

Uddrag af Ib Ravn: Facilitering: Ledelse af møder der skaber værdi og mening
Hans Reitzels Forlag, udk. ca. maj 2011.

Indhold

1. At orientere, så andre finder det interessant	1
2. Hvordan bordrunden kan jazzes op	3
3. At afbryde en meget talende mødedeltager	4
4. Knastbehandling: Kolleger tackler hinandens udfordringer	6

1. At orientere, så andre finder det interessant

Orienteringsmødet er en kategori møde, der opstod, da tidligere tiders meget lukkede ledelseskultur aftog i 1980'erne og fremefter. For 30 år siden var information en knap ressource, og man stimlede gerne sammen, når der blev delt ud af den. I dag vader vi i information; de fleste lederes kontorer er åbne og vil man vide noget, kan man bare spørge. Det er snarere opmærksomhed, opgavefokus og overskuddet til at lytte, der er knappe ressourcer. Så hvorfor informere så meget på møder?

Det er almindeligt, at medarbejderne begynder at miste interessen, hvis en leder har mere end 4-5 orienteringspunkter at aflevere på et møde, eller hvis det tager det mere end 10-20 min. Opmærksomheden sløves ved gentagelser – det ene informationspunkt efter det andet. En facilitator kan hjælpe en leder med at tilrettelægge informere på en måde, så budskaberne formidles bedst muligt:

Informér pr. mail

Send nogle af de simple punkter ud på mail dagen før. Det tager længere tid for lederen, men er *meget* hurtigere for medarbejderne at læse. På selve mødet kan medarbejderne så stille spørgsmål til punkterne.

Medbring liste

Lederen bør orientere om punkter fra sin medbragte liste, og ikke andet. Hvis lederen sidder og fisker tilsyneladende tilfældige ting ud af hukommelsen til orientering, eller – endnu værre – sidder og bladrer i sidste uges kalender eller mødereferater, vil deltagerne snart irriteres og synes, at de spilder deres tid.

Knæk en lang liste

En liste med orienteringspunkter kan deles i to. Læg en anden mødeaktivitet ind i mellem. Det giver ny energi.

Need to know

Overvej om hvert punkt er strengt nødvendigt at bruge to minutter på. Har medarbejderne reelt behov for at vide det – eller er formålet faktisk, at du kan holde din ryg fri ved at informere om det?

Nøjes med traileren

Man får ofte et fint indtryk af hele filmen ved kun at se traileren. To minutters sammenfatning er måske tilstrækkeligt for de fleste mødedeltagere. Sig fx på mødet, at B-sektionen får ny direktør, men drop historikken og dit bud på konsekvenserne. Invitér deltagerne til at spørge dybere efter mødet, hvis der er behov.

En medarbejder orienterer

Hvis en medarbejder er tættere på et givet punkt, så lad vedkommende orientere. Det giver medansvar og afveksling. Advisér den pågældende før mødet.

Hold det bilaterale ude af mødet

Hvis et punkt er en sag mellem lederen og en specifik medarbejder, så overvej at lægge det uden for mødet. Ros kan dog med fordel uddeles i kollegernes påhør; det gør anerkendelsen dobbelt værdifuld for den roste.

Fortæl historien

Vil man aflevere en abstrakt pointe eller en regel, letter man deltagernes forståelse ved at servere en konkret historie eller et eksempel først. 10.000 års historiefortælling om fællesbålet har disponeret vores hjerner til at forstå historier med mennesker og intriger umiddelbart, mens principper, regler og abstraktioner kommer evolutionært senere og er derfor langt mere krævende.

Andre motiver?

Ofte indeholder en liste over punkter, en leder gerne vil orientere om, også andre emner end ting, der strengt taget skal orienteres om. Disse behandles andetsteds i bogen: Indskærpelser (s. **Fejl! Bogmærke er ikke defineret.**), forsøg på at sælge eller forankre et budskab (s. **Fejl! Bogmærke er ikke defineret.**), samt emner lederen gerne vil "vende" med sine medarbejdere (s. **Fejl! Bogmærke er ikke defineret.**).

2. Hvordan bordrunden kan jazzes op

”Bordrunden” eller ”Bordet rundt” er en særlig slags runde, der praktiseres på mange afdelings-, kontor- og personalemøder. Hver medarbejder får nogle minutter til at fortælle om sit arbejde, og det går der typisk 15-30 minutter med. Vores interview med ledere og medarbejdere i projekt ”Møder der skaber værdi og mening” viste, at ledere i det store og hele mente, at medarbejderne ønskede bordrunden, mens medarbejderne generelt ikke ytrede nogen speciel interesse i den. Begge parter tror, at den anden ønsker den.

En bordrunde er dysfunktionel, når de andre keder sig, mens Bente og Sebastian og Søren og Marianne fortæller, hvad de lavede i sidste uge. Det ved kollegerne allerede eller også er de ligeglade. Rapporter om det, der er færdigt, er i sagens natur ikke spændende. En medarbejder kaldte sådan en runde for ”dødsrunden” og ”dræberrunden”.

Hvis man partout ønsker en bordrunde, er her nogle gode råd.

- Udpeg en skrap kollega til at styre runden. Tiden skal styres stramt, og det vil en kollega ofte have lettere ved end lederen, der demokratisk betragter runden som medarbejdernes ugentlige lejlighed til endelig at ytre sig.
- Denne kollegafacilitator indleder bordrunden med at præcisere hvor lang tid den forventes at tage og hvor lang tid, dét giver til hver enkelt indlæg.
- Facilitator afbryder kolleger, før de går over tid, ved at gestikulere lidt og sige ”Tak!”
- Bed evt. om kun at få det *vigtige* i dag, ”det, der *skal* siges her”.
- Bed evt. deltagerne tale sammen i nogle minutter parvist eller i trioer, hvor de kan fortælle, hvad de har lyst til og sammen afgøre, om det skal bringes op i plenum bagefter. Har man sagt en halv vigtig ting til et par kolleger, kan det ofte være nok.
- Nøjles med at høre en rapport fra hver af de fx fire teams, afdelingen er underinddelt i.
- Vedtag kun at høre et fast, lille antal indlæg. I en afdeling med 12 medarbejdere kan man aftale kun at høre fra fem hver gang. Facilitator sikrer, at det ikke er de samme hver gang ved at holde nogen tilbage og kalde andre frem.
- Hvis bordrunden værdsættes, fordi det er den eneste gang alle er til stede samtidig og medarbejderne bruger den til at koordinere ting med hinanden, skal man måske lave mødet om til et kvarters fri gåen frem og tilbage mellem dem, man skal snakke med – sådan at alle ikke skal overvære alles krydssnak.
- Sætter lederen pris på bordrunden, fordi hun her klapper sager af med hver enkelt medarbejder på tur, er det typisk kedeligt for de andre at overvære. Ledere mener ofte, at ”Det er godt for de andre at høre, hvad alle laver”, men hvis folk keder sig, keder de sig, uanset hvad lederen mener er sundt for dem; og dét er demotiverende. Man kan i stedet hæve mødet og aftale, at alle går tilbage til deres pind og bliver dér en time. Så kommer lederen rundt i afdelingen og ordner ting med den ene medarbejder efter den anden, mens de andre får lov til at arbejde.

3. At afbryde en meget talende mødedeltager

Som facilitator skal man sikre, at alle deltagernes indlæg bringer mødet fremad – og ikke ud ad en tangent. Det kan betyde, at man af og til må afbryde en mødedeltager midt i en sætning. Hvilke ord tager man i sin mund, så man ikke skaber modvilje hos den, man afbryder?

Her er otte typer afbrydelsesreplikker, listet nogenlunde efter høflighedsgrad. I de følgende eksempler taler "Anne" om det emne, der er på dagsordenen, nemlig A, men "Bjarne" vil hellere tale om emne B.

1. Tage ordet *midt* i talestrømmen

Er der ikke en pause i Bjarnes talestrøm, hvor man høfligt kan tage ordet, må man bryde ind, før han er færdig.

- *"Bjarne, jeg tror vi skal..."* Sig navnet; det skaber opmærksomhed og er venligt og direkte.
- *"Undskyld! Må jeg..."* En høflig indgang.
- *"Tak! Vi må nu..."* Det er også formelt set høfligt at sige "Tak!". Det er bestemt og styrende, men ikke uvenligt – og bedre end at sige "Stop!" eller "Slut!", udtryk der naturligvis bør undgås.
- *"Jeg afbryder dig her, for..."* Til nød kan man henlede opmærksomheden på, at man afbryder. Det gør afbrydelsen ekstra tydelig – hvis Bjarne har svært ved at fatte det.

2. Anerkende B

Facilitator kan med en frase anerkende, at Bjarnes emne B er interessant eller vigtigt – men bare ikke nu. Så bliver han ikke så stødt over at blive bragt tilbage på sporet igen.

- *"Det er et interessant perspektiv, du bringer ind dér."*
- *"Jeg kan se, det er et emne, der optager dig meget, og det er også et vigtigt emne, men..."*

3. Præcisere B

Facilitator skal være den første, der opdager at Bjarne er gået i gang med det nye emne B. Hvis facilitator afbryder og påpeger dette, kan det både være en hjælp for Bjarne, der måske ikke er klar over, han er gledet bort fra A, og for de andre mødedeltagere, så de ikke bliver forvirrede over Bjarnes indlæg ("Nå ja, det er jo noget helt andet, Bjarne har gang i!") endsige frustrerede over, at facilitator endnu ikke har opdaget Bjarnes tangent.

- *"Så det er altså B, der er vigtig her, mener du?"*
- *"Undskyld, Bjarne, du har nu taget fat på emnet B, der handler om B1 og B2, er det ikke rigtigt?"*

4. Præcisere A, og tydeliggøre forskellen mellem A og B

Bjarne – og resten af gruppen – skal måske mindes om, hvad A er, altså det emne, der skal behandles nu.

- *"Må jeg minde om, at det er A, vi har på dagsordenen nu?"*
- *"Vores emne er jo A, som handler om A1 og A2, det er vi med på, ikke?"*

- *"Så vidt jeg kan se, har vi gang i to forskellige emner: Der er A, der handler om dét og dét, og der er B, der handler om sådan og sådan. Er det ikke rigtigt?"* Det kan være uhyre nyttigt for gruppen, at en årvågen facilitator på denne måde reder trådene ud.
- *"Bjarne, jeg tror du er ved at tage fat på et lidt andet emne, B, og A er faktisk noget andet (forklarer)."*

5. Invitere Bjarne tilbage til A

Efter at have afbrudt Bjarnes tangent, kan facilitator vælge at give Bjarne endnu en chance til at forholde sig til det oprindelige emne A.

- *"Men Bjarne, hvad tænker du så om A?"*
- *"Bjarne, vil du knytte en forbindelse tilbage til A, for det er vist B du taler om nu?"*

6. Bygge bro mellem B og A

Hvis der synes at være noget i B, der kunne være relevant for A, kan facilitator prøve at bygge bro mellem B og A, eller invitere andre til at gøre det?

- *"Så det, du siger om B, kunne faktisk hænge sammen med A på den måde, at... etc., etc.?"*

7. Invitere andre ind på A

Hvis Bjarne har talt længe nok om B, kan man afbryde ham indirekte ved at invitere andre til at tale om A

- *"Jeg vil godt høre, om der er andre, der har noget til A?"*
- *"Bjarne, jeg kan høre du har mange holdninger her, men lad os lige høre hvad resten af gruppen siger til Annes forslag" (kigger bort fra Bjarne og rundt i gruppen).*

8. Parkere B

Hvis B er vigtigt og fortjener at blive drøftet, kan facilitator parkere emnet og tage det op senere. I en snæver vending kan facilitator gøre dette retorisk, dvs. uden ønske om at tage B op senere. Men det skal man ikke gøre ret mange gange, før blufferiet bliver tydeligt for enhver.

- *"Det emne er vigtigt, så lad os lige parkere det og tage det op senere i mødet/ved et senere møde."*

9. Afvise B

Er B helt ved siden af, kan facilitator sætte sig i respekt ved at afvise B.

- *"Det spørgsmål kan du få besvaret ved at slå efter i personalehåndbogen."*
- *"B skal afklares på et SU-møde, ikke her. Er der andre, der mener noget om A?"*
- *"Som sagt er B ikke noget, vi skal drøfte her. Vi går videre til næste punkt."*

4. Knastbehandling: Kolleger tackler hinandens udfordringer

På møder sidder man ofte og diskuterer alt muligt frem og tilbage. Men man kan også bruge tid på decideret udvikling og hjælpe hinanden med at tackle de udfordringer, man har i hverdagen. Det egner denne teknik sig til. (Den er navngivet af Christian Bason, der som leder af Økonomi- og Erhvervsministeriets innovationscenter MindLab udviklede den, med konsulentinput fra mig).

På en arbejdsplads er det ofte sådan, at man sidder med sine egne problemer og får ikke hørt resten af kollegerne, om nogen kan hjælpe. Man vil ikke besvære de andre, man vil ikke se dum ud og man klarer det jo nok selv alligevel. Men man sidder måske og opfinder den dybe tallerken igen-igen og får ikke tacklet problemet optimalt. Går man trods alt til en kollega eller leder og spørger om råd, får man måske tre råd, man ikke kan bruge. Det synes man, man skal forklare sin rådgiver, og det bliver let defensivt og uvenligt: "Dét dér, det har jeg prøvet for længst, og det hjalp ikke."

Det ville være rart, hvis man kunne få rigtig mange råd, uden at skulle forholde sig til alle de ubrugelige råd – og bare kunne gå direkte til det ene, man kan bruge. Det kan man i denne proces, hvor en medarbejder på et fællesmøde fortæller kort om sin udfordring, kaldet en "knast". Derpå beder facilitator kollegerne komme med råd til, hvad man kan gøre, mens knast-ejeren sidder tavst og noterer og *ikke må svare på rådene*. Når kollegerne ikke har flere råd, kvitterer knast-ejeren uforpligtende og kan efter mødet følge op på de få gode råd, han kan bruge. Processen kan motiveres således.

1. "I denne proces skal vi se, om vi kan hjælpe hinanden videre med de udfordringer, vi sidder med til daglig. Jeg faciliterer processen i dag. Senere kan en anden gøre det.
2. En af jer, fx Hans, fremlægger en aktuel udfordring, en knast, som han tænker nogle kolleger her omkring bordet kan hjælpe ham med. Det tager et par minutter. Imens lytter vi andre efter og tænker på, hvilke erfaringer, tips eller råd, vi kan tilbyde Hans.
3. Når Hans er færdig, beder jeg jer give de råd, I har. *I giver dem ikke direkte til Hans, men henvender jer til mig*, og omtaler gerne Hans i tredje person, fx sådan her: "Jeg tænker, han kunne ringe til X og høre om...". Dette er for at give Hans plads til at tænke og notere, hvad han kan bruge, så han ikke skal præstere en grimasse, der kan passe – hvis nu han fx synes rådet er dårligt, irrelevant, eller han allerede *har* prøvet det.
4. Hans er tavs, mens han noterer. Han må ikke kommentere på de råd, han får. Så vi ved ikke, om han kan bruge dem. Det er hans suveræne beslutning. Det betyder også, at de af jer, der af et godt hjerte har givet et råd, ikke skal stå model til en afvisning – for Hans giver ingen feedback på rådernes kvalitet.
5. Hvis Hans får brug for at tage fat i en af jer og følge op på et råd, gør han det ved lejlighed efter mødet.
6. Når der ikke er flere råd, giver jeg ordet til Hans til en kort og aldeles uspecifik kvittering, a la "Tak for alle for jeres bidrag!"
7. Det tager nok 5-7 minutter i alt, og vi kan tage en anden af jer bagefter."

Så er facilitator klar til at sætte processen i gang:

1. En medarbejder vælges til at facilitere.

2. Facilitator: "Hvem har en knast i dag? Ingen? Godt, tænk lige en knast frem i tavshed. Når I har én, så markér."
3. Der tænkes, hvorpå facilitator vælger de første to, der melder sig, eller to andre, der ikke har været på længe: "Værsgo, Hans, fremlæg du først din knast. Du har et par minutter."
4. Hans fortæller. Facilitator kan tillade et par opklarende spørgsmål fra kollegerne.
5. Facilitator: "Godt, det handler altså om [10-ords opsummering]. Hvem giver et bud på det? Tal til mig, så Hans kan koncentrere sig om at notere."
6. De kolleger, der har noget, byder ind. Facilitator tager hvad der er, op til en halv snes stykker.
7. I begyndelsen vil nogle kolleger glemme reglen og tale direkte til Hans. Facilitator må straks afbryde dem og høfligt minde dem om tale til sig, så Hans kan få fred til at tænke og notere ideer.
8. Hvis der ikke er nogen, der byder ind med det samme, kan gruppen få et par minutter til at tale parvist sammen om Hans' knast; måske ryster det nogle ideer ned af træet. (Er der absolut ingen råd, takker facilitator kollegerne for deres anstrengelser, beklager over for Hans: "Det var for svært for os, Hans!", og går videre til den næste person med en knast).
9. Når kollegerne giver Hans råd – behørigt henvendt til facilitatoren – lytter og noterer han, som han lyster.
10. "Godt, var det dét? Værsgo, Hans, en kvittering."
11. Hans: "Tak skal I have. Der var nogle gode ting!"

Man kan passende tage to til fire knast-ejere på 20-30 minutter på et kontormøde på en time, hvor resten af tiden så kan bruges til ordinær orientering osv.

Denne proces skaber typisk taknemmelighed hos knast-ejerne, mens råd-giverne er glade for at kunne vise, hvor mange ressourcer og ideer de har – uden at blive stillet til offentligt regnskab over, hvor realistiske deres ideer faktisk er. Samlet giver det gruppen oplevelsen af, at "Hvor er vi gode sammen! Hvor har jeg mange kloge og søde kolleger, der gerne vil hjælpe mig." Substantielt skulle den selvfølgelig også give bedre professionel praksis, derved at videndeling på tværs af specialer og siloer fremmes.

Bemærk, at denne form for videndeling på gavnligste vis er *modtagerorienteret*: det er den person, der har brug for viden, som er i centrum (dvs. knast-ejeren). Al for meget traditionel videndeling er *afsenderorienteret*: Det er personen, der *besidder* viden, der orienterer andre – for hvem denne viden ikke er relevant, fordi den ikke skal bruges til noget her og nu.

Bemærk endvidere knastbehandlingens slægtskab med det reflekterende team (Andersen,), en supervisionsmetode der introducerede det helt centrale fif med at forhindre fokuspersonen i at reagere spontant på kollegernes input.