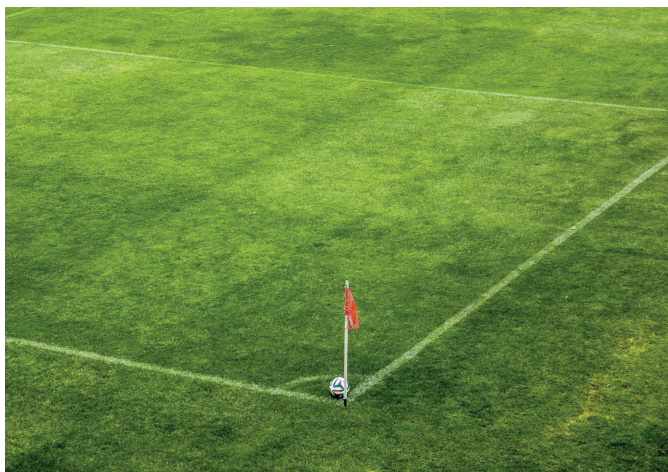


Undgå unødvendige hjørnespark – en guide til effektive tværgående møder

Lea Mejhlholm, Jacob Høj Jørgensen & Helle Wind Poulsen Delendorff Advisory, Maj 2018



Når du nu igen-igen oplever at få flere afbud til det tværgående møde, som du med hiv og sving var lykkedes med at få koordineret, og når du på mødet endnu engang kan konstatere, at I ikke er kommet fremad med den fælles opgave siden sidste møde, så vil en del af forklaringen sandsynligvis kunne findes i den dialog, I har haft med hinanden.

I den følgende artikel fokuserer vi på fire dialogrum der er afgørende for jeres commitment til den fælles opgave og jeres effektivitet i mellemrummene og introducerer konkrete metoder til styrket tværgående dialog.

I løbet af de sidste 2,5 år har vi gennemført flere følgeforskningsindsatser, hvor tværgående grupper af topledere og medarbejdere i sundhedssystemet har øvet sig i at samarbejde og træffe beslutning på tværs af organisatoriske og sektorielle grænser.

Gennem følgeforskningsindsatserne er vi blevet bekræftet i det, som mange før os har konkluderet, nemlig at grænsekrydsende samarbejder er komplekse, og at det at træffe beslutning og nå til fælles handling er udfordrende.

Det kan der være mange årsager til, men en væsentlig faktor er med udgangspunkt i følgeforskningens resultater den dialog, som eksisterer på tværgående møder.

Gennem følgeforskningens aktiviteter (interviews med medlemmer af tværgående grupper, og observationer af tværgående klyngestyregruppemøder) har vi identificeret fire dialogrum, som relaterer sig til omdrejningspunktet for dialogen, og som gruppernes medlemmer på skift bevæger sig i. Der er ikke tale om fire fysiske rum – men om fire rum som deltagerne på tværgående møder gennem deres sprog og måde at tale på ubevidst bevæger sig ind og ud af.

- **Det afklarende rum**

I det afklarende rum forsøges den fælles opgave defineret og afklaret – det er her, der stilles spørgsmål med henblik på at sikre, at alle spiller på samme banehalvdel.

- **Det udviklende rum**

I det udviklende rum har dialogen karakter af brainstorm. Her idéudvikles med henblik på udviklingen af forskellige løsningsforslag, der kan imødekomme den definerede opgave eller udfordring.

- **Det forhandlende rum**

I det forhandlende rum vurderes og overvejes de forskellige løsningsforslag – både i forhold til ressourcetræk og egne vs. fælles interesser.

- **Det handlende rum**

Det handlende rum er kendetegnet ved, at der træffes beslutning på baggrund af de forhandlinger om løsningsforslag, som er gået forud. Samtidig er det her, at opgaver og ansvar fordeles i forhold til den opgave, som skal løses.

Udfordringen er, viser vores analyser af dialogerne, at deltagerne ofte befinder sig i forskellige dialogrum, og sjældent i samme rum på samme tid.

Alt efter hvordan dialogen udvikler sig og den opgave, som skal løses, bevæger gruppernes medlemmer sig rundt mellem de fire dialogrum – fra afklaring til handling. Det er der intet galt i – det beskriver blot en naturlig proces fra problem- eller opgaveafklaring til konkrete handlinger, ikke ulig hvordan man ville udarbejde en projektplan.

Udfordringen er, viser vores analyser af dialogerne, at deltagerne ofte befinder sig i forskellige dialogrum, og sjældent i samme rum på samme tid.

I praksis ser vi fx at Jens er i gang med at stille afklarende spørgsmål til den fælles opgave, der skal løses. Imens er Berit i det forhandlende rum og fokuserer på den økonomiske del af den fælles opgaveløsning, alt imens Hanne måske er nødt til at gå et kvarter før mødet slutter, og derfor er begyndt at fordele opgaver og ansvar i det handlende rum – og altså før end Jens er afklaret om hvad opgaven er!

Ovenstående er en udfordring for det tværgående samarbejde og den fælles opgave, som skal løses. For når gruppens medlemmer befinder sig i forskellige dialogrum på forskellige tidspunkter, bliver det en mudret og rodet dialog, hvor outcome kan være svært at gennemskue. Samtidig kan det medføre en hel del frustration og misforståelser, fordi medlemmerne hver især oplever, at de andre fokuserer på noget, som for dem er irrelevant – i hvert fald på det givne tidspunkt.

Følgforskningen viser, at den rodede dialog, det uigennemskuelige outcome og de mange frustrationer og misforståelser ofte fører til "hjørnespark", hvor beslutninger udskydes til næste møde – som måske er om to måneder eller mere!

Det er selvfølgelig problematisk, idet den tværgående gruppe er etableret med henblik på at nå i mål med en række opgaver, løse udfordringer og træffe beslutninger til gavn for slutbrugeren. Samtidig bli-

ver deltagerne oplever af værdien af de møder de holder kraftigt reduceret, hvilket fører til afbud, passiv deltagelse med fokus på telefonen fremfor dialogen, og reduceret commitment til den fælles opgave. Deltagerne oplever i mindre grad at de kan bidrage og at "de udretter noget" sammen – særligt når de sammenligner med hvad de ellers kunne have nået i egen organisation.

Det kan altså potentielt få store konsekvenser for både det tværgående samarbejde og de slutbrugere, som den tværgående gruppe arbejder for, når dialogen i den tværgående gruppe kører af sporet. Der er derfor behov for at skabe bevidsthed om dialogen, og om konsekvenserne af og mulighederne i de forskellige dialogrum.

et mere struktureret fokus på de fire dialogrum kan styrke dialogen i en sådan grad, at samarbejdet lettes og fælles beslutninger kan træffes – uden hjørnespark.

Brug dialogrummene som en løftestang til effektive møder og mellemrum

At deltagerne befinder sig i forskellige rum, er et udtryk for forskellige behov. Nogle har behov for at kende alle detaljer i forhold til opgaven, for at kunne træffe beslutning. Andre har behov for at kende det økonomiske aspekt, for at kunne træffe beslutning, og andre igen har behov for at få lavet nogle klare aftaler, som viser et synligt output fra dialogen.

Alle behov er legitime og væsentlige, men der må være en viden og en bevidsthed herom i gruppen, for at de forskellige behov ikke bremser gruppens fælles arbejde, ligesom behovene bør behandles og forstås ét af gangen.

Men der er hjælp at hente. Både følgeforskningsindsatserne og erfaringer fra andre sammenhænge, hvor tværgående grupper skal samarbejde og træffe beslutning, viser at et mere struktureret fokus på de fire dialogrum kan styrke dialogen i en sådan grad, at samarbejdet lettes og fælles beslutninger kan træffes – uden hjørnespark.

Et struktureret fokus på de fire dialogrum indebærer, at der aktivt arbejdes med at understøtte en dialog, hvor gruppens medlemmer befinder sig i det samme rum. Det betyder selvfølgelig, at gruppen som samlet hele er nødt til at besidde en viden om og forståelse for dialogrummene og betydningen og relevansen af dem.

Bevidstheden om de fire dialogrum som redskab til en konstruktiv dialog med henblik på at styrke samarbejds- og beslutningsprocesser kan understøttes på flere måder. For eksempel gennem nogle simple spilleregler for hvert enkelt dialogrum, som på én gang rammesætter dialogen og tilskynder til en bestemt adfærd:

Det afklarende rum

Spilleregler: Hold fokus på slutbrugerens perspektiv. Hvad er det vi gerne vil løse for slutbrugeren – og hvorfor?

Det udviklende rum

Spilleregler: Undgå kritik og vær konstruktiv i forhold til de forslag og løsninger du hører. Brug jeres perspektivforskelle og diversiteten i viden, erfaring og faglighed som en ressource.

Det forhandlende rum

Spilleregler: Giv og modtag feedback på synspunkter. Undgå at blive låst fast pga. manglende forståelse eller misforståelse.

Modtager: Giv plads til feedback og bed om den, hvis du ikke får den.

Giver: "Det jeg hører dig sige er.." Jeg tænker på om det at.." Jeg overvejer om.."

Det handlende rum

Spilleregler: Vær konkret og handlingsorienteret. Dette sikrer, at der er et tydeligt output fra jeres møder og at de opleves succesfulde.

Nedenfor præsenteres tre forslag til, hvordan en tværgående gruppe sammen kan arbejde struktureret med de fire dialogrum. Forslagene anvender

dialogrummene på tre forskellige måder, men bygger alle tre på ovenstående spilleregler, som hver især understøtter den dialogform det enkelte rum repræsenterer.

1. Få overblik over dialogen

Når I sammen på de tværgående møder er bevidste om, hvilke dialogrum I bevæger jer i, øges mødernes effektivitet og den oplevede værdi af møderne. Men individuel bevidsthed om dialogen på møderne skaber også værdi og kan være afsæt til en fælles bevidsthed.

Du vil fx kunne identificere at Jens må sige som han gør, fordi han er i det udviklende rum, og at Jens' dialog med Berit glider lidt af sporet, fordi Berit taler i det forhandlende rum

Anvend din forståelse af de fire dialogrum til at afkode den tværgående dialog, I har med hinanden. Læg mærke til, hvornår dialogen kører af sporet, og hvilke(t) dialogrum de talende da befinder sig i. Det er med til at give dig et overblik over dialogen, og gennemskue dynamikker. Du vil fx kunne identificere at Jens må sige som han gør, fordi han er i det udviklende rum, og at Jens' dialog med Berit glider lidt af sporet, fordi Berit taler i det forhandlende rum. På den måde kan du bruge din bevidsthed som et konfliktreducerende redskab, og forhindre at dialogen fremkalder irritation og frustration i gruppen. Bevidstheden om de fire dialogrum giver dig altså mulighed for at møde de andre i dialogen – der hvor de er – og for samtidig at præge dialogen, og styre i retning mod en fælles beslutning.

2. Italesæt dialogrummene og brug dem som en fælles referenceramme

Anvend dialogrummenes principper og spilleregler som en fælles referenceramme for forståelse af den tværgående dialog, og som styringsredskab. Vær tydelig omkring karakteren af dialogen og hvornår den skifter, og italesæt det.

Fx. "Det lader til, at vi er afklaret omkring den fælles opgave og den udfordring, som vi sammen skal løse. Vi bevæger os nu ind i det udviklende rum,

hvor vi forsøger at holde fokus på at være nysgerrige og undgå kritik.” Eller: ”Det næste dagsordenspunkt er af afklarende karakter. Lad os derfor forsøge at holde fokus på slutbrugeren.”

Nedenstående spilleplade illustrerer den proces, som de fleste tværgående grupper gennemgår, når der skal træffes beslutning. Samtidig illustrerer spillepladen, hvilket dialogrum, der knytter sig til de forskellige dele af processen.

Anvend eksempelvis spillepladen som artefakt til at understøtte italesættelsen af, hvor langt I er i processen – og dermed hvilket dialogrum I befinder jer i. Visualiseringen af hvilket dialogrum I befinder jer i, kombineret med italesættelsen heraf, er med til at skabe gennemsigtighed i både dialog og proces. Samtidig er brugen af spillepladen med til at legitimere, at I stiller krav til jeres dialog med hinanden undervejs, fordi det på en anden måde bliver tydeligt, hvis et eller flere gruppemedlemmer er i et andet dialogrum end resten.

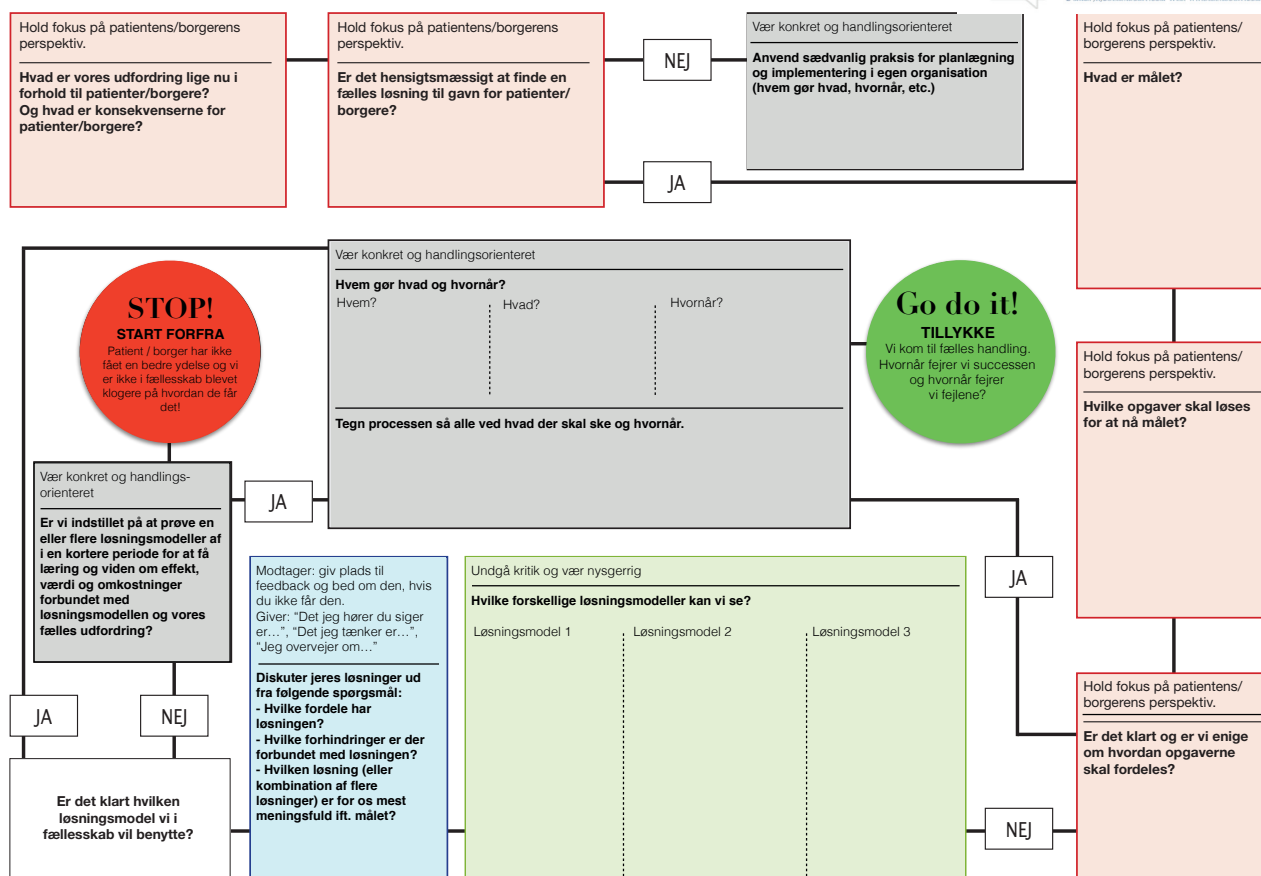
Spillepladen kan yderligere anvendes, hvis det er en nødvendighed, at en drøftelse munder ud i fælles beslutningstagning. Løs sammen opgaverne i hvert rum, og flyt løbende en fysisk genstand fra rum til rum.

3. Fra mødeafvikling til mødefacilitering – revider jeres dagsorden og tilpas mødeformen

Anvend dialogrummene og de tilhørende spilleregler som udgangspunkt for en revidering af jeres dagsorden til mødet. Ofte afvikles møder på samme måde og under tidspres, men ved i højere grad at facilitere møderne i henhold til karakteren af det enkelte dagsordenspunkt, kan I udnytte tiden mere hensigtsmæssigt, ligesom jeres oplevede værdi af møderne øges.

Hvis et dagsordenspunkt er af **afklarende karakter**, kan plenumdrøftelser eksempelvis være effektive. Skab rum for individuel refleksion, og anvend denne som udgangspunkt for en fælles drøftelse af det emne, som kræver afklaring. Det kan eksempelvis

Procesværktøj til tværfaglige/organisatoriske udviklingsprocesser



være 1-2 minutters stilhed hvor deltagerne får ro til at fremhæve de områder, der er væsentlige for dem at få afklaret.

Eller faciliter en diskussionsøvelse, hvor en repræsentant fra alle organisationer diskuterer det emne, der skal afklares henover bordet, mens resten lytter med uden at kommentere. De lyttende tager noter, hvis de har kommentarer eller spørgsmål. Anvend disse noter som udgangspunktet for en efterfølgende drøftelse i plenum.

Hvis et dagsordenspunkt er af **udviklende karakter**, kan gruppeøvelser være fordrende for en nysgerrig dialog. Bryd gruppen op i mindre grupper, og udvikl eksempelvis et løsningsforslag til en udfordring sammen. Eksempelvis med udgangspunkt i et spørgsmål som:

- Hvilke muligheder kan identificeres med henblik på at afhjælpe de identificerede udfordringer?

Anvend herefter gruppernes forslag som udgangspunkt for plenumdrøftelsen. De mindre grupper understøtter en mere tryk situation, hvor det er nemmere at komme til orde og bringe ideer på banen.

Hvis gruppearbejde ikke er muligt, kan små greb ligeledes anvendes til at understøtte udvikling. Faciliter en post it-øvelse, hvor hvert gruppemedlem nedfælder alle de ting, som han/hun kommer til at



tænke på i relation til dagsordenspunktet. Det skaber udgangspunktet for en efterfølgende dialog, hvor flere perspektiver kan komme frem – perspektiver som kan være væsentlige for kvaliteten af det løsningsforslag, der udvikles.

Er et dagsordenspunkt af **forhandlende karakter**, handler det om at skabe en ramme for en konstruktiv dialog, hvor forskellige synspunkter bringes frem. Dette kan eksempelvis gøres gennem en fælles drøftelse af forskellige løsningsforslag med udgangspunkt i spørgsmål som disse:

1. Hvilke fordele har løsningen?
2. Hvilke forhindringer er der forbundet med løsningen?
3. Hvilken løsning (eller kombination af flere løsninger) er for os mest meningsfuld ift. målet?

Hvis et dagsordenspunkt er af **handlende karakter**, er det væsentligt at opgavefordelinger og ansvarsområder tydeliggøres for på den måde at understøtte fælles handling og commitment. Det kan eksempelvis gøres gennem visualisering af de aftaler, der indgås.

Tegn en tidslinje, der markerer starten og slutningen på den periode, hvor der skal handles. Skriv derefter i fællesskab aftalte opgaver på tidslinjen. Vær meget konkret og specifik (hvad, hvornår, hvem). Når aftaler visualiseres i fællesskab øges sandsynligheden for, at de overholdes. Dels fordi gensidig afhængighed synliggøres, og fordi alle aktivt har sat sit præg på opgave- og ansvarsfordelingen.

Ovenstående er blot eksempler på, hvordan facilitering af de enkelte dagsordenspunkter kan tilpasses karakteren af det enkelte punkt på dagsordenen. Nogle punkter vil givet vis bevæge sig gennem flere rum, og andre gange er tid en faktor, der muliggør eller umuliggør forskellige metoder. Det væsentlig-

ste ved at anvende dialogrummene som udgangspunkt for en revidering af dagsordenen er, at jeres møder i højere grad bliver faciliterede fremfor afviklet. På den måde begynder I at forholde jer til den ønskede værdiskabelse af et dagsordenspunkt, og på den baggrund, om end det er i det små, vil I også tilpasse karakteren af den dialog, der er behov for, for at understøtte et konstruktivt samarbejde på tværs.

Start med hverdagen

Ovenstående forslag øger effektiviteten i de tværgående møder og ikke mindst de efterfølgende mellemrum, men i det daglige i egen organisation kan behovet for mere effektive møder være mindst lige så påkrævet.

Hos os eksperimenterer vi selv med at skabe bevidsthed om rummene og bruge dem som drivere, frem for at de bliver barrierer. Hæng eksempelvis fire A4 sider op på kontoret, hvor hver side repræsenterer et dialogrum. Brug bevidst rummenes betegnelser i jeres dialog. Særligt i de situationer hvor I oplever, at jeres dialoger begynder at køre i ring: ”Vil du ikke med ind i det udviklende rum, og se hvad vi sammen kan inspirere hinanden til af løsningsmuligheder? Og her skal vi så huske at udskyde kritikken”.

Når I efterfølgende afslutter et møde, så brug 30 sekunder på at tale om, hvilke rum I bragte i spil, hvordan de vægtede i forhold til hinanden og om I formåede at være i de samme rum på samme tid. Det fører naturligt til en drøftelse af, om det var en hensigtsmæssig fordeling i forhold til formålet med mødet og det ønskede output. Nu har I udgangspunktet for en endnu bedre dialog til næste møde.

Jo oftere I øver jer hjemme, desto lettere bliver det at hjælpe jeres kollegaer på de tværgående møder.

Rigtig god fornøjelse!

Litteratur:

- Dewey, J., 2005: Erfaring og tænkning. I: Dewey, J. Demokrati og uddannelse. Aarhus: Forlaget Klim.*
Jørgensen & Digmann, 2017: Følgeforskning på Sundhedsstyregruppen 2015-2017
Jørgensen, 2017: Følgeforskning på Vestklyngen 2016-2017.