

Fremtiden leder er en faciliterende leder

Smagsprøver på "Den faciliterende leder", udkommer på Hans Reitzel i efteråret 2024

[Første eksempel: Fra kapitlet "Hverdagen møder"]

Runder styrer ikke sig selv

Runder er populære på mange hverdagsmøder. Så sidder 14 medarbejdere og fortæller et eller andet efter tur. Det kaldes mange steder dødsrunden eller dræberrunden, ofte med god grund. Lederen tror, at medarbejderne ønsker det, mens medarbejderne gør det for lederens skyld. Det var nyt og spændende for 40 år siden, at alle medarbejdere fik en stemme og blev hørt, men nu er den maosko trådt flad. Tjener runden noget rationelt formål? Bliver den faciliteret ordentligt? Eller taler den næste lige 20% længere end den forrige, så runden udvider sig eksponentielt? Der skal facilitering til, for at en runde fungerer. For eksempel følgende:

a. Tydeliggør indholdet

Gør det klart hvad indholdet i runden skal være. Afrapportering til lederen er nok et af de ringeste formål. Referater af arbejde udført i en fortid, der er færdig, vil næppe engagere kollegerne så meget som planer om en fremtid, hvor kollegerne måske bliver involveret, eller varme historier og erfaringer. Bed fx folk vælge én spændende opgave i kommende uge, de kan fortælle om på 1 minut, eller fortælle om, hvilken hjælp de har fået fra kollegerne indenfor de sidste par måneder – og variér spørgsmålet fra uge til uge, så det ikke sandet til.

b. Når lederen vil tjekke hver medarbejder

Mange ledere bruger runden til at tjekke fremdrift på hver enkelt medarbejders projekter. Fem minutter med Anton, tre minutter med Bolette, otte minutter med Cæcilie. Hej, hvor er det effektivt! For lederen, altså, som ikke behøver stæse rundt efter medarbejderne; de sidder jo lige her.

"I andre har godt af at høre, hvordan det går med de andres arbejde," forsøger lederen at legitimere processen med, og: "Det er videndeling!" Men hvor meget videndeling er der i opremse de milepæle, man har nået de sidste 14 dage, og i øvrigt promovere sig selv lidt foran lederen, som mange gør? Det bliver let kedeligt og demotiverende – ud over at det er dyrt i medarbejdernes gode tid.

Alternativ: Lederen kan bede alle medarbejderne sidde på deres pind kl. 9-10 hver fredag morgen og arbejde. Så kommer lederen rundt og taler med hver enkelt, i én lang rækkefølge. Det er lige så effektivt for lederen, og de andre spares for 55 minutters passiv lytning. Brug den tid en anden gang på noget ordentligt udviklings- eller relationsarbejde med medarbejdergruppen (se nedenfor).

Fremtiden leder er en faciliterende leder

Smagsprøver på "Den faciliterende leder", udkommer på Hans Reitzel i efteråret 2024

c. Giv et minut til forberedelse

Giv medarbejderne 2-3 minutter i tavshed først til at komme i tanke om, hvad de vil sige i runden (ellers sidder de og tænker på dét og hører ikke de andre). Blot en kort tænkepause vil kvalificere alles input betydeligt, så tiden er givet godt ud.

d. Styr tiden

Når runden sættes i gang, siger facilitator: "Lad os bruge ca. 1 minut hver. Det er 15 minutter for hele runden" (eller hvad der nu er passende). Så ved folk dét og er trygge. Måske begynder facilitator selv runden og bruger netop 1 minut, så alle fornemmer hvor meget dét er.

e. Afbryd

Hvordan fortæller man taleren, at hendes taletid er ved at udløbe? Gestikulér i hendes retning, fx med en udstrakt underarm med den åbne håndflade opad, og lidt bevægelse i håndledet, for at signalere, "Tak, lad os runde af her." Er den tavse gestik ikke nok, kan man nikke og smile og sige lydløst "Tak!", før man med lyd siger "Tak!" syv sekunder senere. Er man nogenlunde konsekvent på tiden, vil deltagerne hurtigt lære at holde inde selv – for at undgå at blive afbrudt.

f. Tilpas tiden individuelt

Nogle runder kører med synlige ure og timeglas, men det er bedre at øve deltagernes evne til at tale tilpas længe – så kan facilitator også nemmere tillade overskridelser af den enkeltes tid, hvor det er rigtig vigtigt.

g. Lad evt. en medarbejder facilitere runden

En leder kan være ked af at skulle afbryde en medarbejder, der er i gang med at fortælle noget vigtigt i en runde. Det kan lederen opleve, som om hun foretager et overgreb – altså som illegitim magtudøvelse. Har man det sådan, kan man jo bede en stærk og venlig medarbejder styre tiden i runden. Kolleger har tit ikke noget i klemme hos hinanden og vil gladelig holde hinanden relativt skarpt til tiden.

h. Bed Emma starte

Spørg ikke "Nå, hvem vil starte?" Det er slap facilitering og skaber usikkerhed og ormevridning. Bed en tilfældig ny person starte og peg: "Vi kører den vej!"

Fremtiden leder er en faciliterende leder

Smagsprøver på ”Den faciliterende leder”, udkommer på Hans Reitzel i efteråret 2024

[Andet eksempel: Fra kapitlet ”Faciliter faglig refleksion”]

Korte samtaler om faglighed på hverdagsmøder

Den faglige refleksion skal ikke være en halvårlig sjældenhed, men foregå ofte. Brug 10-30 minutter på et afdelings- eller personalemøde på at tale om jeres opgaveløsning og faglighed. Her er fem lette og effektive metoder, der kan bruges i hverdagen:

”Det går bedre”-runden

Hver medarbejder, eller måske bare to personer pr. møde, fortæller om en opgave eller et forløb, der går godt nu, bedre end før. Bed medarbejderne om at forberede sig (eller giv to minutter på mødet, så alle får tid til at tænke sig om). Husk at holde runden kort. Giv fx denne opgave: ”Fortæl om en faglig ting, der har drillet, men nu går bedre.”

Parvis faglighed

Bed alle vende sig mod en kollega og dele en kort faglig refleksion. Giv fem minutter og markér, når halvdelen af tiden er gået. Det er nok i sig selv at dele med en makker – der behøves ikke nogen opsamlende runde. Spørg fx om: ”Hvad har du været optaget af, fagligt set, i ugen der er gået?”

Kort sparring på møde

1. Medarbejder Anja fortæller på mødet om en opgave, der er svær i øjeblikket: Hvorfor er den svær, og hvad ønsker hun input til? Max 5 minutter.
2. To-tre kolleger får et par minutter hver til at komme med input, mens de andre lytter. Anja svarer ikke, lytter kun og noterer det, hun skal huske.
3. Lederen spørger nu Anja, hvilke tanker det har sat i gang, og om der var noget, hun kunne bruge. Lederen minder om, at Anja ikke skal forklare, hvorfor hun ikke kan bruge ide A, B og C.
4. Er der tid, kan lederen bede alle tale i fem minutter med en kollega om, hvad der var inspirerende ved at høre denne lille case.

Sæt ord på mødets læring

Slut et almindeligt møde med fagligt indhold med, at alle parvist fortæller hinanden, hvad de har fået sat lys på i forhold til deres løsning af opgaven, set med de faglige briller. Træn derigennem gruppen til at have et fælles sprog for, at alle hele tiden lærer noget. Ingen er færdig med at udvikle sig og lære nyt.

Fremtiden leder er en faciliterende leder

Smagsprøver på ”Den faciliterende leder”, udkommer på Hans Reitzel i efteråret 2024

Stjernestunder

Her beder lederen en medarbejder fortælle om et forløb eller en episode, der gik vældigt godt – et projekt, en særlig indsats, en penibel situation med en kunde, en konflikt mellem to borgere. Det skal være noget, som den fortællende medarbejder selv bidrog væsentligt til, så det lykkedes fint – en lille stjernestund.

1. Louise melder sig og fortæller i 3-5 minutter. Måske skal lederen hjælpe hende med at runde af. Det er svært at fatte sig i korthed, når man fortæller noget godt om sig selv.
2. Lederen takker Louise og beder nu kollegerne finde en ting i forløbet eller episoden, som de synes Louise klarede rigtig godt. En håndfuld medarbejdere kommer på og fortæller sådan en ting hver, henvendt til lederen, for eksempel: ”Dér hvor Louise tog fat i kunden og aftalte X og gjorde Y med Z, det var rigtig modigt. Det vil jeg også prøve, næste gang jeg kommer ud for sådan noget.”
3. Lederen runder af med at perspektivere og trække de store linjer op, fx: ”Som flere af jer har sagt, så er modet til at handle på A og B rigtig vigtigt i vores branche. Det fremgår faktisk af vores strategi, selv om det sjældent bliver til noget. Men her gjorde det altså. Godt gået, Louise!”

[Tredje eksempel: Fra kapitlet ”Træf beslutninger med medarbejderne”]

Beslutning når der er lurende uenighed

Kig på ideerne alene og sammen

Denne metode egner sig til situationer, hvor emnet for beslutningen har været igennem en første debat og gruppen kender kriterierne for det, der skal tages beslutning om.

4. **Fælles afklaring af kriterier**

Lederen gør det klart hvilken beslutning, der skal tages og hvilke begrænsninger eller kriterier, der skal ligge til grund for den. Tjek at alle er med på, hvad dette betyder i praksis.

5. **Refleksion alene** (5-15 min)

Alle bedes overveje i stilhed hvilken beslutning, de vil anbefale. Hver mødedeltager beskriver kort de fordele og ulemper, de kan se ved den beslutning de foretrækker – og gerne med noter om fordele og ulemper for forskellige interessenter. Lederen minder om, at vi ikke går efter gennemarbejdede beslutninger her til en start, men et første bud på mulige beslutninger og ræsonnementer.

6. **Fælles billede af mulighederne** (10-15 min)

Nu beder lederen om den første persons ide til beslutning med tilhørende

Fremtiden leder er en faciliterende leder

Smagsprøver på "Den faciliterende leder", udkommer på Hans Reitzel i efteråret 2024

argumenter og ræsonnementer. Giv ideen et navn på whiteboardet med et par ord om argumenterne for og imod. Lederen hører, om andre har det samme beslutningsforslag, og om der er yderligere nuancer eller argumenter. På samme måde kommer de andres forslag op på tavlen med et par ord om ræsonnementer. Hvis der starter diskussioner undervejs, stopper lederen det og siger: "Vi venter med diskussionen, til vi har det fulde billede af de mulige beslutninger og argumenter".

7. **Fælles udvikling af ideerne** (10-15 min)

Leder gennemgår neutralt og hurtigt de fx tre beslutningsforslag, der er på tavlen og spørger: "Er der mulighed for at kombinere nogle af vores beslutninger og forslag, så de bliver endnu bedre? Lad os lige se på det?" Gruppen taler sammen om forbedring og kombination af ideerne.

8. **Beslutning** (10-15 min)

I de fleste tilfælde har gruppen nu fået set på muligheder og forskellige beslutningsudfald, og eventuelle tidligere skyttegrave er som regel ikke mere til stede. Alle har gennemgået fordele og ulemper og mulige synteser, ingen oplever at have "tabt" eller "vundet" en magtkamp og kan derfor bedre eje beslutningen.

Kom ud af de cirkulære diskussioner

Hvad gør lederen, når en diskussion kører i ring, og intet argument synes at tilføje nogen progression eller løsning? Det opleves som at være fanget i en mareridtsagtig rundkørsel, hvor hver udkørsel fører tilbage til rundkørslen. Her er nogle tiltag, der kan hjælpe dialogen tilbage på rette spor.

- **Sæt en stram ramme for diskussionen**

"Inden vi går i gang, vil jeg lige sige en ting: I dag kommer jeg at styre vores samtale lidt mere, end jeg plejer, så vi når det, vi skal. Input og ideer er meget velkomne, men lad os forsøge at undgå endeløse diskussioner frem og tilbage. Uret tikker, og vi har vigtige beslutninger at træffe i dag. Er det OK med jer?"

- **Lad folk tænke sig om alene**

Afbryd og foreslå en kort pause for refleksion: "Snakken går i ring lige nu. Lad os tage fem minutter, hvor vi hver især overvejer, hvad vi ikke har talt om endnu, som kunne bringe os fremad." Når alle således har haft mulighed for at "køle af" (inklusive lederen, der også får en lille tænkepause), vil det nu være nemmere at komme ud af rundkørslen og over i en mere konstruktiv samtale, der kan lede til en beslutning.

- **Opsummér og fokusér samtalen**

Lederen kan hjælpe gruppen ud af rundkørslen ved at give et overblik over positionerne og opgaven: "Så lad mig lige opsummere: Line, du foreslår X. Men

Fremtiden leder er en faciliterende leder

Smagsprøver på "Den faciliterende leder", udkommer på Hans Reitzel i efteråret 2024

Carsten, du indvender Y, og Ida kom så med ide Z. Er det rigtig forstået? Så opgaven nu er at planlægge A og B." Herfra kan lederen lettere afbryde indlæg, der ikke bringer sagen videre: "Carsten, husk at opgaven lige nu er at planlægge A og B,. Diskussionen om kantinen må vente til en anden gang".

- **Mind om, hvad I gerne vil opnå**

Lederen kan minde gruppen om, hvad beslutningens kriterium er: "Før vi går videre, skal jeg lige minde jer om, at den beslutning vi er ved at træffe, skal hjælpe os med at få mere tilfredshed fra vores erhvervskunder. Så det er dem, vi skal fokusere på først og fremmest."

- **Engager de stille deltagerne**

Inddrag deltagere, som endnu ikke har været så aktive i diskussionen: "Jeg vil gerne invitere Lea og Niko, hvad er jeres perspektiv ind i diskussionen. Vi har ikke hørt så meget til jeres perspektiv endnu, og jeg har en fornemmelse af at det kan måske hjælpe os med at komme tættere på det, vi har brug for, for at lande den her. Hvilke overvejelser og tanker, har I om fordele og ulemper ved de to løsninger vi diskuterer lige nu? Hvem af jer vil starte med at tale jer ind på emnet?" De meget talende kan køle lidt ned og få en tænkepause, mens Lea og Niko måske kommer med nogle nye og før oversete perspektiver, som faktisk hjælper sagen videre.