Redskabskasse til

Bedre møder med større udbytte

Go'Proces:
- Læring med hjerne, hjerte og humor

VIBORG KOMMUNE

Indholdsfortegnelse

Indledning 4
Hvilken forskel? 5

Redskabskassen
Check ind – check ud 6
Procespil 9
Open space technology – ost'en 11
Spejlægsmodellen 13
Idécirklen ('crazy'-cirklen) 15
Matrixselektering 16
Dialogtyper – coaching, sparring, rådgivning 19
Ressourcespotter- interview og spørgeguide 21

Gode råd og overvejelser 22
Om forløbet 24
Litteratur 26

Indledning

Dette hæfte er en redskabskasse med ideer til metoder eller 'mødegreb', der kan optimere udbyttet af møder.

Hæftet har afsæt i et projekt om at uddanne kommunale medarbejdere til lokale 'ambassadører' i tværfagligt projektarbejde. Projektet blev gennemført i Viborg Kommune i 2016 med støtte fra KL's pulje 'Fremfærd Bruger'.

Projektets formål var at ruste deltagerne til at lykkes bedre med det tværfaglige projektarbejde. Konkret har vi afprøvet om vi ved at styrke mødekulturen og mødeformer kan øge kvalitet og udbytte af de afholdte møder. Ønsket er blandt andet er at deltagerne efter projektet

- oplever at få flere positive oplevelser med tværfagligt projektsamarbejde og at få nye perspektiver på opgaveløsningen
- er trygge ved at inddrage andre fagligheder tidligt og ved at give dem indflydelse på løsningerne
- oplever at projektgruppen får større ejerskab til projektet
- føler sig kompetente til selv at afvikle møder på nye måder og kan introducere kolleger til de nye mødeformer.

I uddannelsesforløbet deltog 2 projektgrupper med ansatte fra Teknik & Miljøforvaltningen, Kulturforvaltningen og fra Energi Viborg. Over 4 mødedage blev deltagerne introduceret til forskellige mødetyper og metoder, der kan benyttes i afviklingen af møder. For at sikre relevans og forankring tog deltagerne afsæt i deres egen praksis og trænede metoderne mellem fremmødegangene.

Som afrunding på projektet er de trænede metoder og deltagernes refleksioner over forløbet samlet i denne redskabskasse.

Redskabskassen skal gøre det lettere for projektdeltagerne i at implementere den nye praksis og udbrede den til kolleger og videregive projektets læring til andre kommunalt ansatte med interesse i metoder, der kan understøtte gode møder og tværfagligt samarbejde.

Redskabskassen indeholder:

- 8 metoder til mødeafvikling (fra side 6 og frem). For hver metode er en kort introduktion, nogle af deltagernes tanker om metodens anvendelse samt et metodeark. Metodearket er tænkt som en 'opskrift', du kan medbringe til mødet og bruge til at introducere de øvrige deltagere til processen
- Gode råd og generelle overvejelser om brugen af metoderne fra deltagerne i uddannelsesforløbet
- En kort beskrivelse af mødedagene i forløbet og introduktion til enkelte nyttige begreber.

Vi håber, at redskabskassen også må inspirere dig til at afprøve nye mødeformer og styrker udbyttet af dine møder.

Hvilken forskel?

'Hvorfor ændre praksis? Gør det en forskel?'
Før du beslutter, om du vil bruge energi på at prøve nye mødeformer, vil du sikkert gerne vide, om der er bedre udbytte at hente ved det. Kan det betale sig?

Vi drøftede løbende og som afslutning på forløbet hvilken forandring, vi mærkede og andre erfaringer med at bruge andre mødeformer.

Vi oplevede at metoderne i redskabskassen kan

- give bedre viden om mødedeltagernes dagsorden og synliggøre de dagsordener, der er 'i rummet'
- skabe fælles fokus for mødet
- gøre mødedeltagerne mere aktive: De fleste metoder kræver at man deltager aktivt. Det signalerer at 'her kan du ikke besvare mails eller være mentalt fraværende' – og har dermed en positiv afsmittende virkning på deltagelsen i hele mødet.
- gøre møder mere demokratiske og transparente. Alle bliver hørt – det fremmer ejerskabet til projektet og løsningerne
- sætte fokus på det vigtige og det, der virker - fremfor det vi ikke kan påvirke
- åbne for nye perspektiver og løsningsmuligheder
- give mere tilfredse deltagere og mere begejstring.

Vi oplevede også at metoderne kræver at du

- forbereder dig på mødeformen for at give godt udbytte
- er tydelig om hvordan du ønsker at køre mødet og hvad deltagerne skal gøre
- bruger krudt på at styre rammen om mødet osv.

Dette er uddybet sidst i hæftet, hvor du kan læse flere gode råd og overvejelser fra deltagerne.

'Når jeg har brugt metoderne med andre, har de også været positive og bemærker f.eks. 'Det var et godt møde - vi kom selv op af stolen'

'Jeg oplever at jeg begynder at have en værktøjskasse. Jeg kan planlægge, at når jeg skal det eller det, så egner dette redskab sig'

'Vi kan også godt arbejde tværfagligt, når vi holder vores traditionelle møder, men disse metoder øger udbyttet af møderne'

Check ind og check ud

Øvelse, der starter og slutter møder og processer

Formål:
Når møder og processer starter og slutter er der en overgang.
Man kommer fra noget og skal videre til noget andet.

Øvelsen sikrer overgangen - at man ved
- hvem der er i rummet
- hvad de er der for
- hvad de går videre med.

Hvordan:
Start og slut mødet eller processen med at give den enkelte taletid.
Tag tydelig ledelse af rummet, så folk er trygge ved rammen.
Lav et enkelt oplæg, som alle efterfølgende svarer på.

Som Check ind/ opstart kan det fx være:

- *Sig lige kort jeres navn, stilling og hvilken rolle I har her i dag*

Eller

- *Vi tager lige en runde hvor alle siger deres navne og hvad de særligt skal have ud af mødet i dag*

Som Check ud/ afslutning kan det fx være:

- *Tak for et godt møde. Vi tager lige en afsluttende runde, hvor alle kan sige deres vigtigste pointe*

Eller

- *Det var det, vi nåede i dag. Tak for indsatsen. Vi tager lige en kort runde, hvor I har lejlighed til at fortælle de andre, hvad det mest inspirerende ved dagens møde var*

Eller

- *Vi slutter mødet med, at I alle efter tur lige fortæller, hvad I går videre med efter dette møde…*

Check ind – Check ud

Når møder og processer starter og slutter er der en overgang. Man kommer fra noget og skal videre til noget andet.

Øvelsen sikrer overgangen - at man ved hvem der er i rummer, hvad de er der for, og hvad de går videre med.

Deltagernes erfaringer

Check ind:

- Deltagernes absolutte favoritøvelse
- Check ind skaber på en enkel måde en fælles ramme og fokus for mødet, og en positiv forståelse for hinanden.
- Check ind er god til forventningsafstemning og til at aftale hvad man skal bruge mødet til. Som mødeleder opdager man fra mødets start om nogen har andre dagsordener, der er vigtige for dem at komme omkring og får mulighed for at justere mødeindholdet ind og sætte mest fokus på det, der fylder. Dermed undgår man at usagte dagsordner fylder mentalt og leder mødet af sporet
- Et rigtig godt redskab. Alle er aktive, kommer til orde og føler sig hørt. Metoden synliggør fra start at 'der er forventninger til mig'. Du kan ikke bare være passiv til mødet.
- Det løsner op fra start og bryder barrierer mellem folk, når alle starter med at sige noget. Og de fleste oplever den som 'ufarlig' – i modsætning til nogle af de andre mødegreb i redskabskassen. Det er bare en udvidet præsentation
- Check ind skærper deltagernes fokus på, hvad man repræsenterer. Den tvinger os til at tænke over, hvorfor man selv er til et møde. Og derefter engagerer man sig lidt mere.
- Det bliver ret synligt for andre, hvad du forventer af mødet: 'Hvad er min rolle. Hvorfor sidder jeg her?' Nogle gange er det en god ide at aftale, hvad man forventer at vi gerne vil have ud af mødet.
- Metoden er god, når mange fagligheder skal finde fælles fodslag, ved møder, hvor ikke alle kender hinanden, men faktisk også god når vi kender hinanden.
- Det er en enkel metode værktøj med god effekt.
- Kræver beskeden forberedelse og kan let varieres.

Check ud

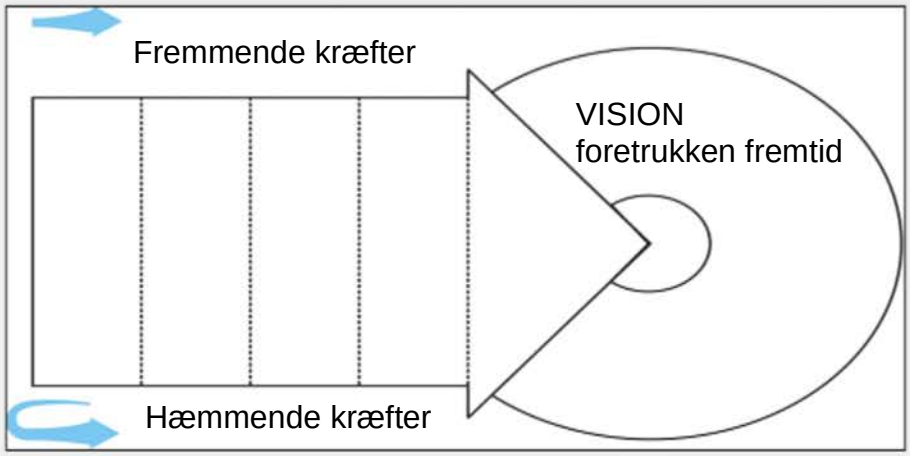
- God til afrunding af komplekse møder
- Kan virke lidt 'langhåret' på deltagerne

Gode råd

- Vær tydelig, når du introducerer øvelsen og hjælp med at holde på sporet.
- Vær tydelig om at øvelsen skal være kort og vær klar til at få tilbage på sporet, hvis nogen snakker for længe.

Procespilen

Procespilen er en metode til at arbejde med målstyret planlægning.



Antal deltagere: Der er ingen begrænsning, men modellen håndteres nemmest i mindre grupper.

Reglerne for samtalen der skal gennemføres:

1. Definer planens, projektets, eller processens ønskede slutmål.
2. I er taget på en tidsrejse (ca. 1 år frem i tiden, eller umiddelbart efter jeres projekt slutter) hvor alle jeres ideer *er* blevet til virkelighed - Derfor skal I tale i NUTID
3. Forestil jer: Alle ideerne er blevet virkelige, så I kan tale UDEN FORBEHOLD
4. Lav en liste over alle de *fremmende kræfter* I jer selv og i jeres omgivelser som sikrede at jeres plan blev til virkelighed
5. Lav en anden liste med alle de *hæmmende kræfter* i jer selv og i jeres omgivelser som truede jeres plan ift. at blive til virkelighed
6. For hver af de hæmmende kræfter skal I lave en liste med ideer til, hvordan I kan forebygge at disse hæmmende kræfter får afgørende indflydelse på succesen eller helt vende dem til jeres fordel.
7. Derefter udfylder deltagerne pilen, ved at arbejde sig fra højre til venstre. Start med de handlinger som for nylig har været nødvendige/ vigtige for at jeres ideer er blevet en realitet
8. Bevæg jer baglæns gennem tiden – hele tiden efter hvis princippet:
   Hvis det vi lige har snakket om skulle være muligt, hvad skal vi så gøre inden.
9. Afslut med de handlinger som skal sættes i værk lige her - i nutiden - for at ideerne kan blive til virkelighed ude i pilens spids.

Procespil

Procespilen kan f.eks. benyttes til planlægning og planlægningsmøder.
Målet med denne metode er at designe møder og projekter med klart definerede del- og endemål som ledestjerne for både det enkelte møde og for en proces som helhed. Når man benytter procespilen som værktøj, får man ofte en klar ansvars- og opgavefordeling, hvilket sikrer gode, udbytterige møder og projektforløb.

Opmærksomhedspunkter for procespilen
Procespilen er en god metode til, at sætte konkret handling på en proces.
Den illustrerer tydeligt, hvem der gør hvad, hvornår og hvorfor og er på den måde et meget hands-on planlægningsværktøj.

Metodens særtegn er grebet med at arbejde med fremtiden og italesætte denne som nutid. Det har en stærk effekt med grupper, som kan kapere abstraktionsniveauet.

For grupper, der ikke kan det, kan det være for forstyrrende et element.
Her kan man så vælge at fjerne fremtids-grebet, og arbejde med procespilen uden at snakke med afsæt i forestillet fremtid.

Deltagernes erfaringer

- Procespilen er en god øvelse til at beskrive hvad jeg vil nå og hvorfor. Den er god til at ordne, strukturere og sætte på tidslinje – til at lægge en plan.

- Den kan synliggøre processen, når det er svært at se, hvad der er mål, og hvordan man kommer derhen. Det, man snakker om, bliver visuelt.

- Alle bliver aktive i at lægge planen.

- Når man planlægger projektet sammen, får alle i projektgruppen et godt kendskab til hvad projektplanen er og undervejs får man drøftet udfordringer og fordele og ulemper ved forskellige løsningsmuligheder. Det er også godt i fællesskab at sætte ord på, hvor vi er når projektet er realiseret.

- Den kan være relevant ved nye, ukendte opgaver, hvor man ikke følger samme model som sædvanligt. Ved standardiserede opgaver virker det overdrevent og forstyrrende at bruge metoden.

- Det er svært at snakke om fremtid som nutid og gå baglæns i tid - det kan godt få nogen til at stå af.

Open Space Technology (O.S.T.)

Formål:
Give deltagere mulighed for at have medbestemmelse på de emner der skal tales om på en måde der sikre høj grad af ejerskab til udbyttet.

Proces:
God til store grupper af deltagere, men principperne kan også bruges i mindre grupper

Fremgangsmåde:

1. Et bredt spørgsmål stilles til deltagerne
2. Alle deltagere får X antal stykker A4 papir og noget at skrive med. De sidder i rundkreds på stole uden bord i midten.
3. Deltagerne skriver nu et ord, eller gerne en hel sætning, på hvert papir og ligge det ud på midten af gulvet så alle kan se det. Det kan inspirere andre som gerne må skrive det samme hvis det også er vigtigt for dem.
   Sådan forsætter deltagerne med at producere sedler indtil de ikke kan finde på mere.
4. Derefter må de gå rundt og læse hinandens ideer og efter en 2 min skal de kategorisere papirerne. Der vil typisk dannes en 6-8 bunker ved ca. 30-40 deltagere, lad folk selv gå i gang med kategoriseringen, selvom det tager lidt tid.
5. Når kategoriseringen er ved sin ende dvs. at folk ser ud til at være enige i hvordan emnerne er inddelt, skal de finde en tovholder til hver bunke papir og finder et bord i lokalet. Alle dem som har lyst til at snakke om det emne går med tovholderen.
6. Grupperne kan nu få f.eks. 20-30 min til at tale om deres emne. Det er vigtig at de bruger deres ressourcer i den gruppe, de føler sig mest motiveret i, rent indholdsmæssigt. Derfor vil der være nogle som cirkulere rundt blandt grupperne.
7. Grupperne har fået et stort stykke papir uddelt og får nu ca. 10 min. mere til at skrive de vigtigste ting ned, de er kommet frem til.
8. Til sidst holdes fernisering af de vigtigste pointer grupperne er kommet frem til.

Open Space Technology – OST'en

Deltagerne afprøvede brugen af Open Space Technology i forhold til at projektplanlægning. Udbyttet af denne metode er at deltagerne bliver i stand til hurtigt at kategorisere og overskue et stort og diffust møde- og projektindhold, på måder der er håndtérbare og handlingsrettede, med klare roller og tovholdere knyttet til delmål og ansvarsområder.

Opmærksomhedspunkter for O.S.T.
O.S.T. er en god metode til at idégenerere over et specifikt emne.
Den er samtidig god til at få det frem, som fylder i en afdeling eller gruppe.
Endelig forpligter den deltagerne til at tage ejerskab i processen. De har selv valgt hvilke emner, der skal fremhæves, hvilke de vil arbejde med og hvorfor - altså en høj grad af frihed og valg, der går på interesse.

Som facilitator skal man være opmærksom på, hvad man sætter på dagsordenen i en O.S.T. Hvis deltagergruppen er meget konfliktramt, vil metoden måske fremhæve uhensigtsmæssige emner, som der ikke kan tages ordentlig vare på i den videre proces. Eller hvis emnet er uvedkommende for deltagerne, kan de have svært ved at byde ind. Så skal man som facilitator overveje sin rolle - hvor meget man vil give sig og hvornår skal man fastholde gruppen.

Deltagernes erfaringer

- Den er god til at få mange ideer og perspektiver på banen. Den kan f.eks. åbne op for kreativiteten i en opstartsfase.

- 'Man får på kort tid i fællesskab struktureret et stort materiale og får konsensus om noget'.

- 'Da vi brugte OST-en, blev vi bedre til at dele vores ideer og være fælles om dem i stedet for at nurse om vores egne'

- 'Den er demokratisk. Det er ikke kun de meget talende, der bliver hørt. Alle får deres mening med, er aktive og delagtiggjort'.

- 'Man arbejder med noget, man har interesse for og finder dem med samme interesse'.

- 'Metoden synliggør hvor mange, der er optaget af hver enkelt ting'.

Gode råd

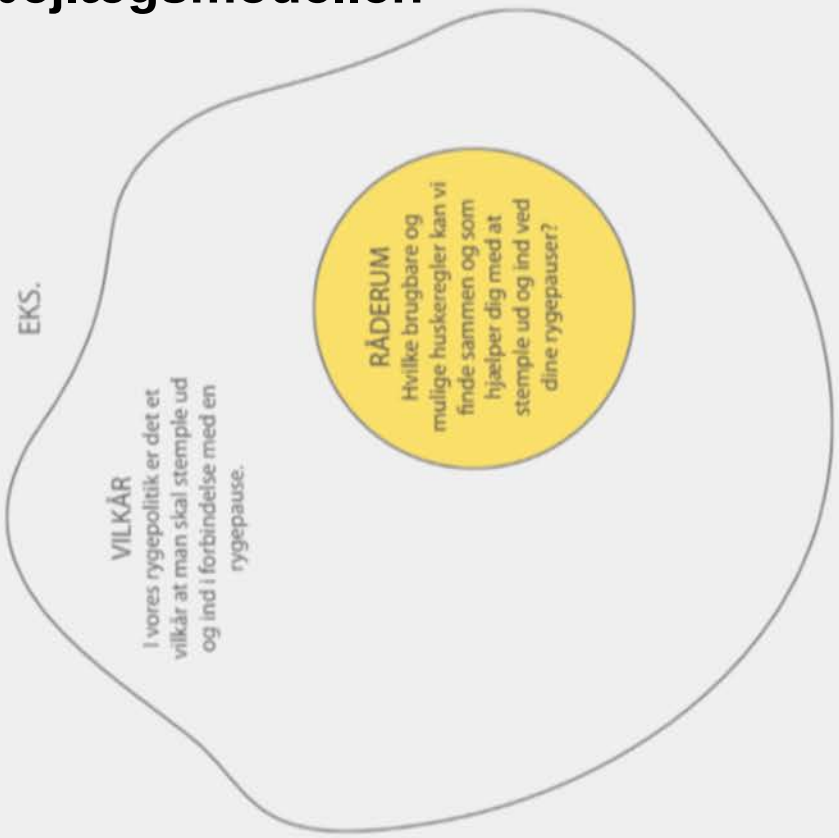
- Det er vigtigt at definere opgaven godt inden. Prøv gerne formuleringen af dit spørgsmål eller emne af på en kollega inden for at se om det virker, som du havde forestillet dig.

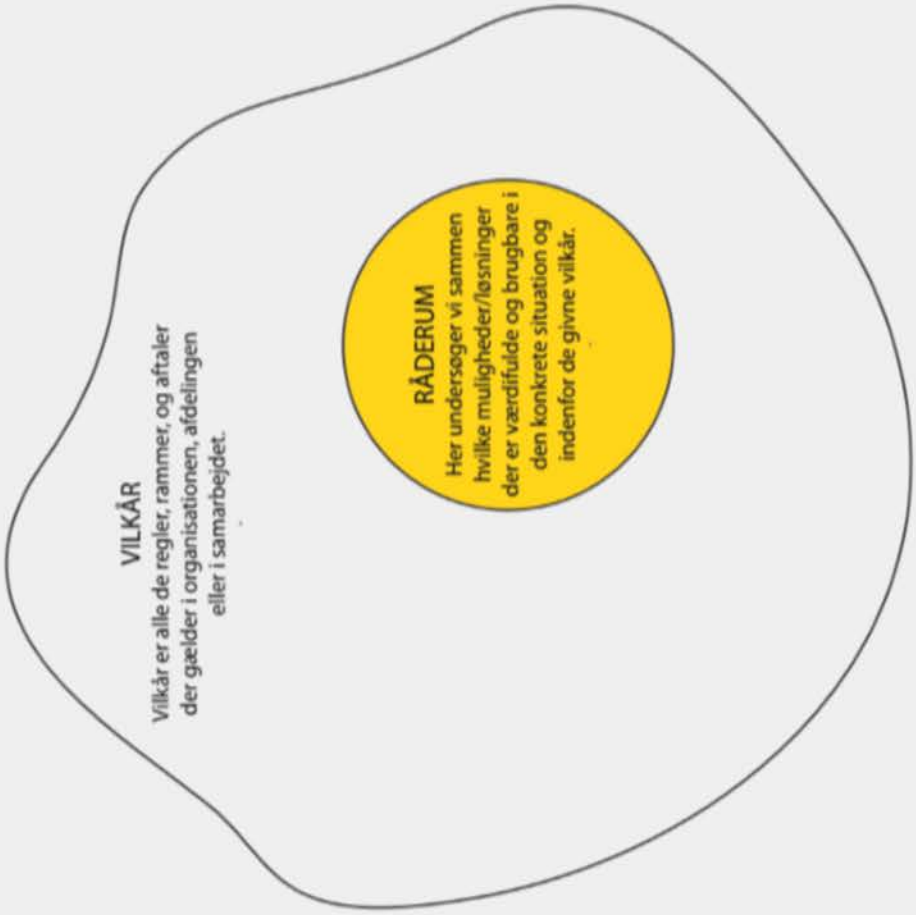
- Når vi arbejder kreativt som i OST'en, er det rart at formen er ret styret. Vær tydelig på hvad man skal i de enkelte faser og få alle med videre til næste fase.

Spejlægsmodellen

VILKÅR - RÅDERUM

- EN VISUALISERING AF SAMMENHÆNGEN MELLEM DET VI IKKE SKAL ÆNDRE PÅ OG DET VI KAN UNDERSØGE SAMMEN OG FINDE LØSNINGER TIL





Go'Proces
Læring med hjerne, hjerte og humor

Spejlægsmodellen

Deltagerne afprøvede brugen af spejlægsmodellen i projektstyringsmøder.
Spejlægsmodellen er et værktøj, der hjælper møde- og workshopdeltagere med at sondre mellem hvad der er faste **vilkår** (spejlæggets hvide del) og hvad der er **mulighedsrum** (den bløde blomme i ægget).

I al sin banalitet er det ofte en overset sondring, og mødedeltagere ender ofte med at sidde og forholde sig til vilkår af opgaver, arbejdsliv og organisation, som de *ikke* kan gøre noget ved.

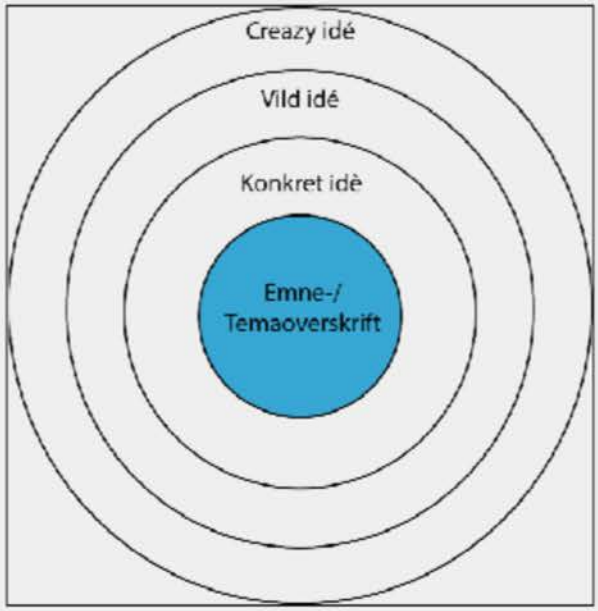
Opmærksomhedspunkter for spejlægsmodellen:
Når man inddrager en metode som ”Spejlægget” og vilkår/råderum, er rammesætningen altafgørende. Metoden fungerer mest af alt som en metafor for, hvornår vi bruger vores tid uhensigtsmæssigt ved at diskutere ting, som ligger i ”æggehviden” (vilkårsrummet) og altså er udenfor vores beslutningsramme. Metoden er et godt ”meta-redskab” til, at synliggøre hvad der er til diskussion og hvad der ikke er.

Man kan med fordel være opmærksom på, at bruge metoden konstruktivt som et billede på de ting du KAN gøre noget ved, og ikke omvendt som et fokus på alt det, som ligger udenfor din rækkevidde.

Deltagernes erfaringer

- ’Super god’
- ’Vi har for mange møder, hvor vi snakker om fortid og hvad der gik galt. ’Spejlægget’ gør møder mere effektive ved at fokusere på, hvilke knapper vi kan dreje på.
- ’Det er en måde at lave billede på, hvad vi skal diskutere og hvad, der er rammen. Den har skærpet min opmærksomhed om, hvad der er ’sagen’ og hvad der ikke er
- ’Jeg bruger den, når vi arbejder os ud af en tangent og diskuterer det vi ikke kan ændre alligevel’
- ’Den er god til at indsnævre, hvad der er muligheder og sætte fokus på, at der ligger noget i ’blommen’. Der er næsten altid noget, vi har indflydelse på’
- ’Den kan bruges til at diskutere, om der er vilkår, der kan udfordres – og flyttes fra hviden til blommen’.
- ’Spejlægget er god efter en O.S.T. eller brainstorm til at drøfte hvilke ideer, der ligger i mulighedsrummet’

Idécirklen



1. Tegn jeres egen idécirkel med tusch på et flipoverpapir, skriv jeres fokus i i midten af cirklen (Emne/Temaoverskrift).

2. Første del af øvelsen består af en individuel brainstorm, hvortil I skal bruge de små post-it sedler.
   - Sørg for at alle i gruppen har postit-sedler og
     noget at skrive med
   - I skal nu alle i gruppen i stilhed individuelt skrive så mange idéer, I kan komme på i forhold til jeres valgte opgavespørgsmål – Skriv én idé på hver postit-seddel.
   - Dette skal I bruge 5 min på. (Bestem jer for en i gruppen der tager tid)

3. Når de 5 min. er gået, tager I en runde, hvor I på skift fremlægger jeres idéer og sætter dem ind i modellens cirkler, der hvor den, som har fået idéen, synes den skal sidde (enten i cirklen: konkret idé, vild eller crazy idé)

4. Efter at alle har sat deres idéer ind i cirklerne begynder I at samtale og idéudvikle på jeres fælles pulje af idéer. Vær nu hinandens idéforlængere:
   - "Hvis vi nu tager den her crazy idé og skal gøre den til en konkret idé, hvordan kan den så se ud?
   - "Den her idé får mig til at tænke på en idé, der går ud på at……."
   - "…ja og når du siger det, kommer jeg til at tænke på, at vi også kunne…."

Idécirklen (’Crazy’-cirklen)

Idécirklen kan bruges i projektstyringsmøder til at generere og korrigere retning og indhold. Helt specifikt hjælper metoden til at skalere idéer og gøre dem omsættelige.

En idé, der virker *for* vild (crazy), kan måske have essenser i sig, som man gerne vil holde fast i og udfolde, selv om selve hovedtanken i idéen er for vild/urealistisk.

Omvendt kan en idé, der er lidt for konkret tænkt, savne lidt luft under vingerne. Idéen kan være så ”beskeden”, at den ikke rigtig forstyrrer, udvikler eller udfordrer det projekt, som den er en del af. Idécirklen er effektiv i forhold til at booste eller løfte denne kategori af idéer.

Opmærksomhedspunkter for idécirklen
Arbejdet med en idécirkel skaber et effektivt idékatalog til det videre arbejde med emnet. Metodens stærkeste element, er ”skrumpningen” af de ”crazy” ideer, så essensen og drømmen i den ”crazy” idé bliver opnåelig og omsættelig.

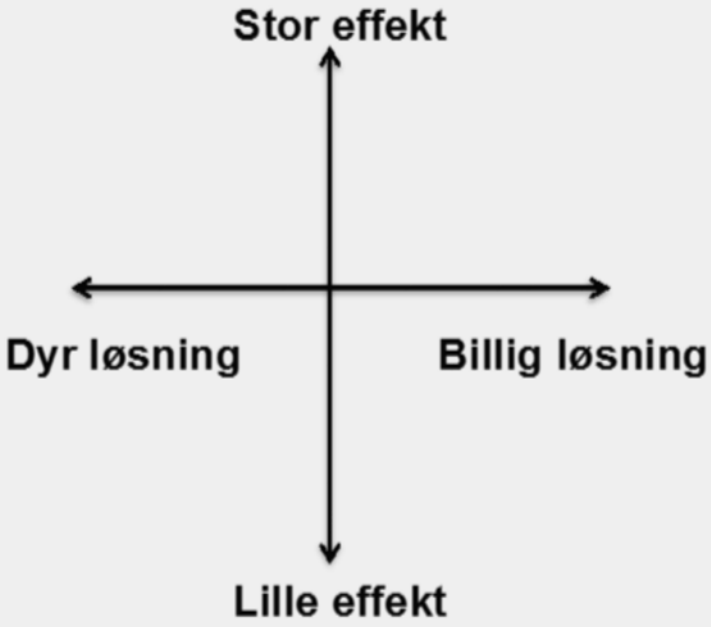
Den vigtigste opmærksomhed for denne metode (og som desuden gælder alle idé-genererings metoder) er, at brainstormingsdeling skal foregå med den største respekt og forståelse for de andres ideer. Alle ideer er principielt lige gode, og det kan være uhensigtsmæssigt at kritisere og bremse processen med alt for meget fokus på, hvad der kan lade sig gøre og hvad der ikke kan.

Deltagernes erfaringer

- ’Alle er aktive og man inspirerer hinanden til nye løsninger’
- ’Den er god til at fokusere på, hvad der er den afgørende kvalitet ved en løsning’
- ’I byggeverdenen ser vi ting lidt sort/hvidt. Jeg oplevede, at det giver mening at arbejde lidt med noget ’crazy’. Vi opdagede noget nyt, fik nye ideer og perspektiver på emnet, da vi arbejdede med at flytte en idé fra ’crazy’ til det konkrete’
- ’Den er god til at provokere og gøre de meget løsningsorienterede mere visionære’
- ’Den er bedre end en almindelig brainstorm til at bringe ideerne længere ud og tænke helt nyt. Den giver et frirum til at komme med de helt skøre ideer. Intet er for vildt. Alt er OK’
- ’Selv om en idé er meget vild, kan der være ’noget’ i den. Metoden hjælper til at finde det’
- ’Den er også god til at finde alternativer til meget dyre løsninger’
- ’Modellen kan også bruges i dialogen med eksterne til at drøfte alternativer til en løsning’
- ’Modellen åbner for, at man overvejer, om det er det rigtige vi arbejder med, og man får øje på, at der et nyt løsningsrum, hvis vi tænker vildere eller mere lavpraktisk’

Matrix-selektering

Sortering og udvælgelse af idéer.
Matrix-selektering er en lavpraktisk og demokratisk måde at sorterer idéer på; f.eks. i kølvandet af en brainstorm eller efter brug af værktøjet "idécirkel"
Det væsentlige er valget af selektions-kriterier. I denne matrik er kriterierne 'effekt' og 'økonomi'. Deltagerne skal have forståelse for hvorfor de kriterierne er valgt.



Opgavebeskrivelse:
Lav en matrix med de parametre I gerne vil kvalificere jeres ideer ud fra.
Parametrene er valgfrie og kan være alt fra graden af indflydelse i organisationen, graden af medarbejderinddragelse osv.

Sæt så jeres ideer ind i modellen, der hvor i tænker at de passer bedst. Parametrene giver et godt billede af, hvorvidt ideerne skal justeres yderligere for at blive til noget, og hvor der er så oplagt muligheder for, at gøre noget andet med det samme.

Matrixselektering

På projektstyringsmødet kan det være en udfordring at vælge mellem de idéer, der kommer på bordet i forhold til projektets videre forløb.

En faldgrubbe kan være, at man alene vurderer idéerne i forhold til hinanden, og ikke i forhold til nogle ”objektive” kriterier. Mødelederens udfordring bliver så, at han eller hun skal mægle, bygge bro og træffe valg mellem de idéer, som mødedeltagerne kommer med. Det er opslidende og kan let blive konfliktfyldt.

Som svar på denne udfordring tilbyder Matrixselektering, som metode, et rum, hvor mødedeltagerne selv kan selektere mellem idéer, ud fra nogle prædefinerede kriterier.
På den måde bliver det ikke din idé versus min idé, men vores idéer vurderet i forhold til nogle objektive kriterier, der – ideelt set – er i tråd med et givent projekts overordnede linjer.

Opmærksomhedspunkter for Matrix-selektering
Når man arbejder med en matrix, ligger det største arbejde i, at finde parametre som er aktuelle at måle på. Derudover er det vigtigt at arbejde med parametre, som man har reel indsigt i og forståelse for. Det vil sige at arbejder man med økonomiske parametre som fx pris, er det vigtigt, at der er nogen med i gruppen, som kan vurdere, hvorvidt noget faktisk er dyrt eller billigt sammenlignet med indsatsens effekt.

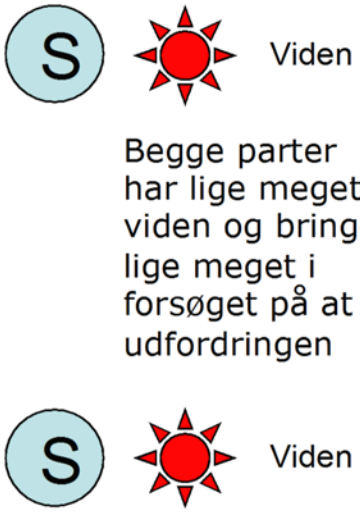
Deltagernes erfaringer

- ’Demokratisk metode – alle kommer til orde. Og alle bliver hurtigt enige’
- ’Metoden er god til at fokusere ind på, hvad vi skal gøre, og synliggøre og skabe konsensus om hvilke idéer der er for dyre, besværlige eller har lille effekt*.
- *Metoden synliggør argumenterne for, hvorfor man vælger en løsning’
- Man får hurtigt sorteret ideer og kommer til handling
- Den er god i den daglige prioritering – og mere udfoldet end ’spejlægget’
- God til tavlemøder, hvor rammer er mere uformelle
- Den er god efter idegenerering til at fokusere på de mest effektfulde løsninger
- Du kan også bruge med andre parametre som risiko og indsats.

Dialogtyper–Coaching, Sparring, Rådgivning

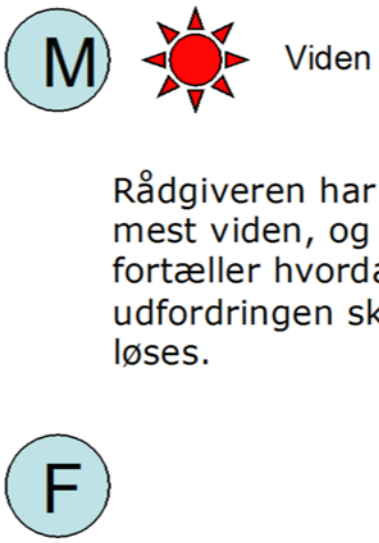
S: Sparringspartnere
M: Mentor/ rådgiver
C: Coach
F: Fokusperson

Sparringspartner



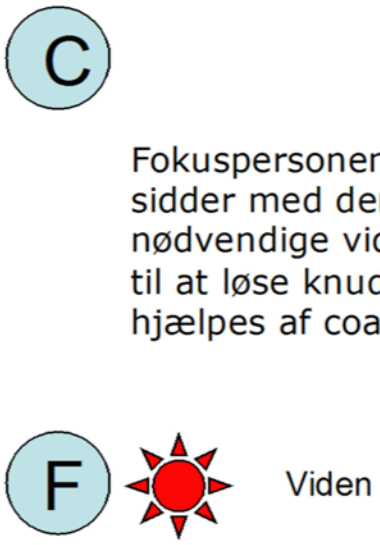
Begge parter har lige meget viden og bringer lige meget i forsøget på at løse udfordringen

Mentor/Rådgiver



Rådgiveren har mest viden, og fortæller hvordan udfordringen skal løses.

Coaching



Fokuspersonen sidder med den nødvendige viden til at løse knuden og hjælpes af coachen

Dialogtyper – Coaching, Sparring, Rådgivning

Deltagerne afprøvede forskellige dialogtyper som værktøj ved handlingsorienterede møder.
En taleposition er det ”sted” og den måde vi taler, svarer og går i dialog med andre på. Der findes ingen 100% neutrale eller objektive talepositioner. Alle talepositioner har fordele og ulemper, alt efter kontekst og modtagere.

Alle har – bevidste eller ubevidste – præferencer i forhold til at vælge taleposition. Nogle kan lide at tale med stor patos og overbevisning i stemmen. Andre går åbne og nysgerrige ind i enhver samtale eller dialog. Pointen med dette værktøj er, at talepositioner ikke behøver at være det tilfældige udfald af, hvordan vi plejer at kommunikere. Vi kan tværtimod, i mange sammenhænge, selv øve indflydelse på, hvordan vi kommunikerer. Og fordelene er åbenlyse: Hvis du altid svarer fra fx en rådgivende position, så lærer dine mødedeltagere, ansatte eller kollegaer, at hos dig får man altid råd og svar på tiltale, men de glemmer måske at tænke selv. Derfor kan man med fordel dreje sin kommunikation over i sparring eller coaching.

Ved at træne på simple samtaler/emner, kan man opøve evnen til refleksivt at vælge den mest passende dialogtype i forhold til det emne, møde, problemstilling eller den samtalepartner, som man står overfor.

Opmærksomhedspunkter for dialogtyper
At arbejde fokuseret med dialogtyper giver et godt indblik i, hvordan forskellige måder at samtale på skaber forskellig viden. Med træning af denne metode, bliver du endnu skarpere på dine samtaler med andre (*’er jeg her i gang med at rådgive eller sparre?*’). Og du bliver også bedre til, at metakommunikere i en samtale, hvor du bliver positioneret og opfattet som eksempelvis rådgiver, men mest har brug for en position til, at svare som sparringspartner.

Deltagernes erfaringer

- Talepositionerne er gode til at blive bevidst om roller og hvad man kan bruge roller til
- Nogle gange kan der komme noget godt ud af at man påtager sig en bestemt rolle
- Når man prøver at tilsidesætte egne holdninger, åbner man op for nye perspektiver
- Jeg blev opmærksom på, at jeg når har brug for hjælp, skal være bevidst om hvilken hjælp, jeg ønsker og har brug for.
- Deltagernes oplevelse af sparring som taleposition: Det giver en fri snak, hvor man kommer bredt og jævnt omkring. Alle bliver hørt, kan byde ind og man bliver inspireret af hinanden. Ulempen kan være, at der mangler beslutningsmandat. Man skal tænke på, hvordan man samler op bagefter.
- Deltagernes oplevelse af rådgivning som taleposition: Rådgiveren styrer processen og kan dreje emnet hen til favoritløsning. Snakken var konkret og løsningsorienteret, men ikke så nuanceret. Fokuspersonen kan være fremmedgjort overfor den valgte løsning.
- Deltagernes oplevelse af coaching som taleposition: Coachen styrer at vi er på sporet og fokuspersonens energi styrer retningen. Fokuspersonen vælger den løsning, man selv synes er god – det giver større glæde og ejerskab. Hvis man skifter mellem flere positioner, er det smart at starte med at være coachende, så kan man stille en del opklarende spørgsmål først.

Ressourcespotter- interview og spørgeguide

I skal fortælle og udforske tre af jeres egne historier. Fortæl historien så detaljeret som muligt. Fokus på jeres *egen* rolle i situationen.
"Fortæl om din praksisopgave"

Undersøg og *lær* af fortællingen:
I skal hver vælge en rolle:

Fortællerens opgave er at fortælle sin historie detaljeret.
Interviewerens opgave er at være nysgerrig og stille spørgsmål så fortælleren folder sin historie ud.
Ressourcespotteren skal undervejs skrive ned hvilke ressourcer, gode egenskaber og værdier fortælleren viser i sin fortælling.
Efter historien skal spotteren give ressourcerne til fortælleren.

Undgå "det kender jeg godt" fælden – forbliv i hele runden i rollerne; fortæller, interviewer og spotter

Intervieweren *kan* stille spørgsmål som f.eks.:

- Hvad syntes du er det bedste ved det du fortæller?
- Hvad er det du gør, der gør denne situation mulig?
- Hvilken kontekst foregik det i?
- Hvad tror du dine kollegaer ville fortælle om denne situation?
- Hvad tror du dine kollegaer ville sige var særligt værdifuldt om dig og det du gjorde?
- Hvad var det du gjorde – der gjorde en forskel?
- Hvad vil du gerne holde fast i fra denne situation, som du vil bruge i andre sammenhænge?

Når interviewet er slut, **gentages** processen, så alle i gruppen når at prøve alle roller.

Fortæller:
Fortæl om en konkret situation

Interviewer:
Stil nysgerrige spørgsmål
så historien folder sig ud.

Ressource spotter:
Lyt efter kompetencer/ressourcer
hos fortæller
Holder også styr på tiden.

Ressourcespotter- interview og spørgeguide

Anerkendende mødeledelse blev afprøvet i praksis med et ressourcespotter-interview Interviewrunderne blev brugt til at definere konkrete indsatser, hvor deltagerne selv besluttede, hvad de ville prøve af i praksis, inden næste fremmødegang.

Deltagernes erfaringer

- Metoden aktiverer flere. Alle har en aktiv rolle.
- Når man får til opgave alene at lytte, bliver man bedre til det og hører noget nyt.
- Den er ressourcekrævende. Det kræver overskud at køre et møde på den måde.
- Den er svær at tænke ind i og se relevansen af i projektarbejde.
- Den er god til øvelse og til at styrke opmærksomheden om, at andre kan have andre dagsordner og fokuspunkter.
- Man kan måske bruge den, når et møde kører skævt til at blive bedre til at lytte til hinanden.

Gode råd og overvejelser

Under forløbet drøftede deltagerne forudsætninger for og udbyttet af at ændre sin praksis omkring møder. Her er deres opmærksomheder og gode råd til andre, der ønsker at eksperimentere med nye mødeformer:

- **Vær åben og tydelig om at du vil noget nyt**
  Vi er tryghedsnarkomaner og selv små fravigelser fra 'normen' – den mødeform, der er normal hos jer - kan virke voldsomt, kunstigt og forstyrrende på deltagerne. Vi erfarede, at man er nødt til at være meget tydelig, hvis man vil have en gruppe til at gøre noget nyt og uvant.

  Så sig det tydeligt og introducer metoden omhyggeligt, når du ønsker at bruge et nyt værktøj. Fortæl evt. hvor du man har lært/ prøvet metoden og hvorfor du ønsker at bruge den nu - det gør det lettere for mødedeltagerne at overvinde den 'forstyrrelse', det er at prøve noget ukendt.

  Brug evt. undskyldningen 'joh, nu har jeg jo været på det her kursus, og der lærte jeg …' – det accepterer mange som en rimelig grund til at kaste sig ud i noget nyt.

  Du kan også lægge metodearket fra dette hæfte på bordet for at introducere 'spillereglerne' og visuelt vise, at nu gør vi noget anderledes.

- **Mere forberedelse – bedre udbytte**
  Vi er vant til at bruge tid på at forberede møders indhold, men måske ikke mødets form. Brugen af metoderne her i hæftet kræver ofte, at du bruger tid på at forberede mødeformen, f.eks. til at vælge metode, lægge tidsplan og formulere et godt spørgsmål.

  Mange oplevede manglen på tid som en barriere for at komme i gang. Der var dog også en generel opfattelse af, at vi ofte forbereder os for lidt til møder og derfor får for ringe udbytte af dem. Og at de velforberedte møder, vi gennemførte under forløbet, var mere effektive og gav et bedre udbytte.
  Det gav anledning til disse råd:
  - Prioriter hvornår du bruger en ny mødeform. Det skal være relevant
  - Brug metodearkene her i hæftet for at reducere din forberedelse
  - Brug gerne metoderne hyppigt (hvis relevant), så får du dem på rygraden og kan reducere din forberedelse. Mødedeltagerne får også lettere ved at gå ind i dem, når de bliver fortrolige med dem
  - Start med at øve dig i de grupper, hvor du er mest tryg – i mindre fora, dit eget team og afdeling
  - Overvej om du kan få hjælp af en kollega – så har du mere overskud og kollegaen får også lige genopfrisket metoden.

- **Kreativitet kræver struktur**
  Nogle metoder åbner op for, at vi bruger større kreativitet på møder. Vi oplevede at kreativitet kræver struktur – ellers bliver mødet 'ikke til at være i'. Bliver formålet, opgaven eller tidsstyringen for uklar eller rodet, mister gruppen fokus og energi.
  Så øv dig som mødeleder i at sætte klare og tydelige rammer, så er deltagere trygge og kan bedre koncentrere sig om indholdet.

- **’Træd ned fra scenen og giv plads til indflydelse’**
  Et formål med at prøve nye mødeformer var at prøve at styrke projektgruppens ejerskab til et projekt. Under forløbet havde vi nogle spændende drøftelser om balancen mellem at projektleder skaber tryghed i projektgruppen eller giver plads for en ’konstruktiv usikkerhed’. Flere oplevede, at projekt-/mødeleder <u>først</u> er nødt til at give plads – at træde tilbage, undlade at tage initiativet etc. - for at andre træder til og tager ansvar.

  Så prøv at fylde mindre – så deltagerne får mere ejerskab og engagement i projektet.
  (Du kan også styrke projektgruppens opmærksomhed på at alle er ambassadører for projektet med en indledende projektgruppe-check ind, hvor alle beskriver hvad de tænker at de kan bidrage med i forhold til at løse opgaven).
  Men husk: Det er stadig dit ansvar som mødeleder at være god til mødeformen og sørge for at der er en plan for mødet.

- **Brug metoderne som tankegang**
  Selv om du ikke bruger de beskrevne metoder fuldt udfoldet på et møde, kan du stadig bruge dem som en tankegang. Det kan f.eks. være ved at bevæge mødet hen til det, vi kan påvirke (spejlægsmetode) eller trække en idé længere ind eller ud af ’crazy-cirklen’. Men husk også at bruge metoderne fuldt udfoldet ind imellem, for bedre at fastholde dem.

- **Tilbyd din assistance**
  Nogle deltagere havde svært ved at finde anledning til at bruge metoderne i det daglige. ’Jeg er jo ikke mødeleder’, lød en hyppig begrundelse. Andre så det ikke som en hindring, men tilbød mødelederen at stå for afvikling af relevante punkter på dagsordenen efter de trænede metoder.

- **Leg med hvor meget tid du bruger på en øvelse**
  Nogle eksperimenterede med hvor meget tid, de afsatte til metoderne og oplevede at et hurtigt tempo kan give mere umiddelbarhed, spontanitet og energi. (Og andre gange bliver det jappet). Prøv dig lidt frem og varierer evt.

- **Differentieret udbredelse**
  Vi havde en del diskussion om, hvem det giver mening at udbrede metoderne til. Bør alle kende og kunne bruge? Eller kun de, der selv skal afvikle møder efter? Vi kom frem til, at man har forskellige behov alt efter om man skal planlægge og lede et møde eller deltage i.

  Særligt medarbejdere, der arbejder med udviklingsprojekter, kan se fordel i at bruge metoderne og kan have glæde af at kende metoderne så godt, at de er trygge ved at planlægge og afvikle møder med. For mødelederen er det dog en fordel at alle mødedeltagere kender til de metoder, der bruges og er trygge ved. Det gør det lettere for mødelederen at afvikle mødet, gør ’forstyrrelsen’ for deltagerne mindre og giver større udbytte. Derfor kan det også give mening at udbrede metoderne til en større gruppe på ’brugerniveau’.

- **Lær din projektgruppe at kende**
  Under forløbet drøftede vi hyppigt, hvad der skal til for at en projektgruppe fungerer godt og blev opmærksomme på at det at deltage i kursusforløbet sammen også havde en social værdi og positiv effekt på projektarbejdet. Projektgrupperne fungerer bedre, når man kender hinanden.

  Ikke så mærkeligt – men måske kan det anledning til at overveje om det er relevant f.eks. at besigtige projektområdet sammen i stedet for hver for sig? Eller om der er andre muligheder for at gøre noget i fællesskab, der både har faglig og social værdi, i projektgruppen.

Om forløbet

Her kan du læse lidt om hvordan vores uddannelsesforløb var tilrettelagt og lidt af teorien bag:

Deltagere stiftede henover 4 fremmødegange bekendtskab med 4 forskellige mødetyper og metoder, der er oplagte at benytte hertil. Metoderne er valgt ud fra et ønske om en bred anvendelighed. Det vil sige, at de kan modificeres, videreudvikles og - med lidt omtanke - kan anvendes i andre kontekster og på andre mødetyper end de nævnte.

1. Fremmødegang omhandlede "Metamødet"
Denne dag blev deltagerne introduceret for "meta-tænkning", dvs. det at reflektere over egne og andres roller og deltagelse på møder. Formålet er at give en dybere forståelse af betydningen af velovervejede valg af metode i forhold til f.eks. velafviklede, resultatorienterede møder.

Når du planlægger et møde, gør du dig formentlig nogle overvejelser om hvor mødet skal foregå; hvem, der skal deltage og hvilke punkter, I skal behandle på mødet. Denne typer overvejelser kan vi kalde praktiske refleksioner. Du gør dig måske også nogle tanker om hvad målet for samtalen er og hvilken mødeform, der bedst understøtter formålet med mødet. Denne type overvejelser kan vi kalde metarefleksioner. Man overvejer, hvad ens egen måde at reflektere på betyder for de valg der træffes.

Metamøder kan beskrives som "møder om møder". I praksis holdes der næppe mange møder om møder. Men tankegangen er, at vi holder bedre møder, i takt med at vi bliver bedre til at reflektere over både mødets indhold, og om den valgte mødeform, støtter op omkring indholdet.

For at kunne metareflektere og planlægge møder på nye måder følger en lille håndfuld af nogle centrale begreber, der er gode at have styr på.

Multivers og Autopoise
Selv det perfekt rammesatte møde, med den mest stringente dagsorden, har mere end én universel sandhed, eller mulig konklusion, i sig. Der er ofte mange mulige sandheder – eller multiverser – tilstede. Mødedeltagerne kan have forskellige afsæt, forskellige dagsordner, og forskellige opfattelser og udlægninger af mødets dagsorden. I planlægning og ledelse af møder, står man særlig stærkt, når man kan navigere mellem og forene mange opfattelser, der ikke kun dækker over faglige forskelligheder.

Autopoise betyder 'selvreferende'. På møder kommer mange forskellige "syns'ninger" i spil. Det giver ofte 'gevinst' når man, fx som mødeleder, forstår, at deltagerne argumenterer ud fra egen – faglige og sociale – virkelighedsopfattelse.
Deltagerne refererer til deres egen viden, faglighed. Det kræver ofte særlig viden om kommunikationsformer, at kunne navigere på tværs af selvrefererende sociale systemer.

Anerkendende mødekultur
En mulig kommunikationsform er "Anerkendende kommunikation og mødeledelse"
Kort fortalt handler anerkendende mødeledelse om, at kunne favne forskellighed i opfattelser og at forene disse forskelligheder, hvor det er muligt.
På forløbet kom vi omkring nogle af grundantagelserne i anerkendende mødeledelse, som f.eks.:

- Det man fokuserer på vokser
- Bag ethvert problem ligger en frustreret drøm
- Der er altid noget der virker
- Find det der virker og forstærk det.

Nogle af disse grundantagelser kan, på meget konkrete måder, hjælpe mødeleder og –deltagere igennem møder, med et mere frugtbart udbytte.

På dagen blev de teoretiske pointer anskueliggjort med praktiske øvelser.

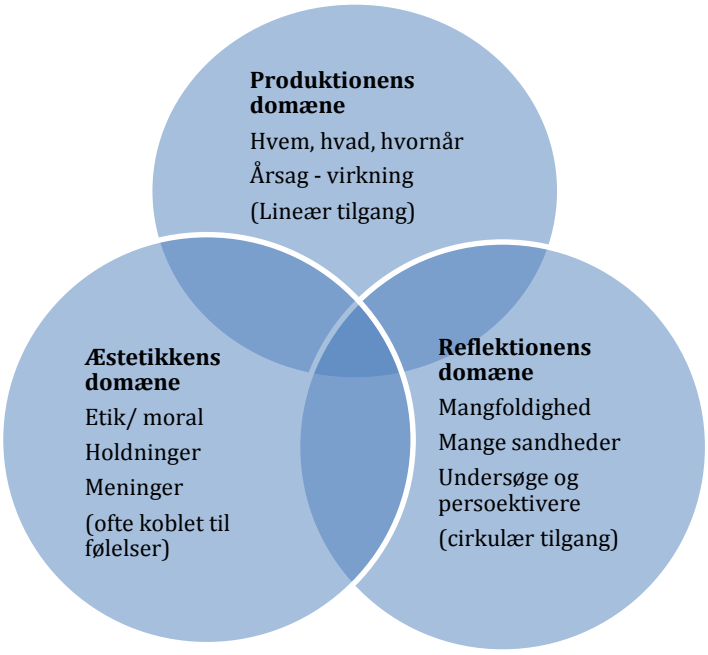
Anerkendende mødeledelse blev afprøvet i praksis med et ressourcespotter-interview. Interviewrunderne blev brugt til at definere konkrete indsatser, hvor deltagerne selv besluttede, hvad de ville prøve af i praksis, inden næste fremmødegang.

Deltagerne blev også introduceret til Check ind / Check ud

Endelig hørte vi om domæneteori (se figur). De tre domæner er billede på tre forskellige 'logikker', som vi ser, forstår og beskriver verden ud fra.

Domænerne (logikkerne) eksisterer side om side i samtalen, men der er - på et givent tidspunkt i samtalen – ofte én logik der er fremherskende i forhold til de to andre.

Som øvelse prøvede vi at bruge domænerne som 'stillads' for et møde for at skærpe opmærksomheden på hvilke domæner, der var fremherskende hvornår og bevidst prøve at komme omkring alle.



2. Fremmødegang omhandlede "Planlægningsmødet"
På denne dag zoomede vi ind på planlægningsmøder forud for igangsættelse af kortere eller længere forløb. Der blev arbejdet med spørgsmål som f.eks. 'Hvad er vigtigt at få med i mødeplanlægning? Hvad vil vi gerne opnå med vores planlægning? Hvordan sikrer man ejerskab? Hvor innovativ/nytænkende skal planlægningen være for at sikre udbytte' m.m. og deltagerne afprøvede metoderne Procespilen og Open Space Technology.

3. Fremmødegang omhandlede "Projektstyringsmødet"
Formålet med denne mødegang var at sætte deltagerne i stand til at planlægge og afvikle bedre projektstyringsmøder, f.eks. undervejs i et projektforløb. Konkret afprøvede deltagerne innovationsmetoderværktøj, der fremmer nytænkning, da det erfaringsmæssigt har vist sig at være en god idé at kunne gentænke indhold og retning i et allerede kørende eller igangsat projekt.

Der blev arbejdet med at øge ejerskab og motivation på møder, og deltagerne trænede i at arbejde refleksivt med at "skrue op for kompleksiteten" samt i hvordan og hvornår det er hensigtsmæssigt at åbne op for nye idéer eller lukke ned for tilgang af nye idéer. Konkret afprøvede deltagerne metoderne "Spejlægs-modellen", Idé-cirklen og Matrix-selektering.

4. Fremmødegang omhandlede "Handlingsorienterede møder"
Formålet med at arbejde med handlingsorienterede møder er at give deltagerne erfaring med at planlægge og afvikle møder med større, mere konkret og umiddelbar effekt. Opmærksomheden blev rettet mod traditionel mødekultur og –afvikling versus mere arbejdsorienterede mødekultur.
Hvad sker der, når vi stopper med at snakke om tingene og i stedet for går i arbejdsmode på det møde vi sidder i netop nu? og hvordan gør man?
Med afsæt i egen praksis afprøvede deltagerne metoden 'Dialogtyper'.

Litteratur

Forløbet har bevidst været med en stærk betoning af praksis. Dog er alle aspekter af forløbet med direkte teoretisk forankring til relevante metoder og teorier.

Herunder findes kort litteraturliste til mulig inspiration og videre læsning:

- Kajhøj Jensen, Rikke; Laustsen, Louise; Søiberg, Mia; Thomsen, Henrik: ”Procesfacilitering i praksis” 1. udgave, 2011, samfundslitteratur

- Hornstrup, Carsten og Loehr-Petersen, Jesper og Jensen, Allan Winther og Johansen Thomas og Madsen, Jørgen Gjengedal: ”Systemisk ledelse – den refleksive praktiker”, 2005, Dansk Psykologisk forlag

- Høier, Mille Obel, Hersted, Lone og Lausten, Louise: ”Kreativ Procesledelse – nye veje til bedre praksis”, 2011, Dansk Psykologisk Forlag.

- Mia Søiberg, Trine Teglhus & Anni Pedersen: ”Effektiv Efteruddannelse – til deltagere der vil lære nyt i praksis”, 2013, Dansk Psykologisk Forlag

- Mia Søiberg, Trine Teglhus & Anni Pedersen, ”Effektiv Efteruddannelse – til ledere der skal sikre forankring i dagligdagen”, 2013, Dansk Psykologisk Forlag

  Bjerring, Pia Halkier og Lindén, Annika: ”Anerkendende procesøvelser, veje til engagement og forandring”, 2009, Dansk Psykologisk forlag.