

På TVÆRS-modellen

Anvisninger til muligheds- og handle-
rum i grænsekrydsende samarbejder



På TVÆRS-modellen
Af Delendorff Advisory
© Delendorff Advisory

1. udgave, 1. oplag

Forlag: Delendorff Udgivelses, 2018

Tryk: Vester Kopi, Aarhus

Illustrationer: Delendorff Advisory

Vejl. udsalgspris: kr. 100,-

ISBN 978-87-970689-0-8

På TVÆRS-modellen

Anvisninger til muligheds- og handlerum
i grænskrydsende samarbejder

Forord

På TVÆRS-modellen er et selvdiagnostiseringsværktøj, der kan anvendes til at tage temperaturen på jeres tværgående samarbejde, facilitere konstruktiv dialog og anvise forslag til fælles handling, der øger effektiviteten af jeres samarbejde og jeres fælles evne til at nå i mål.

Gennem en række følgeforskningsindsatser på tværgående grupper har vi identificeret 6 generiske indsatsområder, som alle udgør væsentlige parametre for at lykkes med grænseskrydende samarbejde:

- **Mål og formål**

Indsatsområdet Mål og formål sætter fokus på din/jeres oplevelse af den retning, der er sat for jeres gruppes grænseskrydende arbejde.

- **Vilje og motivation**

Indsatsområdet Vilje og motivation fokuserer på din/jeres oplevelse af gruppens engagement i den fælles opgave og vilje til at få det til at lykkes.

- **Møderne**

Indsatsområdet Møderne fokuserer på din/jeres oplevelse af de møder, I holder, og den værdi de skaber.

- **Mellemrummene**

Indsatsområdet Mellemrummene fokuserer på din/jeres oplevelse af, hvordan tiden mellem hvert møde anvendes og aktiveres.

- **Tillid**

Indsatsområdet Tillid fokuserer på din/jeres oplevelse af tillidsniveauet i gruppen, og hvordan det påvirker jeres fælles opgaveløsning.

- **Relationelt kendskab**

Indsatsområdet Relationelt kendskab fokuserer på din oplevelse af, hvor godt I kender hinanden i gruppen.

På TVÆRS-modellen stiller spørgsmål til disse områder og tydeliggør jeres fælles potentiale og de udfordringer, I løbende møder i jeres tværgående samarbejde. Dermed er grundlaget for en konstruktiv dialog skabt, og I kan efterfølgende benytte På TVÆRS-modellens handleanvisning til at opnå mere effektive samarbejdsprocesser, hvor det er nødvendigt og relevant for netop jer.

På TVÆRS-modellen kan bruges, som den er. Men ønsker du dybere viden om indholdet og sparring på den praktiske brug og proces, tilbyder Delendorff Advisory træningsforløb i anvendelsen af På TVÆRS-modellen. Træningsforløbene er handlingsorienterede og derfor målrettet medarbejdere, der indgår i tværgående samarbejdsprocesser eller står over for opstart af tværgående initiativer.

Er du som leder nysgerrig på potentialer og udfordringer i det tværgående samarbejde blandt en større medarbejdergruppe, findes diagnoseværktøjet ligeledes i en digital udgave. Her kan du på både organisations-, gruppe- eller medarbejderniveau tage temperaturen på samarbejdet.

Baggrund

Den primære baggrund for På TVÆRS-modellen er en følgeforskningsindsats gennemført af Delendorff Advisory for Vestklyngestyregruppen i perioden fra januar 2015 til ultimo december 2017. Her var Vestklyngestyregruppen genstand for en undersøgelse af klyngestyregruppens tværgående dialog- og beslutningsprocesser. Følgeforskningsindsatsen har identificeret centrale udfordringer forbundet med det grænseskrydende samarbejde, og som derfor påvirker tværgående dialoger-samarbejdet og beslutningsprocesserne.

Følgforskningens resultater er desuden blevet kvalificeret af viden fra kvalitative og kvantitative analyser fra følgeforskningsprojekter for Sundhedsstyregruppen i Region Midtjylland (2016-2017), Future Food Innovation (2015-2018) og Psykiatriens Hus i Silkeborg (2016-2017) foruden forskningsbaseret analyse og tværgående udviklingsforløb for Finanssektorens Uddannelsescenter (2017-2018). Ovenstående har ud over at kvalificere resultater bidraget til modelopbygning og handleanvisninger.

Den primære følgeforskningsindsats er gennemført af Chefkonsulent, Ph.d. Jacob Høj Jørgensen, Delendorff Advisory, Seniorkonsulent Helle Wind Poulsen, Delendorff Advisory, Udviklingskonsulent Lea Mejlholm, Delendorff Advisory, og Professor (MSO) René Chester Goduscheit, SDU.

Spørgsmål kan rettes til Chefkonsulent, Ph.d. Jacob Høj Jørgensen, Delendorff Advisory, jhj@delendorff.com, tlf. 51244544.

Rekvirering af PDF-filer af modeller og handlingsforslag samt information om træningsforløb i anvendelse af På TVÆRS-modellen kan ske ved henvendelse til Seniorkonsulent Helle Wind Poulsen, hwp@delendorff.com, tlf. 61696377.

God arbejdslyst!

Indhold

| | |
|---|-----------|
| FORORD | 4 |
| SELVDIAGNOSTICERINGSVÆRKTØJ | 9 |
| ANVENDELSE | 10 |
| SPILLEREGLER | 10 |
| SPØRGSMÅL TIL SELVDIAGNOSTICERING | 11 |
| PÅ TVÆRS-MODELLEN | 18 |
| MÅL OG FORMÅL | 21 |
| DEN LYTTENDE KREDS – SKAB FÆLLES FORSTÅELSE OG RETNING | 22 |
| BACKCASTING – FÆLLES VISIONER OG MÅL | 24 |
| KONSTRUKTIV ØKONOMISK FORHANDLING – LAD IKKE ØKONOMI VÆRE EN BARRIERE | 26 |
| VILJE OG MOTIVATION | 29 |
| FÆLLES PRØVEHANDLINGER – SKAB MOTIVATION | 30 |
| FEJR DE SMÅ SUCCESSER – OG FEJL! – OG TRÆN JERES MINDSET | 32 |
| MØDERNE | 33 |
| BANG VS. BUCK – SKAB VÆRDI PÅ MØDERNE | 34 |
| DE 4 DIALOGRUM – TAL OM DET SAMME | 36 |
| EFFEKTIV STILHED – ØG KONCENTRATIONEN | 39 |
| RELEVANS FOR ALLE – BRUG RESSOURCERNE I RUMMET | 40 |
| MELLEMRUMMENE | 41 |
| VISUALISER PROCESSEN – UNDGÅ MISFORSTÅELSER OG BLINDGYDER | 42 |
| RELATIONELT KENDSKAB | 47 |
| BRUG EN BEVIDST ONBOARDING-STRATEGI – ACCELERER RELATIONSdannelsen | 48 |
| TEGN BESLUTNINGSPROCESSEN I EGEN ORGANISATION – SKAB INDSIGT OG FORSTÅELSE PÅ TVÆRS | 50 |
| TILLID | 51 |
| REFLEKSIVE TEAMS – HÆV TILLIDSNIVEAUET | 52 |
| BILAG | 55 |
| KONKRETISERINGSVÆRKTØJ TIL ØVELSEN FÆLLES PRØVEHANDLINGER | 56 |
| SPILLEPLADE TIL ØVELSEN DE 4 DIALOGRUM | 58 |

Selvdiagnosticeringsværktøj

Anvendelse

Anvendelsen af På TVÆRS-modellen kan have mange forskellige former.

I det følgende giver vi et eksempel på en enkel måde at bringe modellen i spil på, så I kan tage temperaturen på det tværgående samarbejde i en grænsekrydsende gruppe eller et grænsekrydsende team. Nedenstående analoge tilgang vil give jer et indblik i muligheder og udfordringer, skabe fælles dialog og bevidsthed om dem samt anvise handlemuligheder, der kan understøtte tværgående samarbejde fremadrettet og igangsætning af fælles handling. Følgende skidt kan på ca. 90-120 min. hjælpe jer gennem selvdiagnosticering:

1. Individuel bevarelse af selvdiagnosticeringssspørgsmål. Ca. 10-15 min. (Se Spørgsmål til selvdiagnosticering) Første fase består af 21 spørgsmål, som du vurderer på en skala fra 1-5. Spørgsmålene er organiseret i 6 kategorier, som hver repræsenterer centrale elementer i grænsekrydsende samarbejder.
2. Skravering af model. Ca. 15 min. Deltagerne finder sammen i grupper af 3-5 og skraverer i fællesskab og UDEN forudgående dialog den laveste score i gruppen ud for hvert enkelt spørgsmål. Der anføres en prik i modellen ud for den højeste score.
3. Dialog om profilen for det tværgående samarbejde. Ca. 20 min.
 - a. Der holdes 1 minuts stilhed, hvor hver enkelt deltager har mulighed for refleksion over den skraverede model.
 - b. Dernæst drøfter gruppen i fællesskab. Hvilke store spænd lagde vi mærke til? Hvad er vores styrker, og hvor er der potentiale for forbedring?
4. Hvad lagde de andre mærke til? Ca. 15 min. Kort plenumdrøftelse. Hvad lagde vi mærke til? Hver gruppe fremlægger på 2-4 min. deres væsentligste opmærksomhedspunkter.

5. Hvilke handlemuligheder har vi? Ca. 15 min. Ud fra drøftelsen diskuteres potentielle handlemuligheder for styrkelse af det tværgående samarbejde. Deltagerne opfordres til at slå op i inspirationskataloget her.
6. Hvad gør vi på mandag? Ca. 15-25 min. Plenumdrøftelse og beslutning om hvad vi som gruppe vil prioritere at ændre.

Spilleregler

På TVÆRS-modellen er et værktøj, der kan hjælpe jer til at blive klogere på jeres tværgående samarbejde. Værktøjet giver jer mulighed for at tage temperaturen på nogle centrale elementer og kan således anvendes til at skabe overblik over udfordringer og potentialer i forhold til det tværgående samarbejde.

Værktøjet kan anvendes individuelt eller i grupper.

På TVÆRS-modellen består af 6 kategorier:

- Mål og formål
- Vilje og motivation
- Møderne
- Mellemrummene
- Relationelt kendskab
- Tillid

Skala

Brug denne skala, når du/I vurderer nedenstående spørgsmål. Indskriv dine/jeres svar i de farvede felter.

- 1 = Slet ikke
- 2 = I begrænset grad
- 3 = I nogen grad
- 4 = I høj grad
- 5 = I meget høj grad

Det tager ca. 10-15 min. at besvare spørgsmålene, og 10-15 min. at udfylde På TVÆRS-modellen efterfølgende.

Spørgsmål til selvdiagnosticering

Mål og formål

"Mål og formål" handler om din oplevelse af den retning, der er sat for gruppens grænsekrydsende arbejde

Angiv score (1-5)

1. Tydeligt formål med vores fælles opgave

I hvor høj grad er det klart for dig, hvad formålet med gruppens fælles samarbejde er?

2. Balance mellem opgavemængde og ressourcer

I hvor høj grad oplever du en tilpas mængde af igangsatte fælles initiativer i forhold til, hvad det ifølge din vurdering er realistisk at komme i mål med?

3. Prioritering af det fælles

I hvor høj grad oplever du, at de andre deltagere prioriterer at leve op til aftaler om fælles opgaveløsning?

4. Konstruktiv økonomisk forhandling

I hvor høj grad oplever du, at I som gruppe kan håndtere forskellige økonomiske perspektiver på en konstruktiv måde, så det ikke hæmmer jeres evne til at komme i mål med jeres fælles samarbejde?

Vilje og motivation

”Vilje og motivation” handler om din oplevelse af gruppens engagement i den fælles opgave og vilje til at få det til at lykkes

Angiv score (1-5)

5. Fælles commitment

I hvor høj grad oplever du, at der i gruppen eksisterer vilje og motivation til at lykkes sammen?

6. Tidligere succes med fælles initiativer

I hvor høj grad har du konkrete eksempler på, at I som gruppe tidligere har haft succes sammen og er kommet i mål med fælles initiativer?

7. Reduceret selvstændig beslutningskraft

I hvor høj grad oplever du, at gruppens deltagere har vilje til at igangsætte fælles initiativer, hvis initiativet samtidig medfører reduceret selvstændig beslutningskraft hos den enkelte deltager?

8. Prioriteret deltagelse

I hvor høj grad oplever du, at deltagerne prioriterer at deltage i fælles møder/den fælles opgaveløsning?

Møderne

"Møderne" handler om din oplevelse af jeres møder og værdien af dem

Angiv score (1-5)

9. Mødernes værdi

I hvor høj grad giver møderne værdi i forhold til de ressourcer, du bruger på dem? (forberedelse, transport, mødedeltagelse etc.)

10. Konstruktiv dialog

I hvor høj grad oplever du, at I på møderne reflekterer og lader jer inspirere af input fra de øvrige deltagere i plenumdrøftelser?

11. Klart output

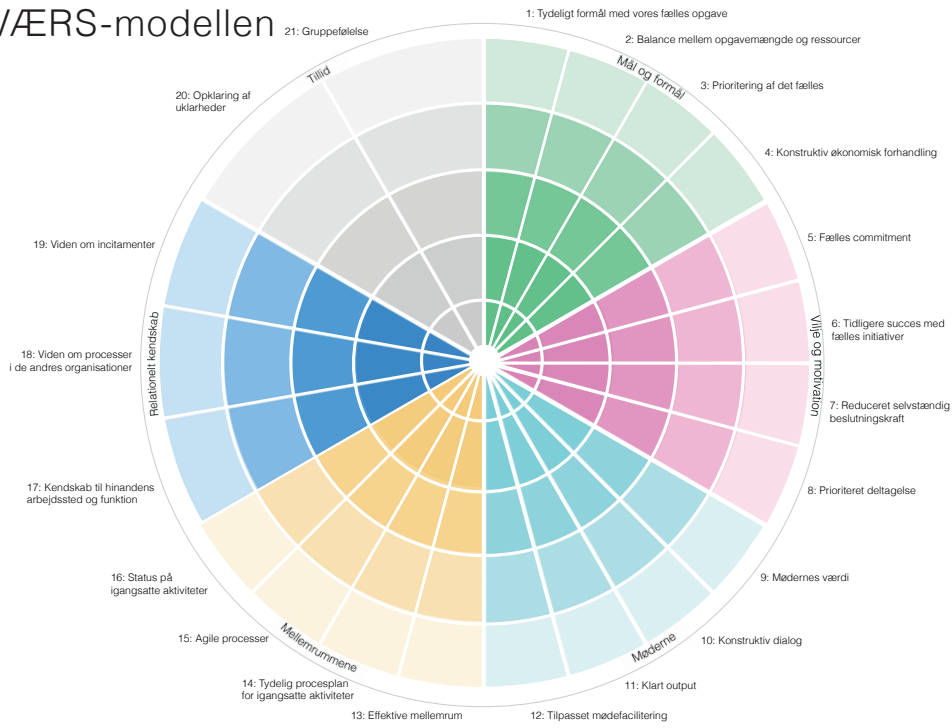
I hvor høj grad oplever du at have et klart og tydeligt billede af, hvad outputtet er fra de enkelte dagsordenpunkter?

12. Tilpasset mødefacilitering

I hvor høj grad oplever du, at mødeledelse og facilitering af dialogen er tilpasset de enkelte dagsordenpunkters formål?

Eksempel: Er der forskel på, hvordan det enkelte dagsordenpunkt faciliteres, alt efter om det er orientering, udvikling eller beslutning?

På TVÆRS-modellen



Mål og formål

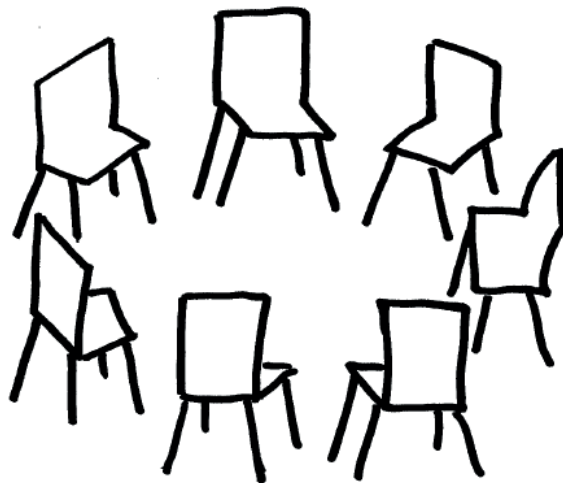
Den lyttende kreds – Skab fælles forståelse og retning

Formål

Selvom en arbejdsgruppes formål og opgave kan være beskrevet godt i fx et kommissorium, kan der alligevel være forskellige opfattelser eller fortolkninger af, hvor man skal hen, hvorfor og hvordan.

En effektiv metode til at bringe forskellige perspektiver frem er øvelsen Den lyttende kreds. Her er der ikke nogen rigtige eller forkerte svar, men mulighed for at sige, hvad man har på hjerte, eller følge op på noget en anden i kredsen har sagt.

Øvelsen er at lytte til hinanden og give plads til perspektivforskelle. Samtidig er det en god øvelse, hvis man som gruppe har brug for igen at tydeliggøre over for hinanden, at man trækker i samme retning.



Form

Gruppeøvelse. Øvelsen kan fx anvendes, hvis På Tværs-modellen indikerer, at mål og formål med det fælles samarbejde er utydeligt, eller hvis spændvidden mellem deltageres svar er stort.

Varighed

Beregn 2x1 min. pr. deltager i kredsen
5 min. til introduktion og opstilling
5-10 min. ekstra til lidt løsere dialog

Beskrivelse

1. Placer jer i en rundkreds, uden iPads, telefoner eller andre hjælpemidler.
2. En (evt. ekstern) ordstyrer beskriver kort reglerne:
 - Ordet går på tur efter uret
 - Når man ikke har mere at sige, afsluttes med et "punktum"

- Har man ikke noget at sige, sendes ordet videre med et "pas"
- Man må gerne følge op på noget, en anden har sagt – men først når det bliver ens tur
- Runden afsluttes først, når alle har talt mindst 2 gange, eller der ikke er flere, som ønsker at byde ind

3. Rammesæt tiden. Ofte vil I have en begrænset tid til rådighed. Det er vigtigt, at ordstyreren informerer om tidsrammen og understreger, at I her i kredsen har et fælles ansvar for, at der ikke opstår lange monologer, og at alle når at komme til orde.
4. For at holde dialogen på rette kurs, kan der være formuleret 1-2 spørgsmål som I skal forholde jer til. Spørgsmålene kan stå på en slide eller flipover, men sørg for, at de er placeret, så I alle kan se dem. Hæng evt. spørgsmålene op flere steder, hvis I er en stor kreds.

Eksempel på spørgsmål i forhold til gruppens generelle arbejde:

- Hvordan ser vores tværgående samarbejde ud om 1 år?
- Og hvad er vi lykkedes med?

Eksempel på spørgsmål i forhold til en konkret opgave, I er stillet:

- Hvad håber jeg, at vi om 6 måneder sammen er lykkedes med i forhold til prøvehandlingen, og hvad er min rolle?
 - Hvilke løftestænger ser jeg, vi har, for at indfri det?
5. Behold og opbevar input til vision og løftestænger, og vend jævnligt tilbage til planchen. Husk på jeres løftestænger, når det bliver svært, og drøft jævnligt, om I stadig kan se jer selv i visioner og mål, eller om der er behov for at gentage øvelsen.

Materialer

Stole og plads til at lave en rundkreds, hvor alle kan se hinanden

Evt. flipover til at fastholde input

Evt. ekstern facilitator/hjælper, der kan fastholde input

Særlige opmærksomhedspunkter

- Aftal forinden, hvem der er ordstyrer.
- Aftal, hvem der fastholder centrale elementer fra dialogen, så I alle kan fokusere på at være til stede i kredsen.
- Håndhæv ligeledes reglen om, at man ikke har noget med ind i kredsen. Det er essentielt for en koncentreret tilstedeværelse, at I sidder "rene" og "blottede" over for hinanden og kan få øjenkontakt med alle.
- Hold dialogen på sporet ved at have formuleret 1-2 spørgsmål, som I forholder jer til i kredsen.

Andre anvendelsesmuligheder

Øvelsen er også rigtig god i starten af et samarbejde. Den giver et fælles blik for, hvor man gerne vil hen som gruppe, synliggør, hvis der er divergerende opfattelser af gruppens formål, og de styrker gruppen besidder i forhold til at nå målet.

Backcasting – Fælles visioner og mål

Formål

Et fælles mål og formål skaber rammen for det tværgående samarbejde. En ramme som er central for, at alle arbejder i samme retning. Hvis det er uklart, hvad målet og formålet er, kan det være svært at nå i mål med de fælles opgaver. Når I er enige om mål og formål, er det vigtigt at skabe overblik over, hvad det betyder og indebærer for alle deltagere.

Backcasting er en visions- og idégenereringsøvelse, der har til formål at skabe rammen for fælles visionsudvikling og blik for konkrete aktiviteter og handlinger, der er centrale for at nå i mål. Samtidig er øvelsen designet, så deltagerne bringes i en position, hvor det er muligt at anskue mål, formål og aktiviteter fra nye perspektiver. Øvelsen er desuden et godt dialogværktøj, som skaber plads til fælles drøftelser og sikrer alle taletid.

Form

Gruppeøvelse, der varierer mellem individuelle øvelser i stilhed (input skrives ned), præsentation i plenum (præsentation af input og ophæng af post-its) samt diskussion i plenum. Øvelsen kan med fordel anvendes til at konkretisere mål og formål, eller hvis der er behov for nye perspektiver på, hvordan mål og formål kan realiseres.

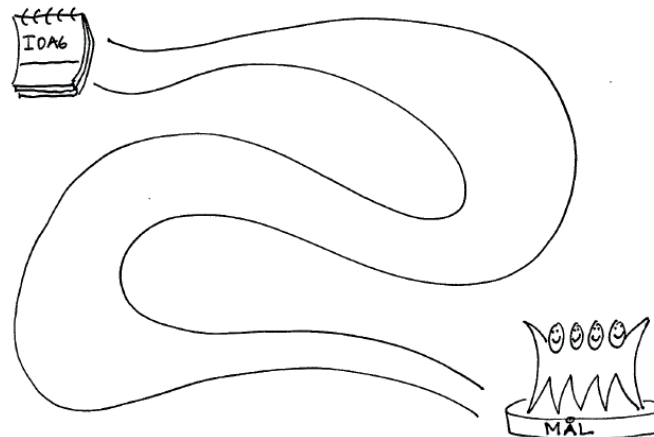
Varighed

5 min. til introduktion
4x10 min. til de 4 runder
10-? min. til efterfølgende drøftelse afhængigt af gruppens diskussionslyst og behov

Beskrivelse

1. Afklar hvad du/I gerne vil arbejde hen mod.
Tegn herefter en tidslinje, som starter den dag, I laver øvelsen, og slutter den dag I gerne vil kigge tilbage fra (fx "om 1 år", "til jul", ved en naturlig skæringsdato i jeres projekt etc.)
Hæng den op på en væg, og placer jer i gruppen på stole i en halvcirkel foran planchen, så alle kan se den.

2. Skift position og forestil jer nu, at I står ved jeres "mål-dato" (som ligger ude i fremtiden) og skuer tilbage på den proces, I har været igennem.



3. Køør herfra 4 runder, hvor I først i stilhed i 3-4 min. nedfælder jeres input til opgaven på post-its. Herefter præsenterer I jeres input for hinanden og sætter jeres post-its på planchen. Det gøres kort (fx 5-6 min. ved 5-8 i gruppen) og uden kommentarer fra de andre.

Opgaverne i de 4 runder består af følgende spørgsmål:

- a. Hvordan ser xx ud hos os "nu" – hvad fortæller vi om os selv?
(*Vision, gule post-its*)
- b. Hvilke opgaver løste vi/hvilke aktiviteter gennemførte vi for at komme derhen?
(*Opgaver, blå post-its*)
- c. Hvilke barrierer/udfordringer mødte vi på vejen?
(*Udfordringer, pink post-its*)
- d. Hvad gjorde vi for at overkomme udfordringer/barrierer?
(*Løsninger, grønne post-its*)

4. Først efter de 4 runder gives der plads til en decideret drøftelse.
Drøft planchen med hinanden, fx om nogle af opgaverne bør flyttes frem eller tilbage på tidslinjen, om nogle af opgaverne/løsningerne skal udgå, eller om der er nogle af barriererne, I kan imødegå.
5. Aftal, hvad næste skridt er – skal vi handle på nogle af opgaverne? Har vi brug for at drøfte nogle af elementerne yderligere?

Materialer

Et stort papir (mindst A2)
Post-its i 4 forskellige farver
Skriveredskaber
Ur eller telefon til tidtagning

Særlige opmærksomhedspunkter

Øvelsen kræver en facilitator, der holder styr på tid, spørgsmål, ro og orden etc. Facilitator kan godt deltage i øvelsen samtidigt.

Det kan være en rigtig god idé at følge backcastingen op med øvelsen Visualiser processen – Undgå misforståelser og blindgyder, som findes under fanen "Mellemrummene" og bl.a. indeholder en tidslinje. Tidslinjen konkretiserer den handlingsplan, backcastingen tilvejebringer. Efterhånden som I bliver dygtige til ubevidst at tænke i backcasting-modellen, kan I springe den over og gå direkte til tidslinjen og visualiseringen af processen.

Andre anvendelsesmuligheder

- Fx som værktøj til at sikre handling i en given periode som beskrevet i "Mellemrummene"
- Individuel brainstormøvelse med en varighed af 10-20 min.
- Større forsamlinger, hvor flere grupper kan arbejde simultant. Processen bør da faciliteres fra centralt hold, og facilitator bør ikke deltage i selve øvelsen.

Konstruktiv økonomisk forhandling – lad ikke økonomi være en barriere

Formål

Økonomi og knappe ressourcer er et vilkår, og ofte udfordrer det os i at nå til fælles beslutninger og handling på tværs. Økonomi fylder og bliver let et altoverskyggende element, der skal styr på som det første, fordi vi ved, at vi til syvende og sidst skal betale for de aktiviteter, vi igangsætter.

På den måde bliver økonomi også et element, der forhindrer os i at se de fælles muligheder, fordi spørgsmålet om økonomien afskærer os fra at eksperimentere med forskellige løsningsmodeller og scenarier. Dette kan blive særligt udtalt, når økonomien leder os ind i forhandlingsrummet, uden at vi forinden har skabt rummet til at få øje på de nye typer løsninger. Dermed står vi i en situation, hvor vi kollektivt og hver for sig forestiller os, hvad det er, vi hver især skal bidrage med til betalingen, men vi får ikke etableret en udviklende dialog, der vil kunne skabe blik for alternative veje.

Derudover kan det også lede til en ond spiral af ikke-konstruktiv forhandling, hvor "den hårde forhandler" kommer på banen. Den hårde forhandler stiller urimelige krav, fremsætter trusler eller udviser måske endda – i andres øjne – uetisk adfærd.

Vi spejler naturligt den forhandlingstaktik, vi møder. Hvis vi står over for en samarbejdspartner, der møder os med rollen som "den hårde forhandler", vil vi selv respondere med samme taktik.

Det er en ond spiral og skaber et taber/vinder-perspektiv på forhandlingen, der låser dialogen og indsnævrer løsningernes udfaldsrum. Den hårde forhandler kan fungere i isolerede og overskuelige forhandlinger, men kommer til kort i integrerede, komplekse og udviklende forhandlinger, som typisk karakteriserer forhandling af samarbejder på tværs, fx i sundhedssystemet. I sådanne integrerede forhandlingsprocesser er der behov for vindere på begge sider af bordet for at kunne komme til fælles handling.

Økonomi er således en barriere på 2 niveauer:

- Knappe ressourcer sætter konkrete begrænsninger for, hvilke aktiviteter vi kan igangsætte
- U hensigtsmæssig forhandling forhindrer os i at se alternative løsnings-/betalingsmodeller

På den ene side nytter det ikke, at vi ensidigt fokuserer på økonomien, før vi har udviklet løsningen – fordi vi i så fald fokuserer på "de kendte løsninger" og dermed ikke får bragt hinanden i spil på nye måder.

På den anden side nytter det heller ikke at udvikle ud i det blå, uden at vi har økonomien for øje, for så ender vi med løsninger, der er urealistiske og sjældent fører til handling.

Vi kan derfor ikke tale om, at økonomi skal komme hverken før eller efter udvikling. Økonomi skal i stedet være en integreret del af udviklingsdialogen, fordi der også er behov for innovation og kreativitet i vores betalingsmodeller og fordelingsnøgler. Hvis vores gængse modeller fungerede, havde vi allerede løst udfordringen og var kommet til fælles handling.

Øvelsen Konstruktiv økonomisk forhandling kan bidrage til at kanalisere jeres kreativitet over i dialogen om økonomi, så I arbejder med økonomi og ressourcer på en ny måde, hvor løsninger og økonomi tænkes samtidigt, og som giver indblik i forskellige løsnings- og betalingsmodeller. Øvelsen fungerer derudover som dialogværktøj, der understøtter tillidsopbyggende processer, som fremadrettet også vil understøtte jeres fælles evne til at træffe beslutninger og komme til handling.

Med andre ord: inddrag økonomien, men udskyd forhandlingen.

Form

Gruppearbejde med 4-6 deltagere

Varighed

30 min. – 2+ timer

Beskrivelse

Øvelsen tager udgangspunkt i ressourcebaseret scenarieudvikling. Deltagerne arbejder med udvikling af forskellige scenarier og ressourcebetragtninger på forskellige løsningsmodeller.

1. Bliv enige om en population som genstand for det/de udviklende scenarie(r). Det må gerne være en fiktiv population, men den skal indeholde størrelsen på en realistisk test-population.
2. Uddel en samlet sum til hver deltager. Det kan fx være 100.000-1.000.000 kr. i papirpenge.
3. Vælg i gruppen, hvordan I vil dele de begrænsede midler i 2-3 puljer i forskellige størrelse. Puljerne udgør en økonomisk ramme, I skal udvikle inden for.

PULJE 1



PULJE 2



PULJE 3



4. Udvikl 2-3 løsningsmodeller inden for hver af de 2-3 puljer.
5. Udvælg 2-3 af løsningsmodellerne, der virker lovende, og beskriv de enkelte aktiviteter.

6. Identificer forskelligheder i præferencer for de enkelte kerneaktiviteter. Hvem udfører dem? Hvad vil du foretrække? Hvad vil jeg foretrække? Hvorfor? Hvilke ulemper giver denne løsning mig? Hvilke fordele kan jeg se?
7. Hvor vil modellerne være svære for jer hver især at tage med hjem i egen organisation, og hvor understøtter løsningsmodellerne målene i egen organisation?
8. Aftal nu, hvem der udfører hvilken kerneaktivitet.
9. Fordel ressourcerne i den respektive pulje på de enkelte kerneaktiviteter. Hvad tror vi, det koster? Hvor langt kan vi komme for pengene?
10. Hvilken model/hvilke modeller giver det mening at uddybe/undersøge nærmere og evt. begynde at forhandle om?
11. Indled forhandlinger med hinanden.

Materialer

"Papirpenge", fx sedler med påskrevet værdi 1.000, 10.000, 50.000, 100.000, 500.000, 1.000.000 kr.

Særlige opmærksomhedspunkter

- Arbejd med et fiktivt scenarie i øvelsen eller i hvert fald et scenarie, som ikke er kontroversielt, ømtåleligt eller politisk betændt for jeres gruppe.
- Der kan være noget visuelt/oplevelsesmæssigt i at se mange "pengesedler" ligge i en pulje, så prøv at lave flere sedler med en lidt lavere værdi, men så I stadig kan tage beløb ud af puljen uden at skulle tælle pengesedler i dagevis.

Andre anvendelsesmuligheder

Ingen.

Vilje og motivation

Fælles prøvehandlinger – Skab motivation

Formål

Mange tværgående projekt- eller arbejdsgruppers opgaver er en del af en større indsats, og det kan derfor være svært at se, hvordan det fælles samarbejde skaber værdi og resultater. Når det samtidig opleves besværligt at samarbejde på tværs, så er det kun naturligt, at viljen og motivationen til at lykkes sammen falder.

Formålet med at igangsætte en fælles prøvehandling med en lav risiko – og dermed stor sandsynlighed for succes – er hurtigt at skabe en tydelig succes, som skaber det nødvendige commitment og tro på, at det fælles samarbejde giver værdi og er vigtigt at prioritere.

Form

Gruppedrøftelse, fælles diskussion og evt. konkretisering af beslutning ved hjælp af konkretiseringsværktøjet, som kan findes under "Bilag". Øvelsen Fælles prøvehandling kan anvendes, hvis På Tværs-modellen indikerer, at der mangler fælles commitment til det tværgående arbejde, eller hvis der eksisterer en oplevelse af, at gruppen ikke lykkes sammen.

Varighed

1-3 timer til gruppedrøftelse, beslutning og udfærdigelse af lille projektplan
Periode til afprøvning af prøvehandlingen, fx 3 måneder

Beskrivelse

1. Vælg en prøvehandling

Drøft i gruppen, hvilken prøvehandling der (måske) ligger lige for, og træf en aktiv beslutning og vælg den. Den valgte prøvehandling er ikke som sådan vigtig i sig selv, da formålet er at øve jer på at gøre noget sammen og få en fælles succesoplevelse.

Men uanset om I sammen igangsætter en prøvehandling eller aktivitet med henblik på direkte at understøtte gruppens interne udvikling – eller med henblik at forbedre services eller produkter for slutbrugere – er det væsentligt, at prøvehandlingen forventes at skabe reel værdi.

2. Præciser prøvehandlingen

Vær i gruppen sikre på, hvilken prøvehandling I vil arbejde med, og præciser, hvordan I vil arbejde med prøvehandlingen. Anvend fx følgende spørgsmål til at gøre det:

- Hvilken prøvehandling/aktivitet med lav risiko kan inddrage alle i gruppen, synliggøre individuelle kompetencer og skabe værdi for dem, som prøvehandlingen er rettet mod?
- Hvor lang tid vil vi afprøve prøvehandlingen/aktiviteten? (Indtil næste møde, 2 måneder, 3 måneder?)
- Hvor og hvornår gør vi status på prøvehandlingen?

3. Følg op, og fasthold læring

Husk at følge op på prøvehandlingen, både løbende og når den aftalte prøvetid er gået, og lær af jeres erfaringer. Drøft fx:

- Hvad fungerede godt i prøvehandlingen – herunder det tværgående samarbejde?
- Hvad fungerede mindre godt i prøvehandlingen – herunder det tværgående samarbejde?
- Har prøvehandlingen skabt de tilsigtede effekter for dem, som prøvehandlingen var rettet mod? Og har prøvehandlingen skabt utilsigtede effekter?
- Giver det mening at fortsætte med prøvehandlingen?
- Giver det mening at igangsætte en ny prøvehandling?

Materialer

Papir i stort format, fx A3 eller større
Evt. post-its til udvikling af projektplan for prøvehandling

Særlige opmærksomhedspunkter

Prøvehandlingen kan fx relatere sig til, hvordan jeres møder afholdes, eller det kan være en prøvehandling, som relaterer sig til løsningen af en konkret opgave eller et konkret projekt.

Eksempel på prøvehandling: På de næste 3 møder afprøver vi en ny dialogform, hvor mødelederen efter hvert dagsordenpunkt giver hvert gruppemedlem ordet, så alle har mulighed for at udtrykke oplevelsen af eller kommentere på en drøftelse, diskussion, forhandling eller beslutning. Efter tredje møde vurderes det i fællesskab, hvorvidt prøvehandlingen skal implementeres, ændres eller ikke er nødvendig.

Hvis en prøvehandling, der relaterer sig til den måde, I arbejder sammen på i gruppen, ikke giver mening for jer, kan I i stedet afprøve en aktivitet, der knytter sig til et igangvæ-

rende projekt. Det kan være, at I sammen har identificeret et behov i forhold til forskellige slutbrugere, samarbejdspartnere eller lignende, som efter jeres vurdering kræver opmærksomhed og handling.

Andre anvendelsesmuligheder

Gennemførelse af en prøvehandling med lav risiko er også et godt redskab til at skabe tillid i gruppen, fordi den fælles handling og læring øger det kendskab, man har til hinanden.

| | | | |
|--|--|--|--|
| <p>1: Navn på initiativ</p> | <p>4: Hvem skal/vil være med til at afprøve initiativet? (Navne, arbejdssted, kontaktoplysninger)</p> | <p>5: Hvordan skal det gennemføres? Beskriv de næste 3 skridt, og hvem der kan tage dem</p> | <p>6: Hvornår kan initiativet afprøves i fællesskab?</p> |
| <p>2: Kort beskrivelse af initiativet</p> | <p>8: Tegn initiativet – og husk borgeren/patienten</p> | | <p>7: Realiserbarhed</p> <p>Vurder på en skala fra 1-5: (1 er meget let, 5 er meget svært)</p> <p>Hvorfor er det let/svært?</p> |
| <p>3: Hvorfor er det en god idé? Hvad kan vi lære af det?</p> | | | |



Fejr de små successer – og fejl!

Formål

Når der er mange mursten at lægge, kan det være svært at holde fokus på, at man er med til at bygge en katedral. Og når den ene opgave tager den anden, kan det være svært at føle, at man nogensinde når i mål. Det er ikke specielt motiverende for at tage den næste tørn.

Det er derfor meget vigtigt, at I husker at stoppe op og se og anerkende de successer og fejl, I sammen skaber, i øjnene. Fejl er – måske endnu mere end successer – kilde til læring. Så stop op, kig på de skridt, I har taget, lær af dem, og fejr successen.

Formålet med øvelsen Fejr de små successer – og fejl! er at træne at have øje for de små successer og sikre læringen undervejs.

Form

Træning af mindset.

Gruppeøvelse.

Øvelsen kan med fordel anvendes til at styrke oplevelsen af, at det fælles samarbejde giver mening og genererer læring.

Varighed

5-10 min. forberedelse før næste møde

10-20 min. under mødet (Husk, at der både skal være tid til fælles drøftelse og til fejringen)

Beskrivelse

1. 5-10 min. forberedelse i god tid inden mødet: Hvilke fejl/successer synes jeg, vi skal fejre? Det meldes til sekretariatet/den udpegede mødeleder.

Fejl og successer kan have 2 dimensioner:

- Processuelt eller i forhold til samarbejde
- Indholdsmæssigt/fagligt

Man kan således godt stå i en situation, hvor den indholdsmæssige læring er, at vi hellere må holde op med det her igen. Mens den processuelle læring er, at vi lykkes i vores samarbejde, når vi prioriterer det og hjælper hinanden.

2. 5-10 min. drøftelse på mødet: Hvorfor gik det godt? Hvorfor fejlede vi? I hvilke nuværende og kommende aktiviteter skal vi gøre brug af disse erfaringer? Etc.

Materialer

Ingen

Særlige opmærksomhedspunkter

- Øv jer i at lave tydelige afslutninger, også selvom noget nyt starter op og måske minder om det, I lige har gjort. Hvis ikke der er en afslutning, er det vanskeligt at fejre successer og fejl.
- Tal positivt og konstruktivt – også om det, der ikke er gået som forventet. Formålet er at kigge fremad og tage kollektiv læring.

Andre anvendelsesmuligheder

Metoden er også meget velegnet til at træne sit mindset i forhold til udvikling og støtte af kollegaer i egen organisation, der arbejder med komplekse udviklingsprocesser. Her er fejl forudsætningen for fremdrift og nytænkning, og dermed bør fejlene markeres som et positivt skridt i den helt rigtige retning.