

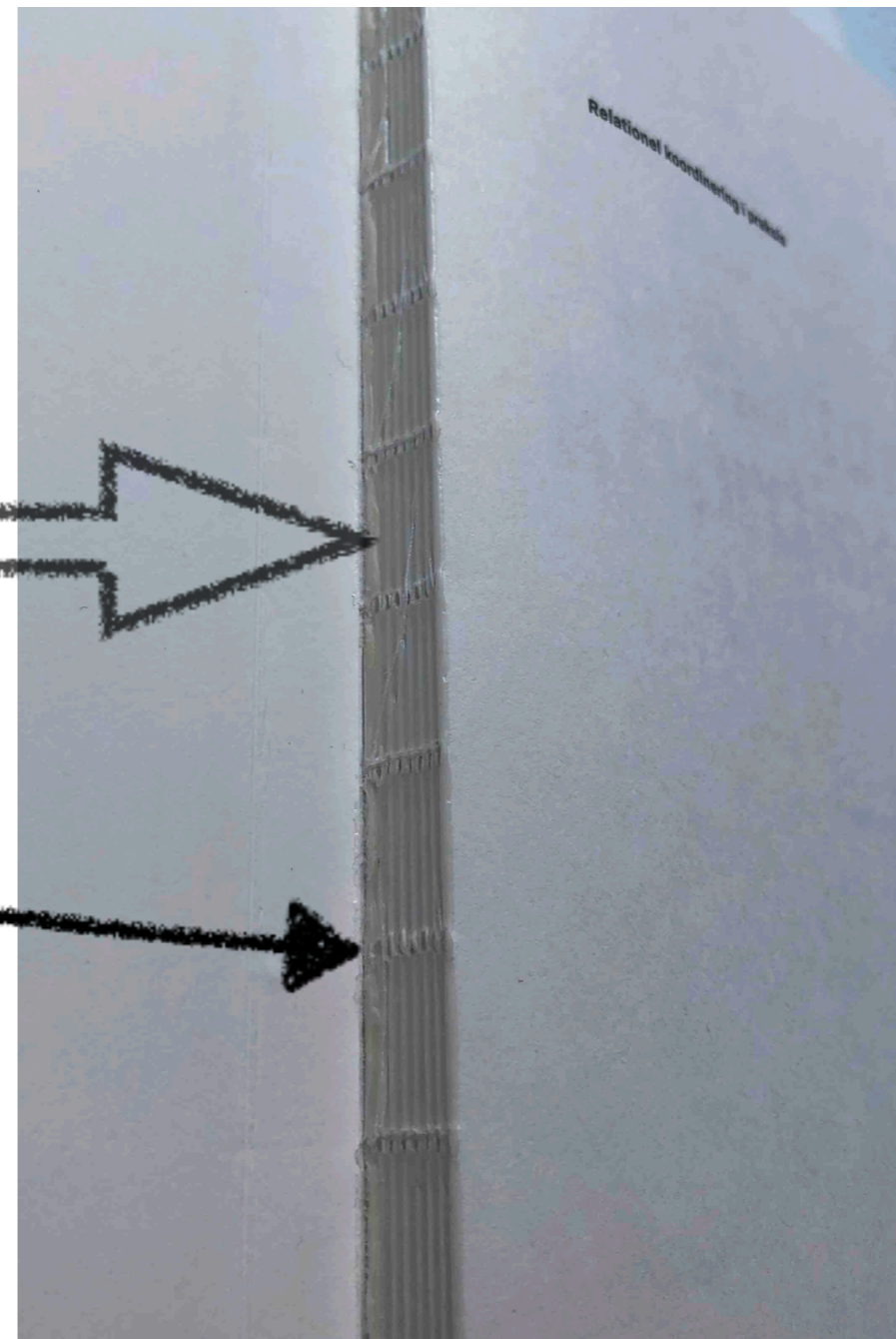


“What! Har de glemt at lime bogen i ryggen!”

Bare rolig. Bogen er designet til at blive brugt. Voldsomt meget.

Schweizerbinding (åben ryg) gør det let at have bogen slået op på modeller og metoder.

Garnhæftning (tråd i sidernes samling) sørger for, at bogen kan holde til at hundredvis af timers brug, bliver til tusinder.



Bo Vestergaard

Relationel koordinering i praksis

Metoder til bedre beslutninger
og samarbejde på tværs

"Lettilgængelig. Omsætter forskning
til praksis" **Jody Hoffer Gittel**

Relationel koordinering i praksis

Relationel koordinering

Viden, holdning og handlinger, der er tegn på høj kvalitet af samarbejdet

Vores koordinering skaber ...

Fælles viden

- Kender hinandens **opgaver** og mulige **bidrag** ift. "typen" af situation
- Skaber fælles viden om den konkrete **situation** og **handlemuligheder**

Fælles mål og plan

Vi kan svare præcist på spørgsmålet:
Hvad arbejder vi konkret hen imod det næste x-stykke tid?

Og spørgsmål som:
Hvad er rationalet bag mål og plan?
Hvem gør hvad, hvornår?



Gensidig respekt

- Vi **værdsetter** integration af hinandens viden og handling som væsentlig for fremskridt.
- Vi **lytter** og spørger evt. uddybende ind til andres spørgsmål, observationer, synspunkter og forslag, også selvom vi umiddelbart ikke er enige.
- Vi **afstår fra at "straffe" eller ydmyge** hinanden. Fx for at stille spørgsmål, bidrage med anderledes pointer eller indrømme at have haft forkerte antagelser om problemer og løsninger.

Vi koordinerer ...

Tilpas hyppigt til at kunne handle rettidigt

Det betyder, at vi hurtigt opdager og håndterer ændringer i situationen, så tilbageskridt ofte stoppes, og fremskridt støttes.

Vores kommunikation er ...

Præcis Den information jeg får fra andre, er så præcis, at jeg kan vurdere, om jeg skal handle.

Løsningsfokuseret Når ændringer i situationen kræver handling, får vi drøftet handlemuligheder og truffet beslutning.





Kollektiv intelligens og beslutningskvalitet

Lav kollektiv intelligens

Sådan lyder det:

Få taler meget

Lange udsagn eller enetaler fra flere personer

Kollektive monologer: Flere eller alle taler meget, men kobler sig ikke på hinanden eller hører ikke, hvad hinanden siger.

Kommunikation består primært i at argumentere for eget synspunkt

Mindst én ydmyger eller "straffer" andre, fx for at

- stille spørgsmål
- bidrage med anderledes pointer/forslag
- indrømme at have haft forkerte antagelser om situationen og handlemuligheder

Høj kollektiv intelligens

Sådan lyder det:

Alle taler nogenlunde lige meget

Korte (og præcise) udsagn/spørgsmål

Kobler sig på hinandens udsagn. Det sker fx ved at spørge ind til det sagte, referere til det i eget udsagn, bygge videre på andres udsagn

Deltagerne balancerer egne udsagn om syn på situationen med åbne spørgsmål til de andre deltagers udsagn/syn på situationen (Det inviterer andre ind i samtalen og folder deres perspektiv ud)

Alle viser, det er legitimt og trygt at

- stille spørgsmål
- bidrage med (anderledes) pointer/forslag
- indrømme at have haft forkerte antagelser om situationen og handlemuligheder

Lavere beslutningskvalitet

Højere beslutningskvalitet

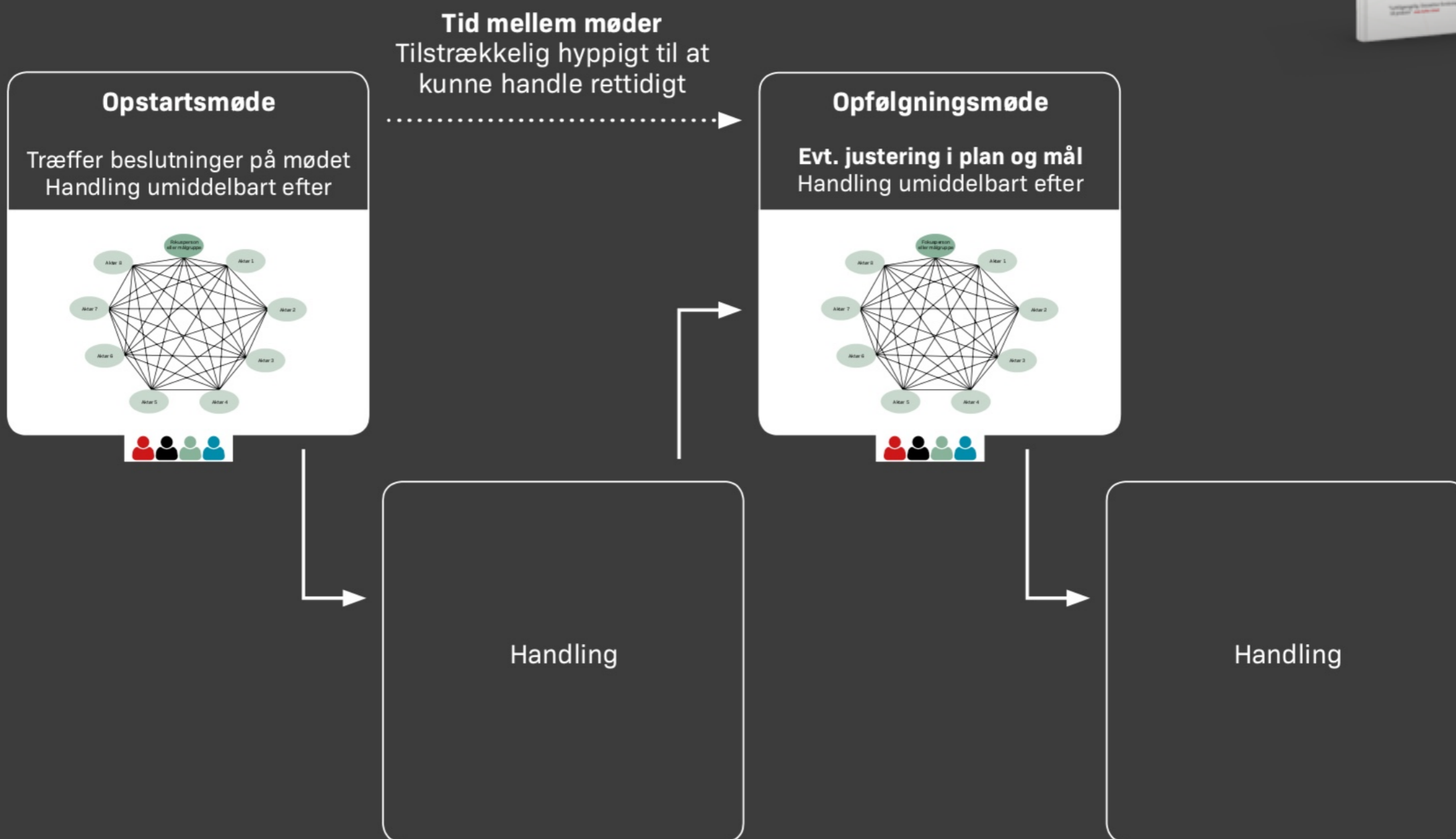
Figur 1.2. Kollektiv intelligens og beslutningskvalitet



Koordinerings- og handlingsforløb

Koordineringsniveau

Handleniveau



Figur 2.1. Koordinerings- og handlingsforløb



Facilitatorpositionen (forenklet)

Skabe kommunikationsmønstre, der disponerer for kollektiv intelligens

Invitere samtalerne tilbage på sporet ift. emne/faser

Igangsætte faser

Styre tiden

Skab kollektiv intelligens

Fold logikken ud/få andre til at fremstå logiske
Fx "Hvad har du lagt mærke til, der får dig til at vurdere situationen på den måde/foreslå den løsning?"

Stil brobyggende spørgsmål til deltagernes perspektiver
Fx "Hvordan passer det, Henrik siger med dine observationer/syn på situationen/forslag til handling?"

Time-out
"Jeg er i tvivl; hvordan relaterer det, I/vi taler om nu sig til emnet? Er vi på rette spor? Hvilken fase taler du/I ind i? Vi har 15 min. tilbage og skal også nå at ... skal vi så småt bevæge os over i næste emne/fase?"

Sæt kontekst
(Formål, produktmål, faser, beslutningsproces og tidsramme for mødet)

Klarlæg situation
Fx "Hvad er situationen? Hvad er de vigtigste begivenheder ift. indsatsen/sagen siden sidste møde?"

Skab refleksion
Fx "Hvordan giver det mening at gå videre herfra? Hvad bør fastholdes, justeres? Nye tiltag?"

Lav plan
Fx "Hvad skal fastholdes/justeres/sættes i gang? Hvem gør hvad, hvornår?"

Beslutning

Feed forward
Fx "Hvad vil være tydelige tegn på, at en plan, vi netop har lavet virker/gør en forskel?"



Figur 2.2. Facilitatorpositionen

Hvornår bruges metoderne?



Koordineringsniveau

Opstartsmøde

- Checkin
- Relationel mapping
- Sæt fælles dagsorden
- Storyboard
-
- Skab kollektiv intelligens
- Håndter indvendinger
- Checkout



Opfølgingsmøde

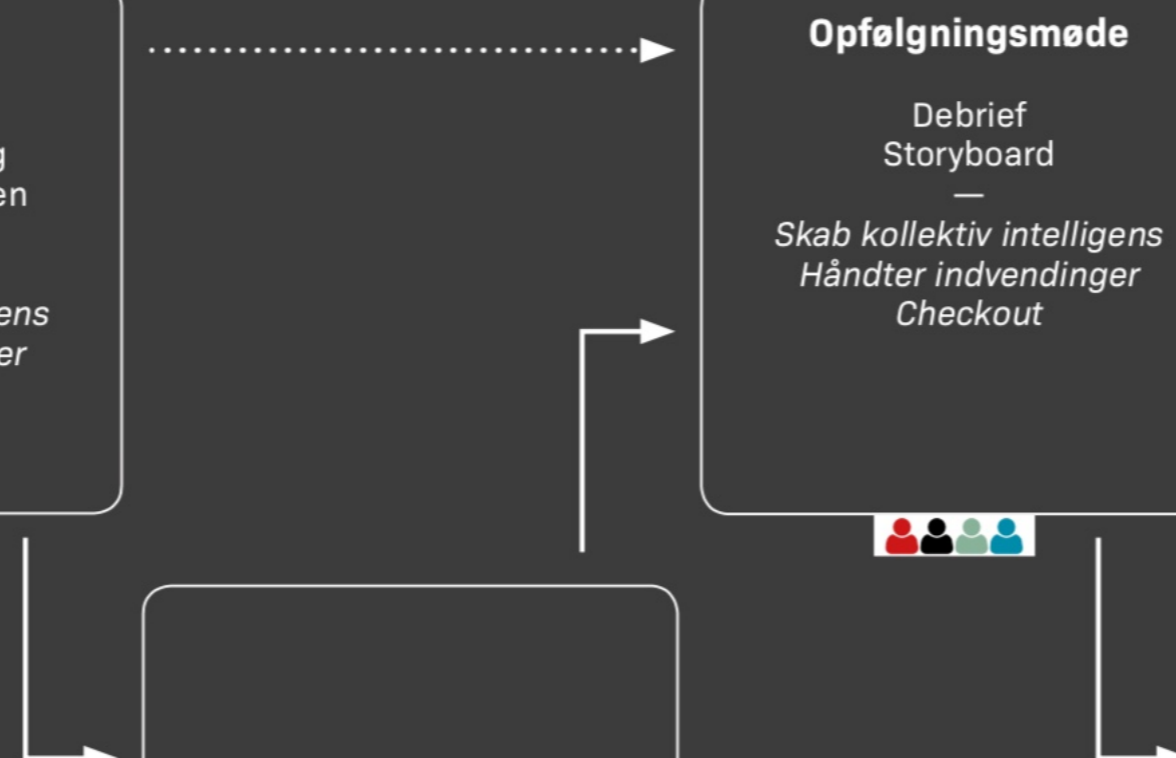
- Debrief
- Storyboard
-
- Skab kollektiv intelligens
- Håndter indvendinger
- Checkout



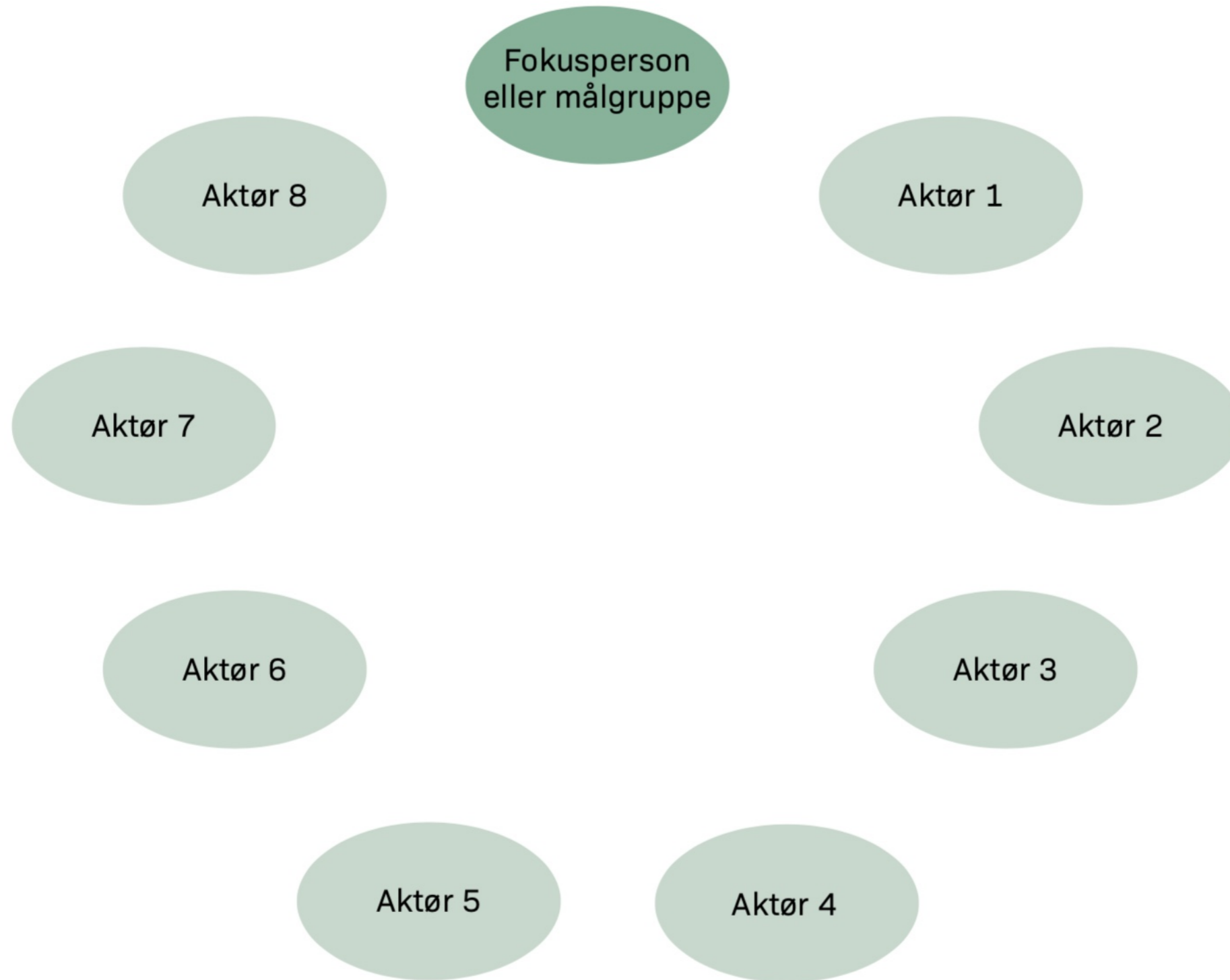
Handleniveau

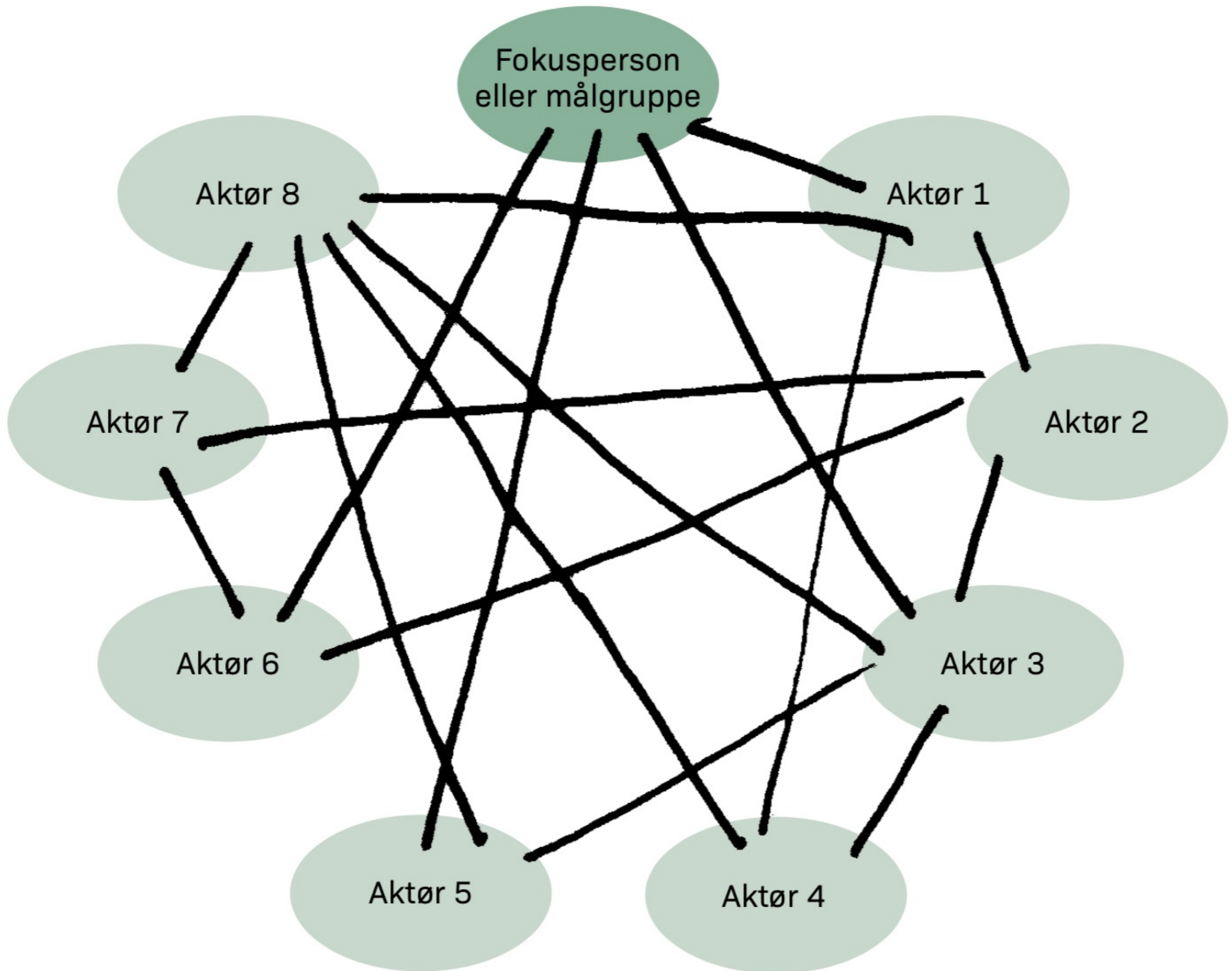
Handling

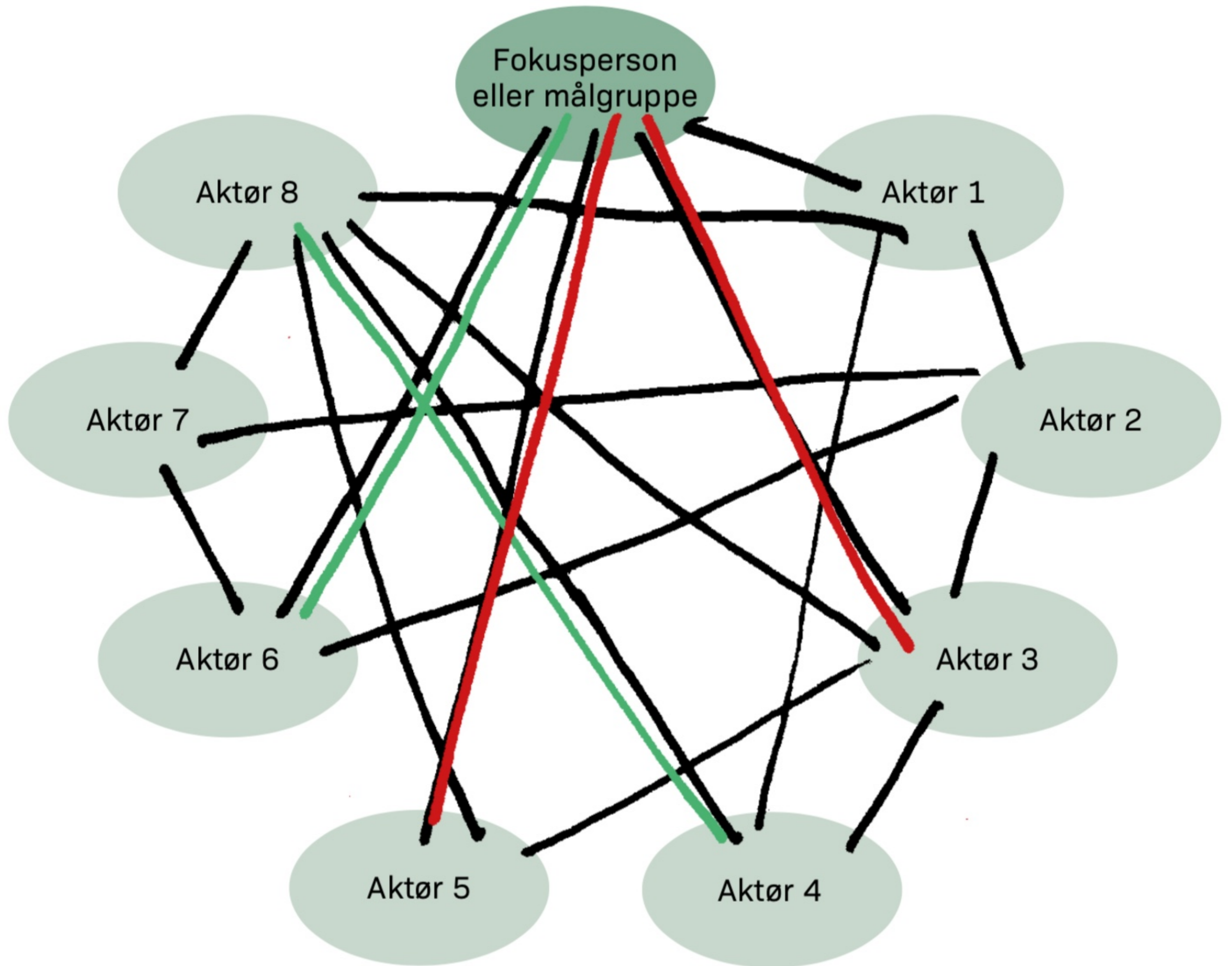
Handling



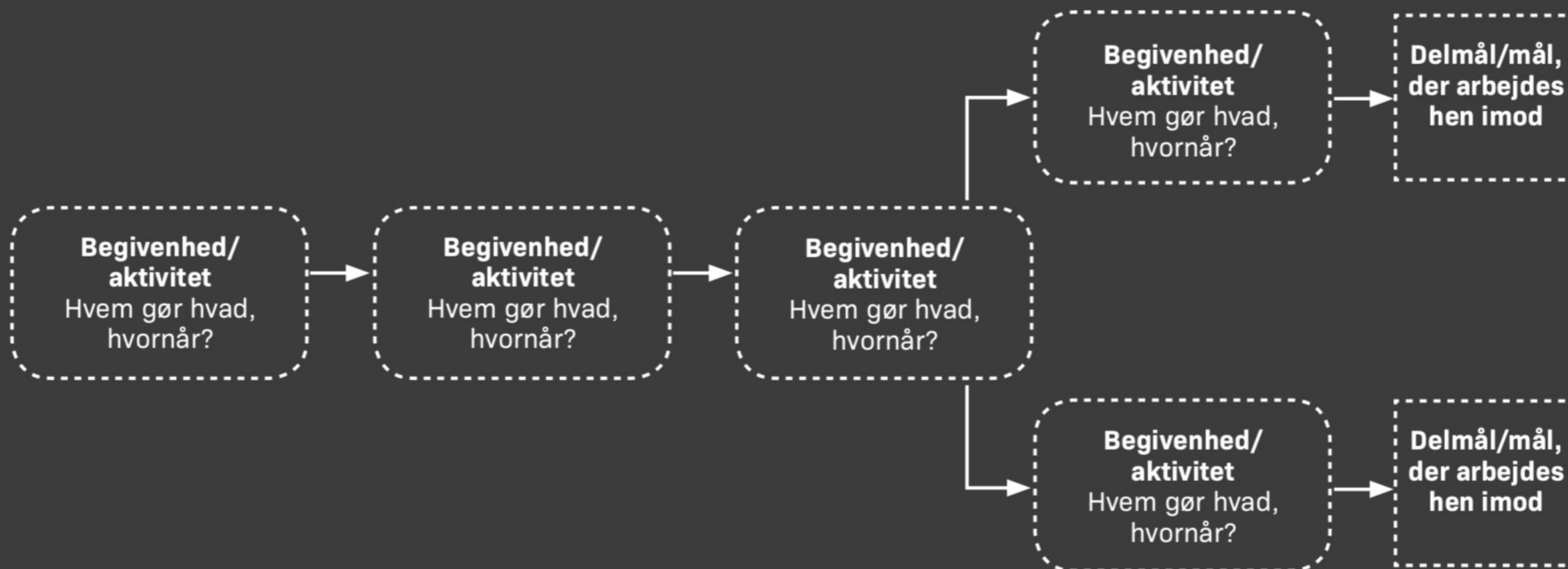
Figur 3.1. Hvornår bruges metoderne







Storyboard



Storyboard består af

- Mål der, arbejdes hen imod
- Konkrete begivenheder eller aktiviteter, der sættes i gang for at opnå målene

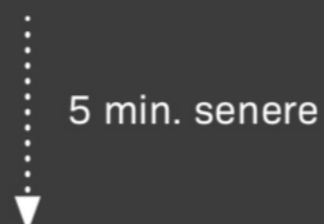


Figur 3.2. Storyboard

Sæt fælles dagsorden (ved opstart af lange møder)

Facilitator beder deltagerne

1. Tal sammen i fem minutter om, hvilke emner vi skal igennem i dag



Emnerne skrives op

2. Bed deltagerne sætte tid på de enkelte emner – noter på tavle
3. Bed deltagerne sætte emnerne i rækkefølge – noter på tavle

Bemærk Facilitator styrer tid.

Trin 1 skaber emne-relevans og trin 2-3 gruppedisciplin ift. at holde sig til emnet og afslutte indenfor afsat tid.

Færdig dagsorden (eksempel)

2. 15 min. EMNE xxx. Arbejdsspørgsmål ...
Arbejdsspørgsmål ...
1. 30 min. EMNE xxx. Arbejdsspørgsmål ...
Arbejdsspørgsmål ...
3. 10 min. EMNE xxx. Arbejdsspørgsmål ...
Arbejdsspørgsmål ...



Figur 3.3. Sæt fælles dagsorden

Debrief: Det korte, lærende opfølgningsmøde



Hvad er situationen?
eller
Hvad skete der?

Hvordan giver
det mening at gå
videre herfra?

Hvem gør hvad,
hvornår?

Sæt kontekst

Formål, form og
længde på møde

Feed forward

Hvad kommer nu til
at lade sig gøre?
Tydelige tegn, vi skal
se efter?

Tid: 10-20 min. (maks 60 minutter)

Hold mødet kort = Stram struktur + stå op



Figur 3.4. Visuel skabelon til det korte møde

Observationer/fakta Hvad er situationen?/ Hvad skete der, da vi iværksatte planen efter sidste møde?	Refleksioner Hvordan giver det mening at gå videre herfra?	Handleplan Hvem gør hvad, hvornår?
(svar noteres her som stikord/korte sætninger)	(svar noteres her som stikord/korte sætninger)	(svar noteres her/ i justeret storyboard)



6 praktiske principper for facilitering af kollektiv intelligens

1. Fold logikken ud/få andre til at fremstå logiske

Fx "Hvad har du lagt mærke til, der får dig til at vurdere situationen på den måde/foreslå den løsning?"

2. Spørg den mindst talende eller den, som ikke siger noget

Fx "Hvad har du observeret? Hvordan ser du situationen? Hvilke løsninger ser du?"

3. Stil brobyggende spørgsmål til deltagernes perspektiver (særligt mellem meget talende deltagere)

Fx "Hvordan passer det, Henrik siger, med dine observationer/syn på situationen/forslag til handling?"

4. Stil spørgsmål til udsagns og forslags sammenhæng med mødets fokus og rammer og retning for indsatsen

Fx "Hvordan passer det, du siger/foreslår, med mødets fokus/ ramme/retning/mål for indsatsen/projektet?"

5. Rammesæt (korte, præcise) taleture

Fx "Lad os indledningsvis få overblik ved at tage en runde, hvor vi hver især på maks. 2 min. præsenterer hovedpointer."

6. Skrive sig skarp (og præsentere kort)

Fx "Brug 1 minut på at skrive jeres væsentligste pointer ift. emne/spørgsmål X."



Håndtér indvendinger – uddyb og konkretiser

Logikken

- Hvad forventer du, der konkret vil ske/ kan ske, hvis vi iværksætter planen?
- Hvad vil være tydelige tegn på, at planen var en dårlig ide?
- Hvornår vil det vise sig?
- Hvem vil være den/de første, som får mulighed for at opdage det?
- Hvis tegnene opdages på det tidspunkt, du forventer, vil det så være tidligt nok?

Viden

- Hvilke konkrete spørgsmål skal vi have fundet svar på?
- Hvem kan svare på spørgsmålene?
- Kan vi ringe og få svar, inden mødet er slut? Skal de inviteres til næste møde?
Er det tilstrækkeligt med telefonisk eller skriftlig kontakt?
- Er det realistisk at blive sikre?
Skal vi i stedet for iværksætte planen og følge op på, hvad der sker?

Send beslutningen opad

- Hvilke spørgsmål vil vi bede ledelsen træffe beslutning om?
- Hvad er konsekvenserne af ikke at få truffet en beslutning?
- Hvad vil være en ikkebrugbar beslutning?
- Har vi selv en fælles anbefaling til, hvad beslutningen kan være, hvis den skal være relevant og hjælpsom?



Kontakt: www.fairproces.dk
fairproces@fairproces.dk

Bo Vestergaard er selvstændig proceskonsulent, foredragsholder og forfatter. Professionel partner i Relational Coordination Research Collaborative siden oprettelsen i 2011.

www.relationalcoordination.org

Bo er cand.scient.adm. med en toårig proceskonsulentuddannelse og en etårig overbygning med eksamen fra University of Bedfordshire.

De to første bøger i ledelsestrilogien

