

Febrúar 2008

# Hagkvæmir og skilvirkir fundir

Góðar fundarvenjur



# Efnisyfirlit

---

1	INNGANGUR.....	5
2	FUNDIR OG FUNDARVENJUR .....	7
	FUNDARVENJUR .....	7
	Tegundir .....	8
	Tilgangur .....	8
	Skilvirkni .....	8
	Óskilvirkni .....	9
	FUNDUR UM MÁLIÐ .....	9
	REGLULEG FUNDARHÖLD.....	10
3	UNDIRBÚNINGUR.....	11
	Forsenda árangursríkra funda .....	11
	Markmið.....	11
	Þátttakendur .....	11
	Fundardagskrá .....	11
	Upplýsingar sem nota þarf á fundinum .....	12
	Fundarform .....	12
	Boðun fundar .....	13
4	FUNDAÐ .....	15
	Fundarstjórn .....	15
	Fundardagskrá .....	15
	Stjórnun umræðna.....	16
	Afgreiðsla dagskrárliða .....	16
	Samantekt fundar .....	17
	Fundargerðir .....	17
	Fjarfundabúnaður .....	19
	Tölvuglærur.....	20
5	AÐFERÐIR TIL AÐ NOTA Á FUNDUM .....	21
	AÐ FINNA ORSAKIR VANDAMÁLA.....	21
	„Af hverju?“ aðferðin.....	21
	Greining orsaka- og afleiðingatengsla .....	21
	AÐ FÁ FRAM HUGMYNDIR .....	22
	Hugarflæði .....	22
	Hugarkortlagning ( <i>Mind-Mapping</i> ) .....	24
	Myndræn framsetning hugsunar.....	25
	AÐ GREINA OG FORGANGSRÁÐA HUGMYNDUM.....	26
	Gulumiða-aðferðin ( <i>Affinity Diagram</i> ) .....	26
	Plús/Mínus/Áhugavert.....	26
	Tafla um fyrirhöfn og áhrif.....	27
	AÐ VELJA MÖGULEIKA SEM FELA Í SÉR FLÓKNA ÞÆTTI .....	27

	Tveggja valkosta samanburður .....	27
	Vegin tafla .....	28
	Fjölatkvæða kosning.....	29
	AÐ HRINDA ÁKVÖRDUNUM Í VERK .....	29
	Greining áhrifavalda .....	30
6	EFTIRFYLGNI.....	31
	Fundargerðir sem stjórnþæki .....	31
	Úrvinnsla minnisþunkta frá fundum .....	31
	HELSTU HEIMILDIR .....	32

## MYNDIR

3.1	Dæmi um einfalt fundarboð með fundardagskrá.....	13
4.1	Dæmi um fundargerð .....	18
4.2	Annað dæmi um fundargerð .....	19
5.1	Fiskbein – Orsaka- og afleiðingagreining .....	22
5.2	Hugarflæðifundur .....	23
5.3	Dæmi um hugarkort.....	25
5.4	Tafla um fyrirhöfn og áhrif .....	27
5.5	Tveggja valkosta samanburður .....	28
5.6	Vegin tafla .....	29

# 1 Inngangur

---

Margir ríkisstarfsmenn verja stórum hluta vinnutíma síns í fundi af einu eða öðru tagi. Á undanförunum árum hefur Ríkisendurskoðun oft orðið vitni að fundarvenjum sem mætti bæta. Góðar fundarvenjur geta stuðlað að aukinni hagkvæmni og skilvirkni í rekstri ríkisins. Stofnunum þess og starfsmönnum ætti því að vera umhugað um það hvernig best sé að haga fundum.

Af þessum sökum taldi Ríkisendurskoðun gagnlegt að taka saman rit um góðar fundarvenjur. Tilgangur þessa rits er að vekja athygli og áhuga á mikilvægi þeirra. Ritið byggir aðallega á þeim heimildum sem vitnað er til í heimildaskrá aftast í ritinu.



## 2 Fundir og fundarvenjur

---

### Fundarvenjur

Fundarhöld eru meðal mikilvægustu aðferða manna til að leysa verkefni eða ná niðurstöðu um tiltekin mál. Daglega er haldinn fjöldi formlegra og óformlegra funda í íslenskri stjórnslu og má gera ráð fyrir að stjórnendur stofnana verji almennt til þeirra drjúgum hluta vinnutíma síns. Að auki sækja sérfræðingar og þeir sem starfa náið með öðru fólki fjölda funda.

Hverjar eru væntingar þeirra sem mæta á dæmigerðan fund á vinnustað sínum eða utan hans? Eiga þeir von á hugmyndaríkum, hvetjandi, skilvirkum og árangursríkum fundi, leiðinlegri, losaralegri og tilgangslítilli langloku eða einhverju þar á milli? Mikilvægt er að taka ríkjandi fundarvenjum með vissum fyrirvara og íhuga hvort ekki megi bæta einhverja þætti þeirra.

Ljóst er að fundir gætu oft verið skilvirkari og árangursríkari. Ekki er þó alltaf einfalt að endurbæta fundarvenjur. Fyrir því eru margar ástæður, m.a.:

- Margir þekkja ekki af eigin raun ávinning skilvirkra fundarvenja og koma því ekki auga á mikilvægi þess að bæta fundarvenjur sínar.
- Oft er „þægilegra“ að viðhalda ríkjandi fundarvenjum en breyta þeim.
- Margir telja sig tæplega hafa nægan tíma til að sinna daglegum skyldustörfum sínum, hvað þá tíma til að bæta fundarvenjur sínar.
- Stjórnendur gera sér ekki alltaf grein fyrir neikvæðum áhrifum óskilvirkra funda á afkomu og árangur stofnunar eða fyrirtækis.

Þar sem fundarhöld eru samofin starfsemi stofnana eða fyrirtækja þurfa allir starfsmenn að átta sig á grundvallaratriðum skilvirkra og árangursríkra funda. Með því að fræða þá um góða fundarhætti og áhrif óskilvirkra funda má efla þá til að bregðast við ef fundir stefna í að verða óskilvirkir og árangurslitlir. Á þann hátt getur meðvitund um mikilvægi skilvirkra funda orðið til að auka skilvirkni starfseminnar.

Mikilvægt er að stjórnendur styðji viðleitnina til að bæta fundarvenjur. Dæmi um fyrirtæki sem tekur fundarhöld alvarlega er *Intel Corporation*. Í öllum fundarherbergjum þess hvar sem er í heiminum er veggspjald með nokkrum einföldum spurningum um fundi:

- „Veistu hvert markmið þessa fundar er?“
- „Er til dagskrá fyrir þennan fund?“
- „Veistu hvert hlutverk þitt er á fundinum?“

Allir starfsmenn fyrirtækisins er skyldaðir til að fara á námskeið um skilvirkar fundarvenjur og hefur framkvæmdastjóri þess kennt árum saman á slíkum námskeiðum. Hann er enda þeirrar skoðunar að góðar fundarvenjur séu mikilvægur þáttur í menningu fyrirtækisins.

## Tegundir

Hefðbundnum fundum má í grófum dráttum skipta í tvær megingerðir:<sup>1</sup>

- *Þáttökufundir*: Þeir byggja á því að fundarmenn almennt skiptist á skoðunum eða upplýsingum.
- *Upplýsingafundir*: Þeir snúast fyrst og fremst um einhliða upplýsingamiðlun eða hvatningu.

Flestir fundir liggja einhvers staðar milli þessara tveggja megingerða, þ.e. þeir eru allt frá því að vera hreinræktuð upplýsingaveita yfir í að vera opið tjáskiptaform með þátttöku allra fundarmanna.

## Tilgangur

Ástæða og tilgangur funda geta verið mjög mismunandi. Þá má t.d. nota til að:

- ná einingu um eða kynna tiltekna ákvörðun,
- finna lausn á vandamáli,
- bæta og byggja upp liðsanda í hópi,
- auka traust milli einstaklinga,
- fræða fundarmenn um tiltekið málefni.

Fundir geta líka þróast á mismunandi vegu ef tilgangur þeirra er margvíslegur.

## Skilvirkni

Skilvirkni funda má meta út frá árangri þeirra og framgangi.<sup>2</sup>

Raunverulegt gildi funda ræðst af árangri þeirra. Í því samhengi þarf að svara spurningum á borð við: Hvað gerðist? Náðust þær niðurstöður sem stefnt var að? Hverju var hrundið í framkvæmd? Hvaða vandamál voru leyst? Hvaða ákvarðanir voru teknar?

Einnig þarf að skoða hvernig fundir gengu fyrir sig: Hvernig voru vandamál leyst? Hvernig voru ákvarðanir teknar? Hversu vel unnu þátttakendur saman? Tóku allir virkan þátt eða réð einhver einn ferðinni?

---

<sup>1</sup> Streibel. *The Manager's Guide to Effective Meetings*, bls. 14.

<sup>2</sup> Doyle og Straus. *How to Make Meetings Work*, bls. 7-8.



## Óskilvirkni

Illa undirbúnir fundir þar sem dagskrá er óljós, stjórnun lítil og hlutverk þátttakenda illa skilgreint eru í eðli sínu óskilvirkir. Þetta birtist m.a. í eftirfarandi annmörkum:

- Fundir verða óþarflega langir og skila fáum og árangurslitlum verkum.
- Það tekur langan tíma og marga fundi að ná settum markmiðum.
- Slíkir fundir kosta stofnanir og fyrirtæki mjög mikinn tíma á ári hverju sem gæti nýst til annarra verka.
- Þeir skapa óánægju og þirring meðal þátttakenda.
- Upplýsingar sem fram koma nýtast illa.

## Fundur um málið

Áður en boðað er til fundar er mikilvægt að velja því fyrir sér hvort væntanlegt viðfangsefni krefjist fundar. Fundir henta best í málum sem krefjast virkrar þátttöku margra aðila, t.d. þegar ræða þarf málefni frá ýmsum sjónarhornum, fá álit sem flestra, taka sameiginlegar ákvarðanir, formfesta ákvarðanatöku, deila út verkefnum eða gera sameiginlegar áætlanir um framgang máls. Almenn t.m. má segja að öll viðfangsefni sem byggja á umræðu og samráði henti til lausnar á fundi.

Tílefni og umfang funda þurfa ekki að vera stór, en almennt ætti að leitast við að hafa þá stutta og hnitmiðaða og sleppa þeim sem ekki eru nauðsynlegir. Gæði vinnunnar og þeirra ákvarðana sem teknar eru skipta mestu máli, ekki sá tími sem fundirnir taka. Fundir þar sem allir vinna hörðum höndum að því að ná markmiðum þeirra eru í eðli sínu skilvirkir. Í fundardagskrá ætti að áætla þann tíma sem talinn er eðlilegur til að ná niðurstöðu í því máli sem er til umfjöllunar. Vinni fundarmenn enn markvisst að því þegar áætlaður fundartími er liðinn ætti alltaf að bera undir þá hvort þeir geti haldið áfram og lokið verkinu. Sé það ekki hægt ætti að ákveða annan fund til að ljúka málinu.

Fundir eru ekki alltaf besta leiðin til að leysa viðfangsefni. Sé megintilgangurinn að miðla upplýsingum sem ekki þarf að skýra eða ræða sérstaklega gætu aðrar leiðir hentað betur, t.d. að dreifa gögnum rafrænt eða á pappírformi. Slíkur háttur getur í mörgum tilvikum sparað bæði tíma, fé og fyrirhöfn.

Í flestum stofnunum og fyrirtækjum er tölvupóstur fljótlegasta og einfaldasta leiðin til að koma upplýsingum á framfæri við tiltekinn hóp manna án þess að efna til fundar. Skrif tölvubréfa um flókin málefni geta þó verið tímafrekari en stuttir fundir. Tölvupóstur er sérstaklega gott samskiptaform þegar hafa þarf samband við fólk sem er langt í burtu eða þegar þörf er á skriflegu svari.

Einföld en öflug leið til upplýsingamiðlunar innan stofnana eða fyrirtækja er innra net eða önnur sameiginleg gagnasvæði. Fjölbreyttir möguleikar eru á aðgangsstýringum sameiginlegra gagnasvæða og má nýta sér þá þegar afmarkaður hópur þarf á upplýsingum að halda.

## Regluleg fundarhöld

Oft eru fundir skipulagðir fram í tímann og haldnir reglulega, t.d. vikulega eða mánaðarlega. Gildi slíkra funda er stundum ofmetið. Þeir geta orðið að vana, án eiginlegs tilgangs. Oft má fella þá niður eða fækka þeim.

Þegar sami hópur fólks fundar reglulega í sama tilgangi er sérstaklega mikilvægt að huga að skilvirkni fundanna. Rík ástæða er til að kanna hvort sú sé raunin. Besta leiðin til að komast að því er að spyrja fundarmennina. Þeir þekkja fundina og geta því gefið svör um hugsanlegar brotalamir.

Hvatt er til að á næsta reglulega fundi verði teknar nokkrar mínútur í fundarlok til að ræða tilgang þeirra. Eru þeir haldnir til að veita mánaðarlega upplýsingar um stöðu málefnis, til að búa til áætlun fyrir næsta áfanga verkefnis eða hafa þeir einhvern annan tilgang? Gagnlegt er að staldra við og ræða þessi mál. Ef til vill gæti slík umræða endað með tillögum að breyttu fundarformi og hugmyndum að öðrum leiðum að sama marki.

## 3 Undirbúningur

---

### Forsenda árangursríkra funda

Forsenda árangursríkra funda er góður undirbúningur. Í honum felst að:

- Skilgreina markmið og tilgang.
- Velja rétta þátttakendur.
- Semja dagskrá.
- Skilgreina upplýsingar sem nota þarf á fundinum.
- Velja hentugt fundarform.
- Ákveða fundartíma og -stað.
- Bóka fundaraðstöðu.
- Senda út fundarboð.

### Markmið

Fyrsta verkefni við undirbúning fundar er að ákveða markmið hans. Nauðsynlegt er að það sé skýrt. Góð aðferð til að nálgast markmið fundar er að skrifa niður setningar sem byrja á: „Í lok fundar vil ég að fundarmenn...

Og botna síðan með viðeigandi hætti, t.d.:

- ... *geti talið upp þrjá mikilvægustu eiginleika þjónustu okkar.*”
- ... *hafi komið fram með þrjár hugmyndir um hvernig bæta megi gæði þjónustunnar.*”
- ... *skilji hvernig samskipti við viðskiptavinum okkar eigi að vera.*”
- ... *hafi lagt fram nákvæma áætlun um framkvæmd verksins.*”

Þegar fundi hefur verið sett markmið er auðveldara að skipuleggja hann. Því hnitmiðaðra sem markmið hans er þeim mun markvissari verður fundardagskráin. Annar mikilvægur ávinningur skýrs markmiðs fundar er að auðveldara verður að meta niðurstöðu hans.

### Þátttakendur

Velja skal þátttakendur út frá markmiði fundarins svo að tryggt sé að þeir hafi tilskilda þekkingu á fundarefninu og vald til að taka nauðsynlegar ákvarðanir.

Takmarka skal fjölda fundarmanna og einungis boða þá sem tengjast fundarefninu á skýran hátt. Öðrum sem aðeins þurfa að vita um efni eða niðurstöður fundar ætti að senda fundargerð.

### Fundardagskrá

Dagskrá fundar ræðst af markmiði hans og skulu allir dagskrárlíðir tengjast því. Skoða þarf upplýsingarnar sem ræða skal á fundinum og væntanlegt fundarform

og ákveða síðan hæfilegan tíma fyrir hvern dagskrárlið. Ákvörðun um lengd fundartíma er jafnvægislist. Annars vegar ber að forðast að áætla of stuttan fund fyrir langa dagskrá. Það endar með því að lengd hans fer fram yfir boðaðan tíma. Hins vegar skal forðast að áætla of langan tíma fyrir stutta dagskrá því að þá er líklegt að fundurinn verði hæggengur og ómarkviss.

Margir hneigjast til að úthluta annaðhvort hálfum eða heilum tíma í einstök efni þegar gerð er fundardagskrá. Mikilvægt er að huga að samhengi fundartíma og dagskrár og forðast slíka skipan. Eðlilegt er að áætla 40 mínútna fund ef það er sá tími sem talið er að taki að afgreiða fundarefnið.

Áður en boðað er til fundar er gott að spyrja væntanlega þátttakendur hvort þeir óski eftir því að einhver atriði verði sett á dagskrá hans. Líta þarf þó gagnrýnum augum á slíkar ábendingar og bera saman við markmið fundarins. Tengist tillaga um dagskrárlið ekki á beinan hátt markmiði fundar skal finna henni annan farveg.

### Upplýsingar sem nota þarf á fundinum

Til að ná sem mestum árangri á fundi þarf að tryggja að þátttakendur hafi aðgang að nauðsynlegum gögnum til að undirbúa sig. Þetta sparar mikinn tíma á fundinum sjálfum. Dæmigerð fundargögn eru stöðuskýrslur, greinargerðir, fundargerðir og minnisblöð frá fyrri fundum. Sjálfsagt er að tryggja aðgengi efnis með því að setja það inn á sameiginleg gagnasvæði og vísa þátttakendum þangað til að undirbúa sig fyrir fund. Það gefur þeim færi á að setja sig inn í fundarefnið og undirbúa umræður, röksemdafærslur og eigin ákvarðanir fyrirfram. Þegar þátttakendur koma vel undirbúnir til fundar fer síður tími í að svara spurningum sem fyrirbyggjandi gögn svara. Sjálfsagt er að vekja athygli þeirra aðila sem nauðsynlega þurfa að koma undirbúnir til fundar á því til hvers er ætlast.

### Fundarform

Fundarform ræðst af markmiði fundar. Sama form hentar ekki í öllum tilvikum. Skoða skal mismunandi fundarform með opnum huga og velja það sem hentar best hverju sinni.

Sé markmiðið að allir þátttakendur komi með innlegg um tiltekin málefni skal skipuleggja fundinn þannig að allir fái orðið og séu hvattir til að tjá sig um viðfangsefnið. Þannig er tryggt að allra rödd heyrst og þekking þeirra á málefninu komi fram.

Þegar kynna á tilteknar upplýsingar er algengt að fyrst séu valdir aðilar fengnir til að hafa framsögu um málið og orðið síðan gefið laust. Þannig er tryggt sameiginleg forsenda umræðu en jafnframt ýtt undir að mál séu skoðuð frá mörgum hliðum.

Þegar ætlunin er að kalla eftir frjálsum hugmyndum um málefni er gagnlegt að halda hugarflæðifundi. Slíkir fundir nýtast vel í þeim tilgangi.

Fleiri fundarform og blanda þeirra sem hér hefur verið minnst á koma til greina. Í kafla 5 verður fjallað um ýmsar aðferðir sem nota má á fundum til að ýta undir hugmyndaflæði og skilvirkni og ná markmiðum þeirra.

### Boðun fundar

Fund skal boða með góðum fyrirvara, að lágmarki einum degi. Í fundarboði skulu vera upplýsingar um fundarstað og tíma, hverjir séu boðaðir á fundinn, markmið hans, dagskrá með tímasettum dagskrárliðum, verkefnum sem þátttakendur þurfa að leysa fyrir eða á fundi og hugsanlegu efni sem þeir þurfa að kynna sér fyrirfram.

Í fundardagskrá skal lýsa markmiðum fundarins í einni setningu, tíunda efnið sem taka á til umfjöllunar, hver hafi framsögu í einstökum efnisliðum sem ræða á og hversu miklum tíma skuli varið í umrætt atriði.

## 3.1 Dæmi um einfalt fundarboð með fundardagskrá

**Efni:** Stöðufundur um innleiðingu starfsmannakerfis.

**Markmið:** Að kynna stöðu innleiðingarinnar, ræða úrlausnarefni og næstu skref.

**Þátttakendur:** Jón Jóhannsson, Guðrún Óskarsdóttir, Pétur Gylfason, Margrét Jónsdóttir og Páll Ríkharðsson.

**Staður og stund:** Fundarherbergi 1. hæð, föstudaginn 29. júní, kl. 15:00–15:45.

**Fundargögn:** Meðfylgjandi stöðuskýrsla frá 24. júní. Fundargerð síðasta fundar.

#### Dagskrá:

Núverandi staða. Guðrún greinir frá stöðu verkefnis (5 mín).

Vandamál sem þarfnast úrlausnar. Umræður um álitamál, ákvarðanatataka (20 mín).

Næstu skref / Breytt verkefnisáætlun. Pétur ræðir hugmyndir um næstu skref í innleiðingu og hugsanlegar breytingar á fyrirliggjandi verkefnisáætlun (20 mín).

Nú orðið er algengt að senda fundarboð í tölvupósti. Slíkt hefur mikla kosti í för með sér. Um leið og skýrar upplýsingar berast um stund og stað fyrirhugaðs fundar er auðvelt að láta fylgja með dagskrá og ýmiss konar efni er tengist viðfangsefni fundarins, svo sem minnisblöð, verkefnalista og fyrri fundargerðir.

Slíkar upplýsingar hjálpa þátttakendum að átta sig á umræðuefninu og gera þeim kleift að undirbúa sig fyrir fundinn.

Nauðsynlegt getur verið að úthluta væntanlegum þátttakendum verkefnum til að leysa fyrir fundinn. Í fundarboðinu hér að ofan eru það Guðrún og Pétur sem sérstaklega þurfa að koma undirbúin.

Þegar fundi er ætlað að leysa tiltekið vandamál þarf hópurinn að hafa undirbúið sig fyrirfram með því að kynna sér vandamálið. Gott getur þá verið að einstakir þátttakendur fái það verkefni að leysa vissa hluta málsins.

## 4 Fundað

---

Til að fundur gangi vel fyrir sig þurfa þátttakendur að vita til hvers er ætlast af þeim. Stjórnun fundar og samantekt niðurstaðna hans eru forsendur þess árangurs sem vænta má af honum. Því skal jafnan vera ljóst hverjir gegna hlutverkum fundarstjóra og ritara og ætti sérhver fundur að hefjast á að deila út þeim verkefnum. Ekki er sjálfgefið að fundarboðandi sé fundarstjóri. Stundum útnefna þátttakendur fundarstjóra á staðnum. Síðan útnefnir hann fundarritara. Fyrir kemur að sami aðili sinni báðum verkum en mælt er með því að fundarstjóri einbeiti sér að fundarstjórn og feli öðrum fundarritun.

### Fundarstjórn

Góð fundarstjórn er lykilatriði árangursríkra fundarhalda. Sumir fræðimenn á sviði stjórnunar telja hæfileika til fundarstjórnunar meðal mikilvægustu hæfileika góðra stjórnenda. Í bók sinni *The Strategy of Meetings* dregur George David Kieffer saman þau áhrif sem fundir hafa á stofnanir eða fyrirtæki:

*„Nokkrir farsælustu stjórnendur Bandaríkjanna eru að mínu mati snillingar í fundarstjórnun. Ég ræddi við fimmtíu þeirra um sýn þeirra á fundi og fundarstjórnun. Niðurstaðan var sú að tvö atriði stóðu upp úr. Í fyrsta lagi töldu þeir að hæfileikar til að stjórna fundum, þróa hugmyndir, hvetja fólk til dáða og beina mönnum og málefnum í jákvæðar áttir séu mikilvægustu þættir í frama hvers stjórnanda. Í öðru lagi kom fram að fæstir hafa fengið nokkra þjálfun í því hvernig stjórna skal fundum á skilvirkan hátt.“*

Athyglisverð er sú ábending Kieffers að fæstir fái þjálfun í fundarstjórnun þó að þeir geri sér grein fyrir gríðarlegu mikilvægi þess í eigin árangri og starfsframa. Samkvæmt því gæti bætt fundarstjórnun haft jákvæð áhrif bæði á starfsemi þeirra stofnana og fyrirtækja sem um ræðir og starfsframa þeirra sem bæta sig í fundarstjórn. Orð hans eru hvatning til að skoða þessi mál gaumgæfilega og leita strax raunhæfra leiða til að bæta stöðu þeirra í eigin ranni.

### Fundardagskrá

Fund skal hefja á auglýstum tíma svo að þeim sem mæta stundvíslega sé ekki refsað fyrir það. Slíkt gefur einnig til kynna að alvara sé með fundinum, að ætlast sé til að þátttakendur mæti á réttum tíma og að stefnt sé að skilvirkum fundi.

Við upphaf fundar skal fundarstjóri kynna markmið hans, hvaða liðir séu á dagskrá og (ef við á) hver muni hafa framsögu um þá. Fundarstjóri á síðan að koma umræðunni af stað og hvetja fundarmenn til að taka þátt í henni.

Fundarstjóri skal tryggja hæfilegan hraða í framgangi fundarins svo að hann verði hvorki of hægur né hraður. Mikilvægt er að bæði fundarstjóri og aðrir fundar-

menn átti sig á nauðsyn þess að vera stuttur og hnitmiðaður í umfjöllun um auglýst fundarefni en taki jafnframt þátt í umræðunni á uppbyggilegan hátt.

### Stjórnun umræðna

Fundarstjóri ber ábyrgð á að umræður snúist um boðuð fundarefni. Að auki gegnir hann mikilvægu hlutverki við að skapa gott andrúmsloft og ýta undir frjálstleg skoðanaskipti fundarmanna. Hann skal leitast við að tryggja að allir þátttakendur geti tjáð skoðanir sínar og komið með hugmyndir. Stefna ber að því að stýra fundinum þannig að umræður gangi snurðulaust fyrir sig og gæta þess að einhver einn einoki ekki umræðuna eða að fundurinn leiðist út í samtal tveggja einstaklinga sem aðrir fundarmenn komast ekki inn í. Mikilvægt er að halda tímaáætlun fyrir hvern dagskrárlið og tryggja þannig að hægt sé að taka fyrir alla þætti á dagskrá. Þegar áætlaður tími hvers liðar er búinn ætti fundarstjóri að íhuga að stoppa umræðuna, draga saman það sem fram hefur komið og mælast til að dagskrárliðurinn verði tekinn upp aftur á næsta fundi gerist þess þörf.

Fundarstjóri skal beina umræðunni í farveg sem þjónar markmiðum fundarins. Stundum er ákveðinn skoðanaágreiningur af hinu góða svo fremi að rökræður verði ekki persónulegar og fundarmenn taki ekki of einstrengingslega afstöðu.

Ef fundur einkennist af ósveigjanleika eða mjög andstæðum sjónarmiðum getur stjórnun hans orðið erfið. Þá er gott að nýta röksemdir eins og: „*Þetta eru gild sjónarmið en koma ekki efni fundarins við. Kannski ættum við að boða til annars fundar til þess að ræða þessi atriði*“ eða „*Það er augljóst að andstæð sjónarmið eru uppi í þessu máli. Kannski er tíma okkar best varið með því að reyna að miðla málum. Einhverjar tillögur.*“ Á miklum átakafundum getur verið gott að fá utanaðkomandi aðila til aðstoðar, t.d. óháðan fundarstjóra þjálfaðan í samningastjórnun og lausn á fundardeilum.

Góður og árangursríkur fundur er háður samvinnu fundarmanna. Upplifi þeir sig sem þátttakendur í að skilgreina vandamálið og velja leið til lausnar er meira í húfi fyrir þá að hlutirnir gangi upp. Þetta dregur úr spennu og eykur líkur á vönduðum vinnubrögðum við úrlausn verkefna.

### Afgreiðsla dagskrárliða

Umræðum um hvern dagskrárlið ætti að ljúka með ákvörðun um næstu skref í málinu. Skipa skal ábyrgðarmann fyrir sérhvert framkvæmdaratriði, tilgreina hvenær því skuli ljúka, forgangsraða verkum ef við á og bóka allt í fundargerð.

Mikilvægt er að bregðast við telji einstakir fundarmenn að grípa þurfi til aðgerða í einhverju máli, hvort sem það tilheyrir beint ákveðnum dagskrárlið eða ekki. Ekki má láta slíkar ábendingar fara fram hjá sér heldur úthluta tilheyrandi verkefnum um leið og þau koma fram. Það eykur líkurnar á að þau verði framkvæmd.



Góð vinnuregla er að fundarstjóri dragi saman helstu punkta úr þeim umræðum sem farið hafa fram og þær tillögur sem fram hafa komið við lok hvers dagskrárlíðar.

### Samantekt fundar

Þegar markmiðum fundar hefur verið náð skal slíta honum. Reynist hann styttri en áætlað var skal ekki halda áfram eingöngu til að standa við boðaða lengd hans.

Í lok fundar ætti fundarstjóri að fara yfir þau atriði sem samþykkt var að koma í verk, hverjir séu ábyrgir fyrir framkvæmd þeirra og fyrir hvaða tíma þeim skuli lokið. Þannig fá allir fundarmenn sameiginlega og skýra mynd af ábyrgð verka. Ef við á er gott að ræða um markmið næsta fundar og hvenær hann skuli haldinn.

Annað atriði sem taka má fyrir í lok fundar er árangur hans. Fundarstjóri skal þá reyna að fá fram hvað gekk vel og hvað má bæta fyrir næsta fund. Í því samhengi má skoða hvort einhvern lykilaðila máls hafi vantað á fundinn, lengd fundar og fyrirkomulag almennt. Þetta er gott tækifæri til að óska eftir úrbótatillögum. Komi lausnirnar frá fundarmönnum sjálfum er auðveldara að hrinda þeim í framkvæmd. Stundum getur þó verið erfitt að fá þá til að tjá sig um málið á hreinskilinn hátt. Þá má gera könnun um ofangreind atriði sem þátttakendur svara án þess að merkja sér svörin og hvetja þá til að vera uppbyggilega og hugmyndaríka í svörum.

Hvort sem slíkar athugasemdir koma fram í beinum umræðum eða í svörum við spurningalistum skal skoða þær vandlega og leita að sameiginlegum áhyggjuefnum. Komi margir á framfæri sömu ábendingum er það ákveðin vísbending um hvar endurbóta er þörf. Slíkt mat er fljótleg leið til að kortleggja vandamál og í framhaldinu er gott að leita að sveigjanlegum lausnum.

### Fundargerðir

Fundarritari er ábyrgur fyrir að fundargerð sé skráð. Aðrir þátttakendur eiga ekki að þurfa að skrifa mikið á fundum heldur eiga að geta einbeitt sér að virkri þátttöku í umræðum.

Tilgangur fundargerða er að skrá niður kjarnann í umræðum fundarins, skjalfesta hvaða ákvarðanir eru teknar og hvaða verkefnum er deilt út. Fyrir hvert verkefni sem úthlutað er skal tilnefna ábyrgðaraðila úr röðum þátttakenda til að fylgja eftir framkvæmd þess ásamt tilgreindri lokadagsetningu framkvæmdar.

Form fundargerða getur verið mismunandi eftir aðstæðum hverju sinni. Almennt er talinn kostur að þær séu stuttar og hnitmiðaðar og fjalli um aðalatriði. Slíkar fundargerðir er yfirleitt fljótlegt að skrifa og enn fljótlegra og auðveldara að lesa og skilja.

## 4.1 Dæmi um fundargerð

Deild	Ritari: Jón Jóhannsson	Síðast breytt:
Efni fundar: Stöðufundur	Tilvisun:	Málanúmer:
Dags.: 29. júní	Fundarstaður: Laugavegur 220	
Fundarstjóri: Guðrún Óskarsdóttir	Mætt: Jón Jóhannsson, Guðrún Óskarsdóttir, Pétur Gylfason og Páll Rikharðsson.	
Afrit sent til: Gylfa Ásgeirsonar	Fjarverandi: Margrét Jónsdóttir	
Fundargögn: Stöðuskýrsla frá 24. júní.		
Fundarefni: Að kynna stöðu innleiðingar starfsmannakerfis, ræða úrlausnarefni og næstu skref.		
Umfjöllunarefni og niðurstöður:	Ábyrgð	Frestur
<b>1. mál: Fundargerð síðasta fundar</b> Fundarstjóri tók fyrir síðustu fundargerð og var hún samþykkt án athugasemda.		
<b>2. mál: Núverandi staða verkefnis</b> Guðrún fór yfir stöðu verkefnis. Búið er að setja kerfið upp á netþjón og fá grunnþætti til að virka eðlilega. Tengsl við innri gagnagrunn virka. Undirbúin hefur verið tenging við þjóðskrá og verður því máli lokið á næstu dögum.	GÓ	1. júlí
<b>3. mál: Vandamál sem þarfnast úrlausnar</b> Uppróðun atriða í skjámynd fyrir innskráningu grunnupplýsinga um starfsmann er ekki eins og notendur gætu best hugsað sér. Margrét er beðin um að kanna málið með Sigfríði í starfsmannadeild og gera tillögur að endurbótum.  Ýmis atriði í kerfinu samræmast ekki þeim vinnubrögðum sem tíðkast í deildinni. Þetta á við um: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Utanumhald námskeiða</li> <li>• Skrásetningu starfsþróunarviðtala</li> <li>• Útreikning ferðakostnaðar</li> </ul> Fundarmenn voru sammála um að kortleggja þyrfti nákvæmlega hvað bæri á milli í nefndum atriðum. Ljóst er að um töluvert mikla vinnu er að ræða. Fundarmenn voru sammála um að Pétur vissi mest um málið og var ákveðið að hann tæki saman greinargerð og sendi fundarmönnum í tæka tíð fyrir næsta fund.	MJ	16. júlí
<b>4. mál: Næstu skref / Breytt verkefnisáætlun</b> Verkið er mánuði eftir upphaflegri tímaáætlun og 20% yfir fjárhagsáætlun. Fundarmenn ræddu um hvernig bregðast eigi við seinkuninni. Nú eru sumarleyfi í nánd og útlit fyrir að seinkanir verði enn meiri.  Pétur mun gera skriflegar tillögur að viðbrögðum við seinkunum og hækkan kostnaðar og senda sem allra fyrst boðuðum fundarmönnum og Gylfa.  Ákveðið var að halda næsta fund sem fyrst í ágúst og að Guðrún sjái um að finna hentugan fundartíma og boða fundinn þegar nær dregur.	PG  GÓ	1. júlí  5. ágúst
Fundi slitið.		

Stundum er mikilvægt að fram komi hver sagði hvað. Slíkt gerir kröfur til nákvæmrar fundarritunar. Ítarlegasta fundargerð sem hægt er að hugsa sér er að skrá allt sem sagt er. Dæmi um slíkt eru fundargerðir Alþingis. Algengara er þó að í fundargerð sé einungis einföld upptalning þeirra ákvarðana sem teknar voru, hvaða aðgerðir skuli gera og hver sé ábyrgur fyrir því að framkvæma þær, sbr. „4.1 Dæmi um fundargerð“.

Fundargerðir skulu skrásettar og varðveittar eins og önnur skjöl stofnunar eða fyrirtækis. Fundarstjórar eru í raun ábyrgir fyrir því að dreifa þeim en oft sér fundarritari um það. Heppilegast er að fundarmenn fái fundargerð í hendur eins fljótt og kostur er, t.d. innan sólarhrings frá því að fundi lauk.

## 4.2 Annað dæmi um fundargerð

Til gamans kemur hér stuttur fundargerð:

Fundur settur, fáir mættir.  
Flóir vín um allar gættir.  
Flestir drukku frá sér vitið.  
Fundi slitið.

*Ekki er vitað hver var ritari á þessum fundi en samkvæmt óstaðfestum heimildum mun fundargerðin vera skráð í fundargerðarbók tiltekinna félagasamtaka.*

## Fjarfundabúnaður

Í fundarherbergjum má koma fyrir ýmsum tæknibúnaði, svo sem tölvum og skjávörpum, til að auka skilvirkni funda. Með slíkri tækni geta þátttakendur fengið aðgang að upplýsingum á tölvutæku formi, skipst á upplýsingum og vistað upplýsingar sem fram koma á fundi. Slíkar aðgerðir efla hópstarfið.

Mörg fyrirtæki eiga fjarfundabúnað til að auðvelda samskipti milli fjarlægra staða. Nauðsyn á hröðum samskiptum á vinnustöðum, vaxandi þörf fyrir tíðum samskiptum við fjarlæga staði og aukin fundartíðni valda því að margar stofnanir og fyrirtæki þurfa væntanlega að taka í notkun fjarfundabúnað. Útbreiðsla slíks búnaðar ýtir jafnframt undir að hann sé notaður.

Stærstur hluti íslenskrar stjórnsýslu ríkisins er á höfuðborgarsvæðinu. Auk þess eru stjórnsýslueiningar litlar og boðleiðir innan stjórnsýslunnar því mjög stuttar. Þetta hefur verið mikill kostur og styrkleiki íslenskrar stjórnsýslu. Nú um nokkurt skeið hefur það verið liður í byggðastefnu stjórnmalamanna að færa hluta af rekstri ríkisstofnana út á land. Það hefur þó gengið hægar en vonir sumra stjórnmalamanna stóðu til. Ástæðurnar eru margar. Ein þeirra er sú að með flutningi stjórnsýslueininga út á land verða samskipti þeirra við aðrar einingar stjórnsýslu-

unnar bæði erfiðari og dýrari. Meðal þess sem gera þarf til að stefnan gangi upp er að breyta fundarvenjum þegar stjórnsýslueiningar utan höfuðborgarsvæðisins eiga að taka þátt í fundum. Þetta hafa sumir íslenskir ríkisaðilar nú þegar gert. Almenn notkun fjarfundabúnaðar eykur möguleika á að færa starfsemi ríkisstofnana út á land í meira mæli en nú er.

Fundir eru mikilvægur þáttur í starfsemi ríkisaðila en því miður eru þeir oft skipulagðir án þess að höfð sé hliðsjón af raunverulegum kostnaði þeirra. Símafundir og fjarfundir geta verið mikilvægt tæki til að draga úr beinum og óbeinum fundarkostnaði þegar sumir fundarmanna eru með starfsstöðvar fjarri höfuðborgarsvæðinu.

### Tölvuglærur

Það tölvuforrit sem nú er líklega mest notað á fundum er MS PowerPoint glærugerðarforritið. Mikilvægt er að vanda notkun þess. Lélegar glærur geta eyðilagt góða kynningu en góðar glærur gert hana enn betri.

Tínd hafa verið til algeng mistök<sup>3</sup> sem fyrirlesarar gera í notkun glæruforríta eins og PowerPoint. Verstu mistökin eru:

- Of mörg atriði á einni á glæru.
- Þegar fyrirlesturinn byggir aðallega á upplestri af glærum.
- Illlæsilegar glærur vegna óheppilegs bakgrunns og leturs.
- Stafsetningarvillur á glærum.
- Of margar glærur.
- Of mikið af tölum er sett á eina glæru.
- Mikil hreyfing á glærunum sem dregur athyglina frá umfjöllunarefninu.

---

<sup>3</sup> Skemmtilega framsetningu á þessu vandamáli má finna í Don McMillan. *Life After Death by PowerPoint*, sbr. <http://vids.myspace.com/index.cfm?fuseaction=vids.individual&videoID=1529637984>

## 5 Aðferðir til að nota á fundum

---

Ýmsum aðferðum má beita til að auka líkur á skilvirkni funda. Hér verða settar fram nokkrar hugmyndir að aðferðum til að virkja fundarmenn og brjóta upp hefðbundið fundarform. Ekki verður þó reynt að kenna aðferðirnar til hlítar.

Flokka má aðferðir til að virkja fundarmenn eftir því hvort fundum er ætlað að:

- Finna orsakir vandamála.
- Fá fram hugmyndir.
- Greina og forgangsraða hugmyndum.
- Velja möguleika sem fela í sér flókna þætti.
- Hrinda ákvörðunum í verk.

### Að finna orsakir vandamála

#### „Af hverju?“ aðferðin

Þessi aðferð er mjög einföld en getur skilað góðum árangri. Megininntak hennar er að spyrja ítrekað um tiltekið mál: „Af hverju?“ Þessi aðferð er börnum eðlislæg og auðvelt að læra hana af þeim. Þegar fengist hefur svar við hverri spurningu er spurt um nýtt atriði.

Dæmi um beitingu aðferðarinnar:

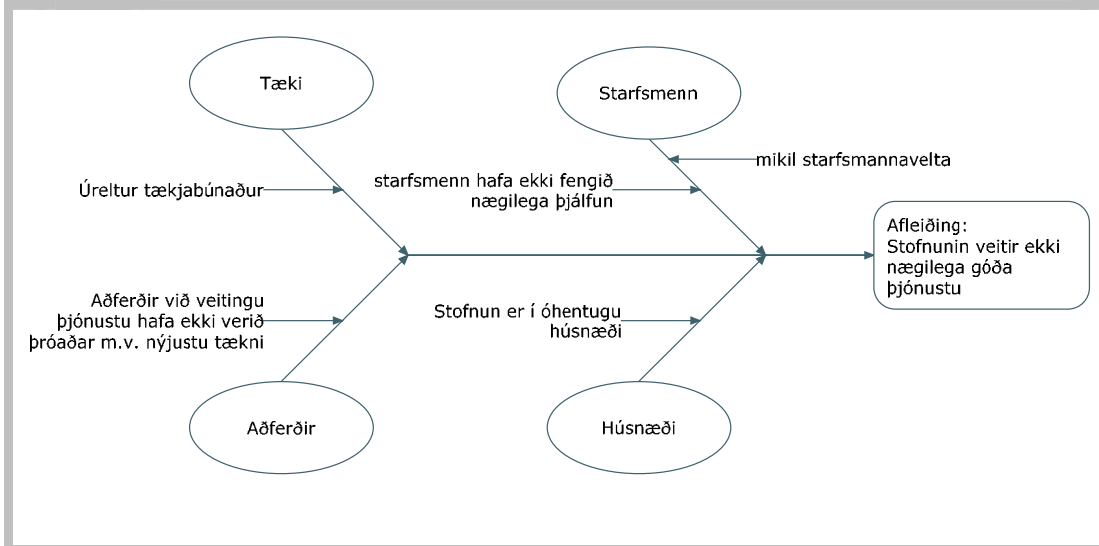
- Spurning: Af hverju kvarta viðskiptavinir okkar yfir lélegri þjónustu?
- Svar: Vegna þess að starfsmenn með litla þjálfun og reynslu sinna henni.
- Spurning: Af hverju eru starfsmennirnir lítið þjálfaðir og með litla reynslu?
- Svar: Vegna mikillar starfsmannaveltu í þessum störfum.
- Spurning: Af hverju er mikil starfsmannavelta í þessum störfum?
- Svar: Vegna þess að störfín eru illa launuð og starfsmenn stoppa því stutt við.
- Spurning: Af hverju eru störfín illa launuð?
- Svar: Vegna þess að stofnunin hefur ekki fjárveitingu til þess að hækka launin.
- Spurning: Af hverju er ekki til fjárveiting til þess að hækka launin?
- Svar: Vegna þess að stofnuninni hefur verið gert að minnka útgjöld um 5% án þess að draga úr þjónustu.

### Greining orsaka- og afleiðingatengsla

Orsaka- og afleiðingagreining er skyld „af hverju?“ aðferðinni. Munurinn felst í því að í fyrrnefndu greiningunni er stuðst við myndræna framsetningu sem ekki er gert í hinni. Þá kynni einhver að spyrja: Af hverju er það nú gert? Vegna þess

að myndræn framsetning getur aukið skilning þegar um flókin orsaka- og afleiðingatengsl er að ræða, t.d. þegar eitt vandamál má rekja til margra orsakavalda sem hugsanlega eru tengdir.

## 5.1 Fiskbein – Orsaka- og afleiðingagreining



Vegna útlits myndarinnar er hún oft kölluð fiskibein. Stundum er hún þó nefnd Ishikawa-mynd eftir höfundi hennar, japanska prófessornum Kaoru Ishikawa sem setti orsaka- og afleiðingagreiningu fyrst fram með þessum hætti árið 1943.

Samkvæmt þessari aðferð er byrjað á því að skilgreina vandamálið. Síðan eru afleiðingar þess kortlagðar og orsakirnar greindar. Að síðustu eru greindar orsakir flokkaðar saman í meginorsakir, óbeinar orsakir og áhrifavalda.

Á fundi getur verið þægilegt að nota töflu til að stilla upp orsaka- og afleiðingagreiningu því að þá er auðvelt að breyta, stroka út og bæta við nýjum þáttum.

## Að fá fram hugmyndir

### Hugarflæði

Hugarflæði (*Brainstorming*) er algeng aðferð til að ýta undir skapandi hugsun á fundum. Aðferðafræðin var þróuð af bandaríska auglýsingafrömuðinum Alex Osborn á þriðja áratug síðustu aldar. Hann var sannfærður um að allir gætu lært að setja fram skapandi lausnir á vandamálum. Hér á eftir fylgja nokkrar ábendingar um hvernig haga skuli hugarflæðifundum.

## 5.2 Hugarflæðifundur

1. Í fundarboði skal lýsa vandamálinu sem leysa skal á fundinum. Það hjálpar væntanlegum þátttakendum að undirbúa sig og einbeita sér að viðfangsefni hans. Því betur sem fundur er skilgreindur og afmarkaður þeim mun líklegri er að hann skili góðum árangri.
2. Huga þarf vel að samsetningu fundarhópsins og stöðu þátttakanda hjá stofnun eða fyrirtæki. Stundum getur verið gott að þátttakendur hafi ólíkan bakgrunn og mismunandi mikla reynslu. Það getur opnað ný og fersk sjónarhorn á viðfangsefnin. Oft eru lágt settir starfsmenn tregir til að koma fram með hugmyndir eða hafa háar hugmyndir ef mjög háttsettir stjórnendur eru viðstaddir.
3. Dreifið afriti af hugarflæðireglunum til fundarmanna áður en fundurinn hefst. Þær eru:
  - Gagnrýni á hugmyndir er bönnuð.
  - Allar hugmyndir, sama hversu villtar þær eru, eru velkomnar.
  - Því fleiri hugmyndir, því betra.
  - Þátttakendur ættu að reyna að byggja á hugmyndum annarra eða tengja eigin hugmyndir hugmyndum annarra.
4. Hugarflæðifundur ættu alla jafna ekki að vera lengri en 30 til 40 mín. Slíkir fundir geta verið þreytandi og hafi ekki fengist viðunandi niðurstaða eftir 40 mín. er betra að fresta fundinum og taka vandamálið upp síðar. Þá þarf að láta þátttakendur vita að haldinn verði annar fundur um sama vandamál. Þeim gefst þá tækifæri til að hugsa betur um vandamálið. Góðar hugmyndir geta komið síðar.
5. Í upphafi fundar ætti að benda á að bannað sé að koma með neikvæð ummæli á fundinum. Þótt einstakir fundarmenn sjái mikla annmarka á einhverri hugmynd sem fram kemur mega þeir ekki láta í ljósi efasemdir um hana. Leggja ætti áherslu á að fundarmenn séu jákvæðir á fundinum og reyni að styðja við og byggja á hugmyndum annarra.
6. Hafi fleiri en 10 þátttakendur verið boðaðir til fundar ætti að skipta hópnum upp í smærri hópa með allt að 6 þátttakendum og láta þá beita hugarflæði við lausn vandamála. Litlir hópar eru oft óformlegri en stórir og ætti því fundarmönnum að líða betur í slíkum hópum. Þá eru þeir líka líklegri til að deila fleiri hugmyndum með félögum sínum.
7. Skrifid markmið fundarins á stað þar sem allir viðstaddir geta séð það. Setjið vandamálið fram í formi spurningar, t.d. „Hvernig getum við...?“ eða „Hvað er hægt að gera til að...?“ Dæmi: „Hvernig getum við skilið betur þarfir viðskiptavina okkar?“ eða „Hvað er hægt að gera til að bæta gæði vöru okkar eða þjónustu?“
8. Tryggja þarf að allar hugmyndir hópsins séu skrifaðar niður. Góð hugmynd hefur lítið gildi ef allir hafa gleymt henni við lok fundar. Einu máli gildir hvaða aðferð er notuð til að skrifa niður hugmyndirnar. Mikilvægt er að vista þær þannig að hægt sé að finna þær aftur.
9. Verði flæði hugmynda tregt ætti fundarstjóri að grípa inn í umræðuna, t.d. á eftirfarandi hátt:
  - Lesa aftur þriðju hverju hugmynd. Það kann að kveikja nýjar hugmyndir.
  - Biðja þátttakendur að velja hugmynd og skýra hvers vegna þeim list vel á hana. Þetta vekur umræðu um hugmyndina og gefur kost á að útfæra hana betur eða byggja nýjar hugmyndir á henni.
  - Draga fram nýjar hugmyndir sem hann hefur haft í handraðanum við upphaf fundar. Með þessu móti má vekja umræðurnar upp aftur.

Með því að hafa tölvu tengda við skjávarpa meðan á fundi stendur má varpa upp á skjá þeim hugmyndum sem fram koma. Það eykur líkur á að góðar hugmyndir gleymist ekki. Vistun gagna á tölvu leysir þátttakendur líka frá því að þurfa að skrifa mikið meðan á fundi stendur því að hægt er að fá aðgang að fundarefninu síðar. Því geta þeir einbeitt sér að því að koma fram með hugmyndir.

Að hugarflæðifundi loknum ætti að lagfæra punktana sem fram komu, flokka þá og senda eins fljótt og auðið er afrit af niðurstöðunum til allra þátttakenda. Jafnframt skal biðja alla fundarmenn að velja 5 bestu hugmyndirnar, rökstyðja valið og lýsa því hvernig hægt væri að útfæra þær í raun. Nauðsynlegt er að ákveða skiladag fyrir slíkar umsagnir.

### Hugarkortlagning (*Mind-Mapping*)

Tony Buzan þróaði aðferðafræðina „hugarkortlagningu“ (*mind-mapping*) sem hann kallaði „geislandi hugsun“. Út hefur komið bók á íslensku þar sem Buzan gerir ítarlega grein fyrir þessum hugmyndum.<sup>4</sup> Með aðferðinni vildi hann reyna að virkja bæði heilahvel í stað þess að leysa vandamál með öðru hvoru þeirra. Hugarkortlagningu er ætlað að hjálpa fólki við að skilja flókin vandamál á auðveldan hátt.

Í stórum dráttum er tvíþættur munur á hugarkortlagningu og hugarflæði. Í fyrrnefndu aðferðinni eru hugmyndir sem fram koma tengdar saman í eina heild og tillögur þátttakenda settar fram á myndrænan hátt með táknum og litum.

Aðferðinni mætti t.d. beita með eftirfarandi hætti:

- Velja skal eina meginhugmynd til að skoða nánar. Mikilvægt er að velja skýrt og skilmerkilegt atriði sem upphafspunktur sem þó er nægilega víðfermt til þess að hvetja til fjölbreytilegrar hugsunar.
- Fundarstjóri skrifar hugmyndina á miðja töflu eða annan þann miðil sem notaður er.
- Sett eru tímamörk. (Tony Buzan heldur því fram að heilinn vinni best í 5 til 7 mínútna skorpum.)
- Fundarstjóri skrifar tillögur fundarmanna umhverfis hugmyndina og tengir þær sem eiga saman með línunum.
- Verði ákveðið svæði of þéttsetið hugmyndum má búa til annað blað þar sem viðkomandi svæði kortsins er útfært nánar.

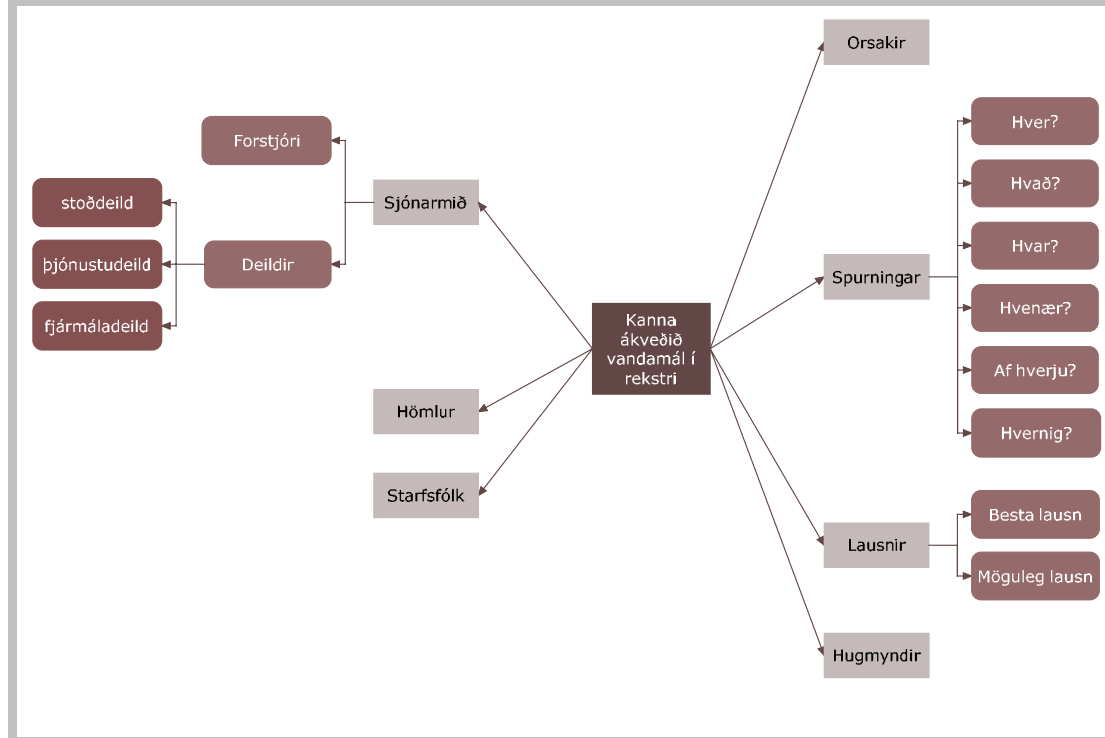
Þessi aðferð er aðallega hugsuð til að fá fram og þróa hugmyndir. Hvað fundarmenn gera síðan við kortið sem kemur út úr vinnunni er algerlega háð aðstæðum hverju sinni.

---

<sup>4</sup> Tony Buzan. *Notaðu höfuðið betur*. Íðunn 1982.



### 5.3 Dæmi um hugarkort



#### Myndræn framsetning hugsunar

Þessari aðferð svipar til hugarkorta að því leyti að hún hjálpar hópi að skipuleggja og leiða rök að vandamáli og lausn á myndrænan hátt. Aðferðin er ein tegund þess sem kallað er „sögugerð“ (*storyboarding*) og er notuð til að kalla fram hugmyndir, flokka þær og þróa áfram. Tilgangurinn er að setja vandamál fram á myndrænan hátt og skapa myndrænt samhengi milli einstakra þátta.

Aðferðinni má t.d. beita með eftirfarandi hætti:

- Fundarstjóri skrifar efst á töflu viðfangsefni fundar.
- Undir það eru síðan settar fyrirsagnir, þ.e. flokkar eða meginatriði sem þarf að skoða.
- Fundarstjóri dreifir miðum til fundarmanna. Þeir eiga að skrifa á þá hugmyndir sínar, eina á hvern, og líma þá svo á töfluna þar sem þeir telja þá eigi heima.
- Þegar allir hafa límt miða á töfluna fara þátttakendur sameiginlega yfir hugmyndirnar og staðsetningu þeirra á töflunni. Þeir geta nú tekið sameiginlega ákvörðun um að færa einstaka miða til á töflunni ef þeir telja þá eiga betur heima á öðrum stað.

Niðurstaða þessarar vinnu verður myndræn framsetning á hugmyndum og tengslum milli þeirra.

## Að greina og forgangsraða hugmyndum

Eftir að búið er að fá fram fjölda hugmynda þarf að flokka þær bestu úr. Til þess eru notaðar ýmsar aðferðir.

### Gulumiða-aðferðin (*Affinity Diagram*)

Þegar safnað hefur verið saman mörgum hugmyndum, t.d. með hugarflæði eða annarri aðgerð, er næsta skrefið að flokka þær og vinsa úr þær bestu. Gulumiða-aðferðin er ein leið til að fækka valkostum og flokka. Aðferðin er kennd við gula miða vegna þess að slíkir sjálflímandi miðar gagnast vel þegar henni er beitt.

Aðferðinni er beitt með eftirfarandi hætti:

1. Fundarmenn skrifa hugmyndir sínar á sjálflímandi gula miða, eina hugmynd á hvern. Síðan eiga þeir að líma miðana upp á töflu þannig að miðarnir myndi hópa skyldra hugmynda. Þessi flokkun og röðun fer fram án umræðna þátttakenda. Ef einhverjar hugmyndir eiga heima í tveimur hópum má búa til annan miða með sömu hugmynd þannig að sama hugmyndin komi fram á tveimur stöðum.
2. Fundarstjóri tekur nú einn hóp af hugmyndum og biður þátttakendur um að gefa honum heiti. Þannig er farið í gegnum alla hópanna.
3. Fundarmenn ræða að lokum um einstaka hópa hugmynda og hvernig þeir tengjast. Vonandi kemur út úr því skýr mynd þeirra kosta sem standa til boða.

### Plús/Mínus/Áhugavert

Plús/Mínus/Áhugavert aðferðin er mjög einföld en getur verið öflug þegar kemur að því að taka ákvörðun.

Aðferðina má nota til að vega og meta kosti og galla valkosta sem eru fyrir hendi. Henni er beitt með eftirfarandi hætti:

Á töflu eru búnir til þrjú dálkar, með fyrirsögnunum „plús“, „mínus“ og „áhugavert“. Plús stendur fyrir góða hugmynd, mínus fyrir lélega og áhugavert stendur fyrir hugmynd sem skoða þarf betur áður en hægt er að taka afstöðu til ágæti hennar. Síðan er farið yfir fyrirbyggjandi hugmyndir og þær settar í einhvern dálkana þriggja.

Ef ekki fæst augljós niðurstaða úr þessari flokkun þarf að forgangsraða einstökum hugmyndum innan plús dálksins til að finna bestu hugmyndirnar.

## Tafla um fyrirhöfn og áhrif

Þessi aðferð (*effort-impact grid*) er notuð til þess að meta fyrirhöfn við aðgerð miðað við áhrifin sem hún hefur. Með fyrirhöfn er t.d. átt við tíma, peninga, flækjustig og erfiðleika. Besti kosturinn er sá sem hefur minnsta fyrirhöfn og mest áhrif í för með sér en lélegasti kosturinn er sá sem þarf að hafa mest fyrir en skilar litlum áhrifum.

### 5.4 Tafla um fyrirhöfn og áhrif

Fyrirhöfn	Mikil fyrirhöfn Lítill áhrif	Mikil fyrirhöfn Mikil áhrif
	Lítill fyrirhöfn Lítill áhrif	Lítill fyrirhöfn Mikil áhrif
	Áhrif	

Þegar þessari aðferð er beitt þurfa fundarmenn að koma sér saman um hvernig eigi að forgangsraða og meta áhrif.

## Að velja möguleika sem fela í sér flókna þætti

### Tveggja valkosta samanburður

Tveggja valkosta samanburður er notaður til að meta mikilvægi einstakra möguleika miðað við aðra. Þó að margir kostir komi til greina eru bara tveir þeirra bornir saman í einu. Þetta getur t.d. auðveldað fundarmönnum að greina valkosti þegar taka þarf ákvörðun.

Tveggja valkosta samanburður er gerður með eftirfarandi hætti:

- Skrifðu upp alla valkosti sem í boði eru og gefðu þeim einfalt heiti, t.d. valkostur A, valkostur B o.s.frv.

- Búið til töflu með nægilega mörgum röðum og dálkum svo að allir valkostir komist fyrir í henni.
- Heiti valkosta eru sett bæði sem fyrirsögn á línur og raðir. Sjá myndina hér fyrir neðan.

## 5.5 Tveggja valkosta samanburður

	Valkostur A	Valkostur B	Valkostur C	Valkostur D
Valkostur A	-	1	3	2
Valkostur B		-	2	1
Valkostur C			-	1
Valkostur D				-

Hópurinn ber saman tvo valkostir í einu í töflunni. Ef lítill munur er á þeim er skráð 1 í viðkomandi reit í töflunni, ef mikill munur er á þeim er skráð 3. Ekki þarf að fylla út gráu svæðin á töflunni því að þá væri verið að bera valkost saman við sjálfan sig.

Þegar allir valkostir hafa verið bornir saman fer fundarstjóri yfir niðurstöðurnar. Bestu valkostirnir ættu þá að blasa við eða nýtast sem grundvöllur frekari umræðna á fundinum.

### Vegin tafla

Vegin tafla (*grid analysis*) er gagnleg við ákvarðanatöku þegar margir valkostir eru í boði og taka verður tillit til margra ólíkra þátta (sem hafa mismunandi vægi).

Vegin tafla er gerð með eftirfarandi hætti:

1. Valkostir eru skrifaðir upp.
2. Þættir sem mikilvægt er að taka tillit til við ákvarðanatökuna eru taldir upp.
3. Sett er upp tafla þar sem valkostir eru settir sem fyrirsagnir á línur og þættir sem áhrif hafa á valið settir sem fyrirsagnir á dálka.
4. Einstökum þáttum sem áhrif hafa á ákvarðanatökuna er gefið tölulegt vægi.
5. Fundarmenn ræða alla þætti sem skipta máli fyrir sérhvern valkost og gefa þeim tölulegt gildi, t.d. 0 (lélegt), 4 (mjög gott). Valið tölugildi er síðan skráð í viðkomandi reit í töflunni.
6. Þegar fundarmenn hafa gefið öllum atriðum gildi leggur fundarstjóri saman útkomuna að teknu tillit til vægis hvers þáttar þannig að útkoman verður vegin samtala.
7. Sá valkostur sem fær hæstu veginu samtöluna ætti að vera bestur.

## 5.6 Vegin tafla

	Tími 3	Kostn. 8	Aðrir þættir 6	Neikvæð áhrif á stofnun 3	Neikvæð áhrif á viðskiptavinum 8	Samtals
Valkostur A	3=9	2=16	1=6	4=12	2=16	59
Valkostur B	1=3	1=8	2=12	2=6	1=8	37
Valkostur C	2=3	1=8	1=6	2=6	3=24	47

Þó að þetta geti verið mjög gott hjálpartæki á fundum þarf að sjálfsgöðu að ræða um niðurstöðuna sem útreikningurinn gefur til að ganga úr skugga um að í raun sé um bestu niðurstöðu að ræða. Útreikningurinn einn sér á ekki alfarið að ráða henni. Hugsanlega hefur þáttunum ekki verið gefið rétt vægi.

### Fjölatakvæða kosning

Fjölatakvæða kosning getur verið skilvirk aðferð þegar hópur þarf að forgangsraða mjög mörgum hugmyndum. Þekkt dæmi um útfærslu á fjölatakvæðakosningu er atkvæðagreiðsla Söngvakeppni evrópskra sjónvarpsstöðva (Eurovision). Þessi aðferð getur verið gagnleg á fundum þegar margir þurfa að velja milli mjög margra valkosta.

Aðferðinni mætti t.d. beita með eftirfarandi hætti:

- Fundarstjóri listar upp valkosti og gefur sérhverjum þeirra númer.
- Fundarstjóri ákveður fjölda atkvæða sem einstakir þátttakendur mega gefa. Ef 25 valkostir eru í boði mætti t.d. veita hverjum þátttakanda 9 atkvæði.
- Þátttakendur skrifa þá valkosti sem þeir vilja gefa atkvæði sitt.
- Þátttakendur koma atkvæðum sínum til fundarstjóra.
- Fundarstjóri telur atkvæði einstakra valkosta. Þeim valkostum sem fengið hafa flest atkvæði er forgangsraðað eftir því atkvæðamagni sem þeir hafa fengið.
- Vera má að það þurfi að hafa aðra umferð kosninga ef einn valkostur hefur ekki fengið afgerandi flest atkvæði. Ef kosið er að nýju er valkostum fækkað, þ.e. þeir valkostir sem fengu fæst atkvæði detta út.

### Að hrinda ákvörðunum í verk

Þegar búið er að taka ákvörðun þarf að hrinda henni í verk. Beita má ýmsum aðferðum við það og er greining áhrifavalda ein þeirra.

## Greining áhrifavalda

Greining áhrifavalda er aðferð sem hjálpar hópi við að hrinda ákvörðun í verk á árangursríkan hátt. Þegar ákvörðun hefur verið tekin er rétt að greina hvaða áhrifavalda geta haft jákvæð eða neikvæð áhrif á árangursríka framkvæmd hennar.

Niðurstaða greiningar á áhrifavöldum ætti að sýna fundarmönnum hvaða neikvæðu áhrifavalda þeir þurfa að veikja eða ryðja úr vegi og hvaða jákvæðu áhrifavalda þarf að styrkja til að tryggja árangursríka framkvæmd ákvörðunarinnar.

Aðferðinni má beita með eftirfarandi hætti:

1. Fundarstjóri teiknar upp töflu með tveimur dálkum. Annar þeirra fær heitið hvetjandi áhrifavalda (*driving forces*) og hinn hamlandi áhrifavalda (*restraining forces*).
2. Fundarstjóri biður fundarmenn að nefna þá áhrifavalda sem hugsanlega geta unnið með eða móti því að umrædd ákvörðun komist til árangursríkrar framkvæmdar. Hann skrifar síðan þá áhrifavalda í viðeigandi reit í töflunni. Forgangsraða má áhrifavöldum eftir mikilvægi ef þörf er á því.
3. Best er að fundarmenn nefni sem flesta áhrifavalda svo að sem heildstæðust mynd fái á málið. Þegar áhrifavalda hafa verið auðkenndir þarf hópurinn að meta hvaða hvetjandi áhrifavalda þarf að styrkja og hvaða hamlandi áhrifavöldum þarf að ryðja úr vegi.

## 6 Eftirfylgni

---

Skilvirkni funda ræðst að miklu leyti af því hversu vel gengur að koma í framkvæmd verkefnunum sem ákveðin voru. Það er því mikilvægt að þeir sem fá úthlutað verkefnum á fundi taki þau til sín og komi þeim í verk. Góð fundargerð er eitt mikilvægasta verkfærið til að fylgja eftir þeim ákvörðunum sem teknar hafa verið á fundi.

### Fundargerðir sem stjórn tæki

Fundargerð er heimild um fund og nýtist því til upprifjunar á næsta fundi og sem viðmið til að meta stöðu og framgang mála sem tekin var ákvörðun um. Þær eru því öflugt tæki til að meta framvindu þeirra aðgerða sem samþykktar voru.

Mikilvægt er að ljúka ritun fundargerða og dreifa þeim sem fyrst til fundarmanna og annarra sem málið varðar. Góð vinnuregla er að fundargerðir berist fundarmönnum og öðrum málsaðilum innan sólarhrings frá því að fundur var haldinn. Þegar þeir hafa fengið fundargerð í hendur þurfa þeir að geta komið á framfæri athugasemdum um innihald hennar. Fundarritara er ætlað að uppfæra fundargerðir samkvæmt athugasemdum fundarmanna. Síðan má annaðhvort dreifa leiðréttu eintaki eða kynna endanlega fundargerð á næsta fundi. Fyrsta verkefni hvers fundar ætti að vera að skoða fundargerð síðasta fundar og stöðu þeirra mála sem þá var samþykkt að framkvæma.

Hafi einhverjum þátttakanda verið falið tiltekið atriði er mikilvægt að vísa til þess í því kerfi sem notað er til að halda utan um komandi verkefni. Stundum er um að ræða eftirfylgni með því hvernig aðrir fundarmenn efna loforð um að senda tilteknar upplýsingar eða gögn eftir fund. Slík atriði ætti einnig að færa inn í eigið áminningarkerfi svo að hægt sé að fylgjast með að aðrir standi við skuldbindingar sínar.

### Úrvinnsla minnispunkta frá fundum

Stór hluti fundarmanna safna minnispunktum á fundum án þess endilega að nota þá nokkuð frekar eða vinna úr þeim. Gott er að skoða hvort einhver atriði hafi komið fram á fundi sem ekki kalla á beinar aðgerðir en hafa upplýsingargildi fyrir seinni tíma. Þá ætti að raða upplýsingunum upp á skipulegan hátt svo að auðvelt verði að finna þær þegar þörf krefur.

Gott er að merkja við þau atriði í minnispunktunum sem búið er að fara yfir og grípa til viðeigandi aðgerða, t.d. að setja áminningar í dagbók eða vista upplýsingar sem fram komu á fundinum og nota þarf síðar með skipulegum hætti. Öðru efni má væntanlega henda í ruslið.

# Helstu heimildir

---

Buzan, Tony. *Notaðu höfuðið betur*. Iðunn 1982.

Doyle, M og Straus, D. *How to Make Meetings Work*. Jove Books 1982.

Greengard, Sam. „Videoconferencing: Making the Right Connections,“ in *Beyond Computing* [online magazine], 1997, par. 21; sbr. <http://www.Beyondcomputingmag.com/archive/1997/11%2D97/connect.html> [tilv. 14. apríl 1999].

Kieffer, George D. *The Strategy of Meetings*. Simon & Schuster 1988.

Matson, Eric. „The Seven Sins of Deadly Meetings,“ in *Fast Company* [online magazine], 1996, par. 11-13; sbr. <http://www.fastcompany.com/online/02/meetings.html> [tilv. 14. apríl 1999].

Nelson, Robert B. og Economy, Peter. *Better Business Meetings*. Burr Ridge, IL: Irwin Inc 1995.

Streibel, Barbara J. *The Manager's Guide to Effective Meetings*. McGraw-Hill 2003.

<http://www.effectivemeetings.com> 2007.

<http://www.ga.dk/index.dsp?Url=/artikel.dsp%3Fpage%3D10896%26identity%3D>

*A network MCI Conferencing White Paper. Meetings in America: A study of trends, costs and attitudes toward business travel, teleconferencing, and their impact on productivity.* Greenwich, CT: INFOCOMM 1998.