasser, der udgør både den nuværende og den fremadrettede mødekultur. Denne strategiske evaluering og det indblik øvelsen giver, gør det tydeligt, hvad en fremtidig stærk mødekultur skal levere.

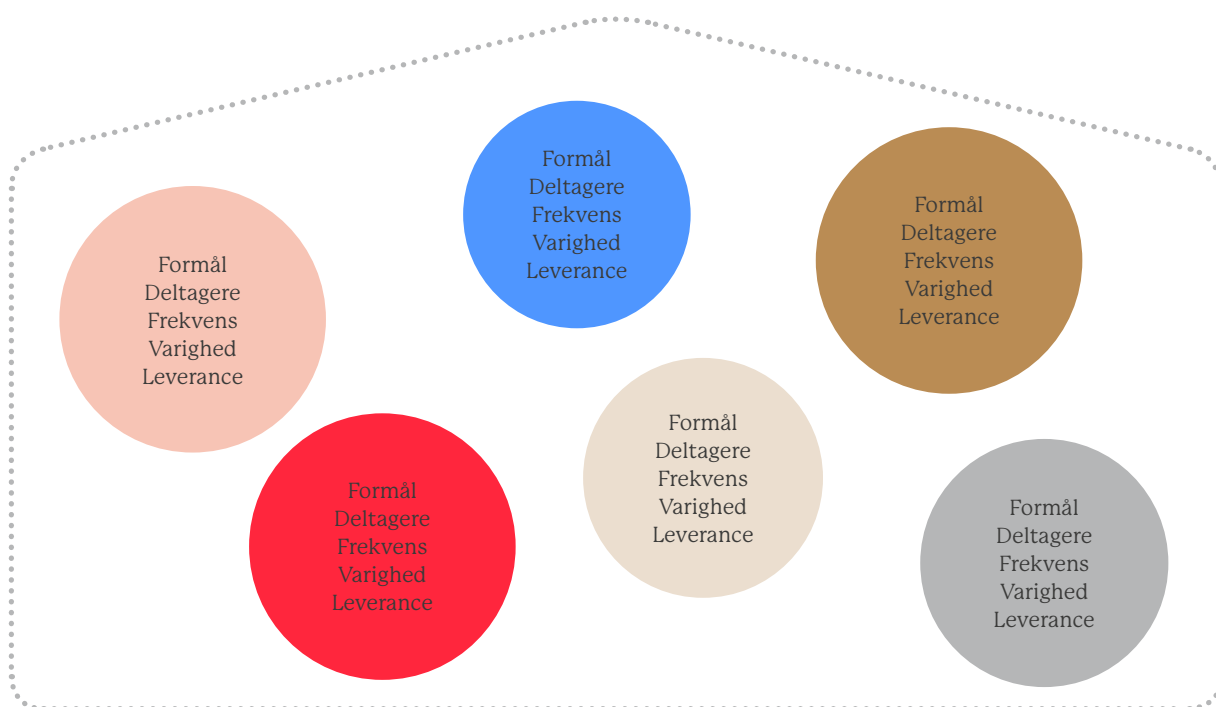
Trin 2

I trin 2 er opgaven at lave et overordnet billede af jeres kommende forskellige typer af møder, hvor hvert møde beskrives med:

- Formål
- Deltagere
- Frekvens
- Varighed
- Leverance



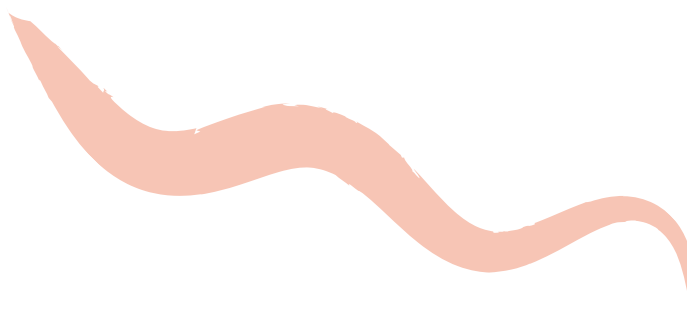
Mapping af fremtidige møder



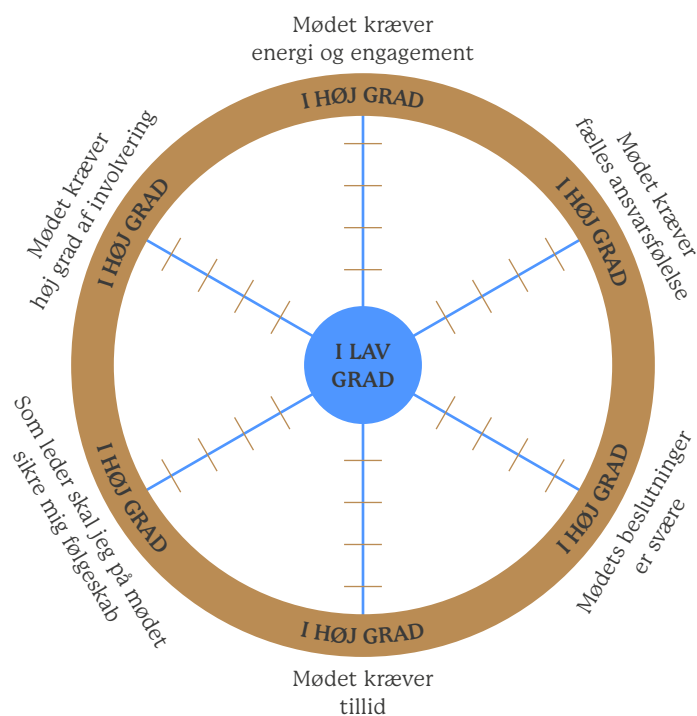
Figur 4

Trin 3

I trin 3 har vi defineret seks elementer, som gør sig gældende under møder, og som spiller ind på valget af mødetype. Der skal tages stilling til hvert af de 6 elementer i målskiven. Des mere vurderingen samlet ligger op imod ”I høj grad”, des mere er et fysisk eller ”varmt” møde fremfor et virtuelt ”koldt” eller et hybridmøde det rigtige møde valg. Elementerne vil ofte spille sammen fx er det ofte sådan, at du har brug for energi og engagement, hvis du skal involvere dine deltagere. Alligevel mener vi, at det giver mening at forholde sig til dem hver for sig, fordi redskabet også kan bruges i den aktive forberedelse til et møde, der vil understøtte en mødekultur, der skaber værdi for organisationen og mening for deltagerne.



Valg af mødeform



Figur 5

Mødets seks elementer

Mødet kræver høj grad af involvering:

Dette er tilfældet, hvis du har brug for at få deltageres input eller holdninger til et emne. Eller når deltagerne skal arbejde sammen omkring et tema, udvikle nye ideer eller skabe noget sammen.

Mødet kræver energi og engagement:

Dette er i spil i de møder, hvor du har brug for at skabe energi omkring noget, I skal sammen, og hvor deltageres ejerskab og engagement efterfølgende er vigtig.

Mødet kræver fælles ansvarsfølelse:

Dette berører nødvendigheden af, at deltagerne løfter en fremtidig opgave i fællesskab, samt tager ejerskab til opgaven eller den løsning I har udviklet på mødet, og er klar til at udføre de beslutninger I har truffet i fællesskab.

Mødets beslutninger er svære:

Dette er tilfældet, når kompleksiteten af de beslutninger der skal træffes, er høj eller der er langt til, at beslutningen kan lande.

Mødet kræver tillid:

Dette er tilfældet med de møder, hvor der er behov for et trygt rum, hvor vi kan tale frit og har gensidig tillid til hinanden.

Som leder skal jeg på mødet sikre mig følgeskab:

Dette berører de møder, hvor det er nødvendigt at medarbejdere eller lederkollegaer bakker op om et tema, en forandring eller en beslutning.

Hvor de 2 første trin i EMV er en øvelse, som vi opfordrer alle til at gøre i udviklingen af en mødekultur, der skaber værdi for organisationen og mening for deltagerne, så er trin 3 noget, vi kan gøre forud for et hvilket som helst møde, som en del af vores bevidste forberedelse af møderne.



Afrunding

Vi har kigget ind i og bagved de virtuelle og de fysiske møder, og sat spot på deres styrker og begrænsninger. Vi ønsker med EMV-modellen at styrke mødekulturen i organisationer generelt med særligt fokus på det strukturelle møde set-up. Fremtiden tegner en mødekultur med en palette af forskellige mødetyper. Der vil være et naturligt fokus på fortsat at kvalificere de nye mødetyper, men det bør gå hånd i hånd med det faktum, at et færre antal fysiske møder stiller krav til kvaliteten af disse. Der er stadig brug for det, som de fysiske møder kan, nu bliver der bare færre møder til at indfri dette. Det stiller krav til de fysiske møders leverancer og dermed til faciliteringen af møderne. En stærkere mødekultur bliver derfor både et spørgsmål om valg af mødetype, men også at sikre god mødeledelse og facilitering.

I forbindelse med artiklen har vi interviewet en række ledere og medarbejdere fra forskellige typer organisationer, der hver især har givet deres oplevelser af den nuværende situation og er kommet med værdifulde input til, hvordan man kan arbejde med at styrke mødekulturen fremover. Mange tak for jeres bidrag.

Interviewpersoner:

- HR-Chef på sygehus
- Leder i global it-virksomhed
- Direktør i kommune
- Institutleder på en uddannelsesinstitution
- Rektor på gymnasium
- Vicedirektør i forsikringsselskab
- Strategikonsulent i fagforening
- Chef i kommune
- CEO i techvirksomhed
- Direktør i medlemsvirksomhed
- Chef i brancheorganisation
- Leder i forsikringsvirksomhed
- HR – teamleder i medicinalvirksomhed
- Chefkonsulent i brancheorganisation
- Adfærdsfilosof og læge, Laust Lauridsen

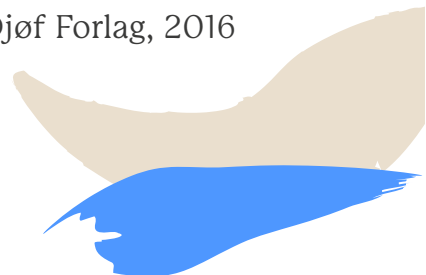
Litteratur

Artikler:

- Sille van Loon, Solveig Hvidtfeldt Larsen, Christian Lykke Rasmussen: Guide til virtuelle møder, 2020
- Julia Sklar: “Zoom fatigue” is taxing the brain. Here’s why that happens. National Geographic, April 2020
- Lise Dahl Arvedsen og Liv Otto Hassert: Virtuel mødeledelse – Sådan rammesætter og styrer du det gode møde i virtuelle teams, 2019
- Pernille Erichsen: Jeg holder af hverdagens fysiske møder – mest af alt holder jeg af de fysiske møder. Børsen, Ledelse, april 2020
- Steven Rogelberg: Why Your Meetings Stink – and What to Do About It. Harvard Business Review, January-February 2019
- David Rock, SCARF: A brain-based model for collaborating with and influencing others, Neuroleadershipjournal, 2008
- HBR Article Collection. Spot light on the New Science of Team Chemistry. Harvard Business Review, March-April 2017
- Paul J. Zak: The Neuroscience of Trust, Management behaviors that foster employee engagement. Harvard Business Review, January-Februar 2017
- Idea Report. Growth Mindset Culture. Neuro Leadership Institute, 2018

Bøger:

- Lene Kobbarnagel, Op på ølkassen, Gyldendal business, 2018
- Cecilie van Loon, Line Larsen, Henrik Horn Andersen: Facilitering – skab resultater gennem involvering, Djøf Forlag, 2016



Forfatterne:

Lotte Elleberg Møller:
lotte@godproces.dk
godproces.dk

Sille van Loon:
sille@goodcompany-cph.dk
goodcompany-cph.dk

Good Company
goodcompany-cph.dk

Sille van Loon
sille@goodcompany-cph.dk

Solveig Hvidtfeldt
solveig@goodcompany-cph.dk

