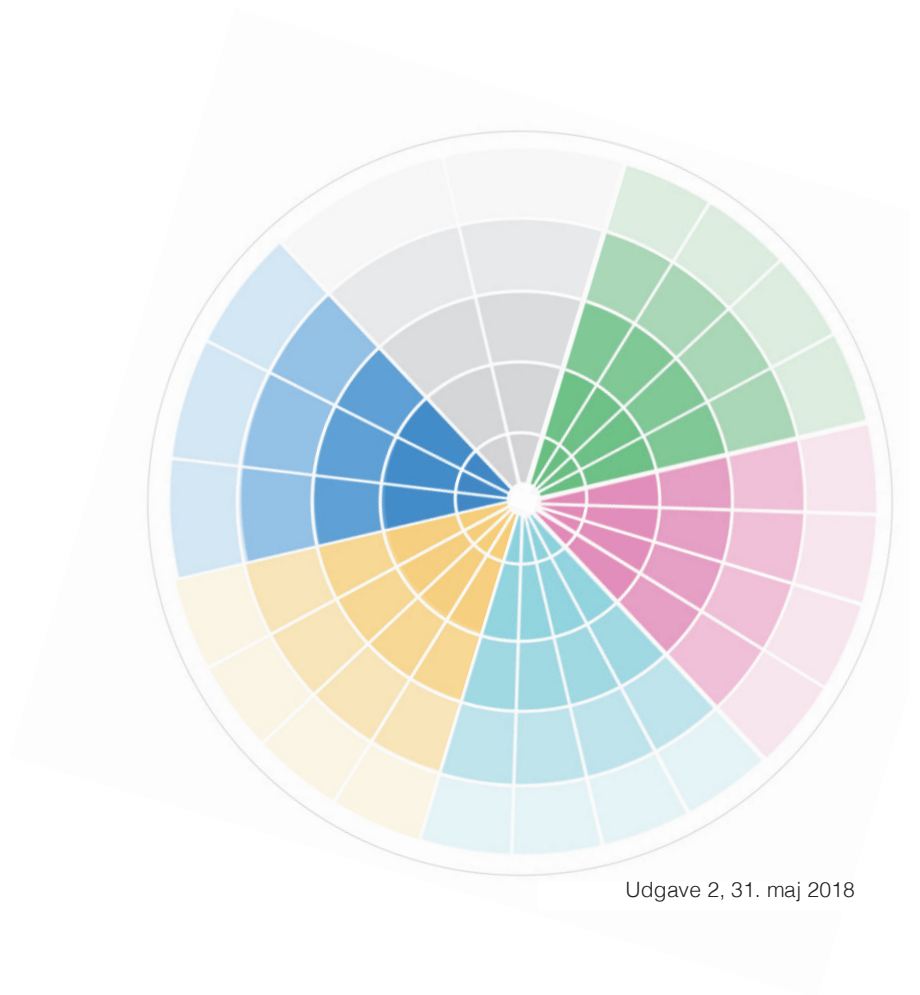


# På TVÆRS-modellen

Anvisninger til muligheds- og handlerum i grænsekrydsende samarbejder



delendorff

## 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 grænsekrydsende samarbejde:

- **Mål og formål**  
Indsatsområdet *Mål og formål* sætter fokus på din/jeres oplevelse af den retning, der er sat for jeres gruppes grænsekrydsende 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 praksiskurser i anvendelsen af På TVÆRS-modellen. Kurserne 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 grænsekrydsende samarbejde, og som derfor påvirker tværgående dialoger-samarbejdet og beslutningsprocesserne.

Følgeforskningens 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](mailto:jhj@delendorff.com), tlf. 51244544.

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

God arbejdslyst!

# Indhold

<b>FORORD</b>	<b>2</b>
<b>SELVDIAGNOSTICERINGSVÆRKTØJ</b>	<b>5</b>
ANVENDELSE	6
SPILLEREGLER	7
SPØRGSMÅL TIL SELVDIAGNOSTICERING	8
PÅ TVÆRS-MODELLEN	11
<b>MÅL OG FORMÅL</b>	<b>12</b>
DEN LYTTENDE KREDS – SKAB FÆLLES FORSTÅELSE OG RETNING	13
BACKCASTING – FÆLLES VISIONER OG MÅL	15
KONSTRUKTIV ØKONOMISK FORHANDLING – LAD IKKE ØKONOMI VÆRE EN BARRIERE	18
<b>VILJE OG MOTIVATION</b>	<b>21</b>
FÆLLES PRØVEHANDLINGER – SKAB MOTIVATION	22
FEJR DE SMÅ SUCCESSER – OG FEJL! – OG TRÆN JERES MINDSET	24
<b>MØDERNE</b>	<b>26</b>
BANG VS. BUCK – SKAB VÆRDI PÅ MØDERNE	27
DE 4 DIALOGRUM – TAL OM DET SAMME	29
EFFEKTIV STILHED – ØG KONCENTRATIONEN	33
RELEVANS FOR ALLE – BRUG RESSOURCERNE I RUMMET	35
<b>MELLEMRUMMENE</b>	<b>37</b>
VISUALISER PROCESSEN – UNDGÅ MISFORSTÅELSER OG BLINDGYDER	38
<b>RELATIONELT KENDSKAB</b>	<b>43</b>
BRUG EN BEVIDST ONBOARDING-STRATEGI – ACCELERER RELATIONSDANNELSEN	44
TEGN BESLUTNINGSPROCESSEN I EGEN ORGANISATION – SKAB INDSIGT OG FORSTÅELSE PÅ TVÆRS	47
<b>TILLID</b>	<b>49</b>
REFLEKSIVE TEAMS – HÆV TILLIDSNIVEAUET	50
<b>BILAG</b>	<b>54</b>
KONKRETISERINGSVÆRKTØJ TIL ØVELSEN FÆLLES PRØVEHANDLINGER	55
SPILLEPLADE TIL ØVELSEN DE 4 DIALOGRUM	56

# Selvdiagnosti ceringsværktøj

## 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 anviser handlemuligheder, der kan understøtte tværgående samarbejde fremadrettet og igangsætning af fælles handling. Følgende skidt kan på ca. 90-120 min. hjælpe jer gennem selvdiagnosticeringen:

1. Individuel bevarelse af selvdiagnosticerings spørgsmål. Ca. 10-15 min. (Se Spørgsmål til selvdiagnosticering)
  - a. 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.
  - a. 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.
  - a. 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.
  - a. 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.
  - a. 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/l 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 selvdagnosticering

Mål og formål	
<i>"Mål og formål" handler om din oplevelse af den retning, der er sat for gruppens grænsekrydsende arbejde</i>	Angiv score (1-5)
<b>1. Tydeligt formål med vores fælles opgave</b> I hvor høj grad er det klart for dig, hvad formålet med gruppens fælles samarbejde er?	
<b>2. Balance mellem opgavemængde og ressourcer</b> 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?	
<b>3. Prioritering af det fælles</b> I hvor høj grad oplever du, at de andre deltagere prioriterer at leve op til aftaler om fælles opgaveløsning?	
<b>4. Konstruktiv økonomisk forhandling</b> 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	
<i>"Vilje og motivation" handler om din oplevelse af gruppens engagement i den fælles opgave og vilje til at få det til at lykkes</i>	Angiv score (1-5)
<b>5. Fælles commitment</b> I hvor høj grad oplever du, at der i gruppen eksisterer vilje og motivation til at lykkes sammen?	
<b>6. Tidligere succes med fælles initiativer</b> 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?	
<b>7. Reduceret selvstændig beslutningskraft</b> 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?	
<b>8. Prioriteret deltagelse</b> I hvor høj grad oplever du, at deltagerne prioriterer at deltage i fælles møder/den fælles opgaveløsning?	



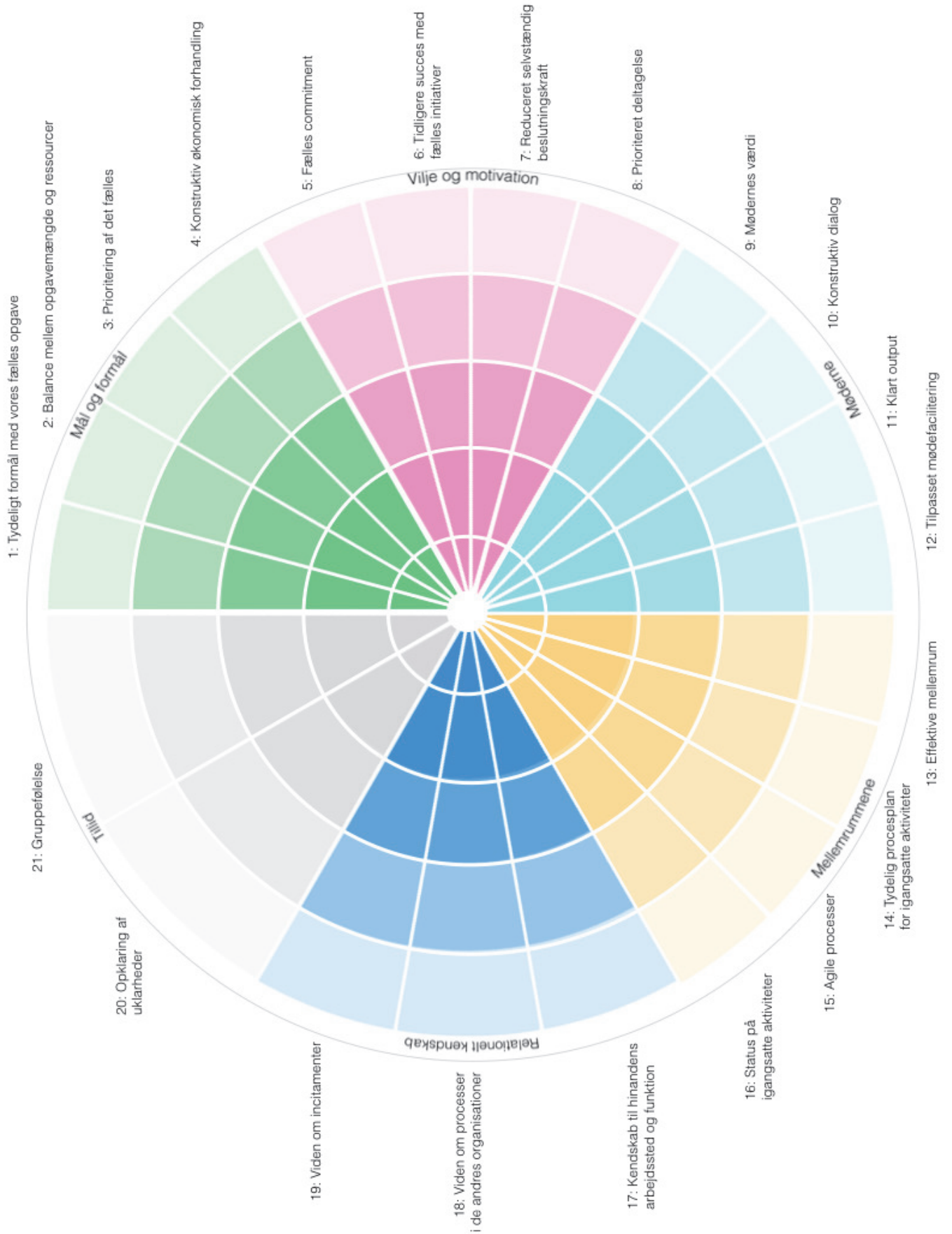
<b>Møderne</b>	
<i>"Møderne" handler om din oplevelse af jeres møder og værdien af dem</i>	Angiv score (1-5)
<b>9. Mødernes værdi</b> I hvor høj grad giver møderne værdi i forhold til de ressourcer, du bruger på dem? (forberedelse, transport, mødedeltagelse etc.)	
<b>10. Konstruktiv dialog</b> I hvor høj grad oplever du, at I på møderne reflekterer og lader jer inspirere af input fra de øvrige deltagere i plenumdrøftelser?	
<b>11. Klart output</b> I hvor høj grad oplever du at have et klart og tydeligt billede af, hvad outputtet er fra de enkelte dagsordenpunkter?	
<b>12. Tilpasset mødefacilitering</b> 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?	

<b>Mellemrummene</b>	
<i>"Mellemrummene" handler om din oplevelse af, hvordan tiden mellem hvert møde anvendes og aktiveres</i>	Angiv score (1-5)
<b>13. Effektive mellemrum</b> I hvor høj grad oplever du, at der er fremdrift og handling på aftaler/igangsatte aktiviteter i perioderne mellem møderne?	
<b>14. Tydelig procesplan for igangsatte aktiviteter</b> I hvor høj grad oplever du at have et tydeligt billede af, hvem der gør hvad i forhold til de fælles opgaver og processer, som finder sted hos de enkelte aktører i mellemrummene?	
<b>15. Agile processer</b> I hvor høj grad oplever du, at I som gruppe er i stand til at håndtere uforudsete hændelser og barrierer i mellemrummene mellem møderne og sikre fremdrift på aftaler/igangsatte aktiviteter?	
<b>16. Status på igangsatte aktiviteter</b> I hvor høj grad oplever du at have viden om og overblik over status og fremdrift på igangsatte aktiviteter fra møde til møde?	

Relationelt kendskab	
<i>"Relationelt kendskab" handler om din oplevelse af, hvor godt I kender hinanden i gruppen</i>	Angiv score (1-5)
<b>17. Kendskab til hinandens arbejdssted og funktion</b> I hvor høj grad synes du, at du kender navn, arbejdssted og funktion hos de øvrige deltagere?	
<b>18. Viden om processer i de andres organisationer</b> I hvor høj grad oplever du at have viden om, hvad de øvrige deltagere har brug for i forhold til at kunne træffe en beslutning?	
<b>19. Viden om incitamenter</b> I hvor høj grad oplever du, at de øvrige deltagere har viden om og forståelse for, hvad du bliver målt på i din egen organisation?	

Tillid	
<i>"Tillid" handler om din oplevelse af tillidsniveauet i gruppen, og hvordan det påvirker jeres fælles opgaveløsning</i>	Angiv score (1-5)
<b>20. Opklaring af uklarheder</b> I hvor høj grad stiller du de fornødne spørgsmål, hvis der opstår tvivlsspørgsmål i forhold til den fælles opgaves/aktivitets karakter og formål, en faglig argumentation eller lignende?	
<b>21. Gruppefølelse</b> I hvor høj grad føler du dig som en del af gruppen?	

# 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

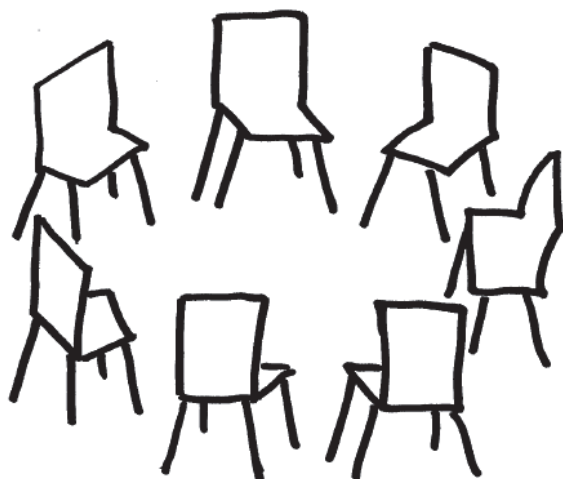
Beregn 2x1 min. pr. deltager i kredsen

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

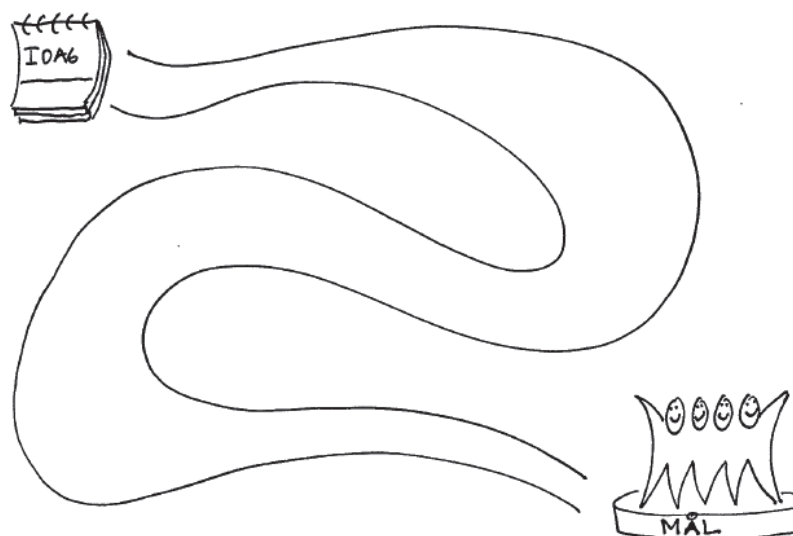
5 min. til introduktion

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. Kør 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

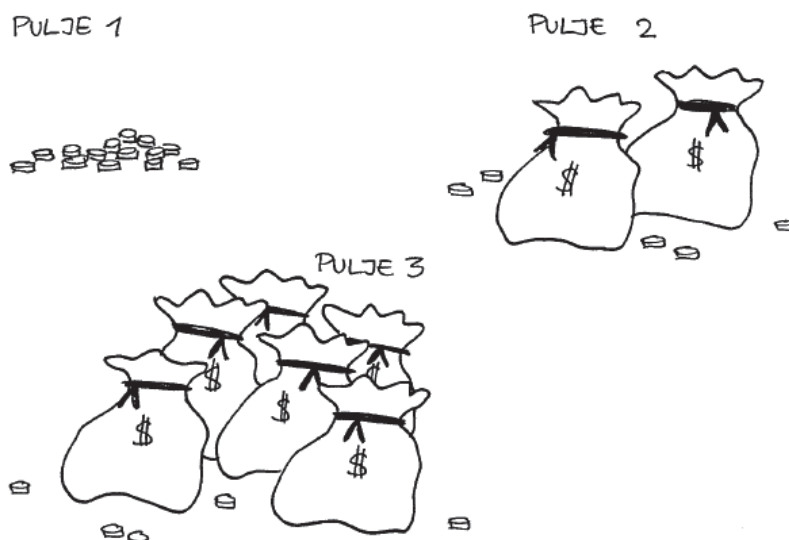
### Varighed

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.



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 på 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 igangværende 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.

## Fejr de små successer – og fejl! – og træn jeres mindset

### 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 succeser 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.

Møderne

## Bang vs. Buck – Skab værdi på møderne

### Formål

Når man arbejder på tværs, er man som tværgående gruppe afhængig af, at tiden sammen udnyttes effektivt og skaber værdi. Forskellige årsager som presserende opgaver i egen organisation eller manglende relevans kan medføre, at der skabes en ubalance i oplevelsen af, om møderne skaber værdi, forstået som fremdrift og fælles handling eller resultater, holdt op mod den tid, som den enkelte investerer ved at deltage i det tværgående møde. Når denne ubalance opstår, bliver det sværere at holde fokus, nå til enighed og træffe beslutninger, og engagementet daler derfor. Det har altså konsekvenser for deltagerne, men i sidste ende også for slutbrugerne.

For at undgå ovenstående er det væsentligt, at der arbejdes målrettet og bevidst med de tværgående møder, så de skaber den nødvendige værdi og får deltagerne til at prioritere og engagere sig i møderne. Uden deltagernes engagement er gruppen ikke i stand til at løse den fælles opgave, som de er sat i verden sammen for at løse.

Øvelsen *Bang vs. Buck* har til formål at skabe bevidsthed og dialog om, hvorvidt der er balance mellem omkostninger og værdi i relation til tværgående møder. Dette med henblik på i højere grad at kunne sikre, at de tværgående møder skaber værdi for deltagerne.

### Form

Øvelsen kan anvendes som udgangspunkt for individuel refleksion og fælles drøftelser af, hvad der for jer er værdiskabende på tværgående møder. Øvelsen kan anvendes, hvis På Tværs-modellen fx indikerer, at der er en stor spændvidde mellem deltagernes vurderinger af, om de tværgående møder skaber værdi holdt op mod investerede ressourcer, eller hvis På Tværs-modellen indikerer en stor enighed om, at møderne ikke skaber den ønskede værdi.

### Varighed

Ca. 30 min.

### Beskrivelse

Anvend ligningen nedenfor som udgangspunkt for individuel refleksion over, hvad der for dig er med til at skabe værdifulde møder, og hvilke ressourcer du investerer, når du deltager i tværgående møder.

#### 1. 10 min.

Tegn en linje på et stykke papir. Oven over linjen skriver du de elementer, der for dig skaber værdifulde møder (BANG) – det kan fx være et klart output, fremdrift eller håndtering af økonomiske overvejelser i udviklingssituationer. Under stegen skriver du alle dine omkostninger ved at deltage i møder (BUCK) – det kan fx være parkering af opgaver i egen organisation, transport eller forberedelse.

**2. 5 min.**

Overvej, om der er balance mellem den oplevede værdi og omkostningerne forbundet med deltagelse i de tværgående møder. Overvej også, om der er elementer, som for dig skaber værdi, men som ikke er fremtrædende på de fælles møder. Hvorfor er de ikke det?

Vurdér, om den samlede værdi (BANG/BUCK) for dig er større eller mindre end 1.

$$\frac{\text{BANG}}{\text{BUCK}} \geq 1?$$

Hvis den samlede værdi er mindre end 1, reduceres chancen for, at du har lyst til at dukke op til næste møde markant, fordi du får mindre værdi ud af møderne end de omkostninger, du lægger i det. Er din ligning 1 eller højere, så føler du, at møderne er værdiskabende for dig, og de vil derfor være lette at prioritere.

**3. 15 min.**

Anvend din ligning som udgangspunkt for en fælles plenumdrøftelse af, hvad der for jer skaber værdi.

Fasthold jeres refleksioner ved at lave en fælles ligning, hvor gruppens samlede BANGs og BUCKs skrives ned under den fælles drøftelse.

**4.** Den fælles ligning kan efterfølgende anvendes som udgangspunkt for en revidering af dagsordenen. Se evt. afsnittet "Andre anvendelsesmuligheder" i næste øvelse, *De 4 dialogrum*.

**Materialer**

A4-papir  
Skriveredskaber  
Flipover til fælles ligning

**Særlige opmærksomhedspunkter**

Der kan være stor forskel på, hvad der for den enkelte skaber værdi. Vær i revideringen af dagsordenen derfor opmærksomme på, at møderne understøtter elementer, der sikrer at alle oplever møderne som værdifulde.

**Andre anvendelsesmuligheder**

Øvelsen kan også anvendes som udgangspunkt for en drøftelse af, hvorvidt der eksisterer engagement og commitment til den fælles opgaveløsning

## De 4 dialogrum – Tal om det samme

### Formål

Det er nemt at havne i en situation, hvor deltagerne på et tværgående møde taler om forskellige ting på samme tidspunkt. Nogle har behov for afklaring af diskussionens omdrejningspunkt, andre er i gang med at udvikle et løsningsforslag, mens en tredje part er i gang med at træffe beslutning. Det skaber en uklar dialog, et uklart outcome og uproduktive møder.

Øvelsen *De 4 dialogrum* har til formål at skabe overblik over dialogen frem mod en fælles beslutning og understøtte tydelighed i processen og det outcome, som en drøftelse genererer.

### Form

Øvelsen skal gennemføres i tværgående grupper i situationer, hvor der skal træffes fælles beslutninger. Øvelsen kan med fordel anvendes, hvis På Tværs-modellen fx indikerer, at mødernes output ikke altid er klart, eller hvis den tværgående dialog ikke vurderes at være konstruktiv.

### Varighed

Ca. 30-60 min. afhængigt af dialogens udvikling

### Beskrivelse

Spillepladen kan anvendes som dialogværktøj i en tværgående beslutningsproces. Når spillepladen har været i brug et par gange, kan den udelades, så det blot er principperne for spillepladen, der anvendes som udgangspunkt for dialog. Denne anvendelsesmulighed er beskrevet sidst i dette afsnit.

### Dialogrummene

Redskabet består af 4 dialogrum med dertilhørende spilleregler, som har til formål at sikre, at alle taler om det samme på samme tid.

Spillepladen består af 4 rum:

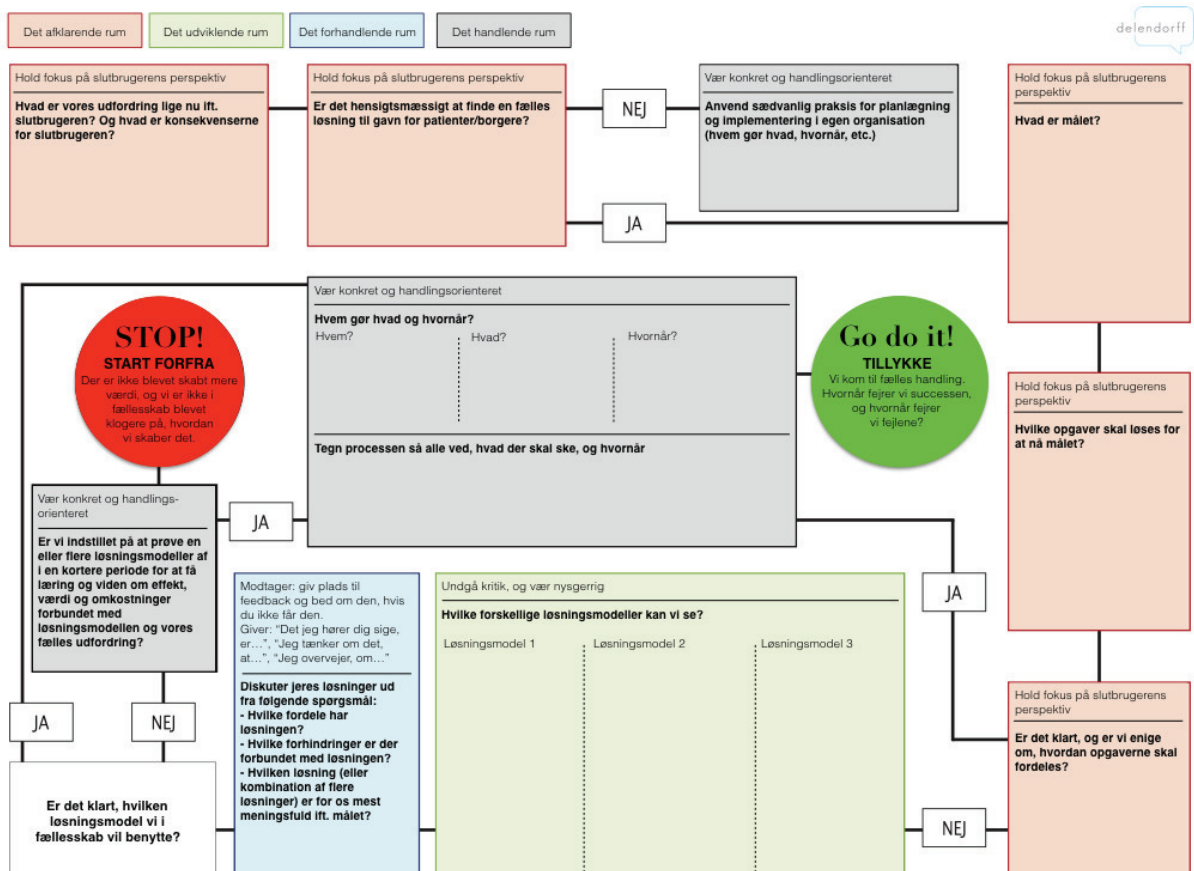
- Det afklarende rum (rød)
  - Dialogregel: Hold fokus på slutbrugerens perspektiv
    - Hvad er det, vi gerne vil løse, og hvorfor?
- Det udviklende rum (grøn)
  - Dialogregel: Undgå kritik, og vær nysgerrig
    - Udnyt jeres perspektivforskelle og diversiteten i viden, erfaringer og faglighed
- Det forhandlende rum (blå)
  - Dialogregel: Giv og modtag feedback på synspunkter. Undgå at blive låst fast pga. manglende forståelse eller misforståelser

- Modtager: Giv plads til feedback, og bed om den, hvis du ikke får den
  - Giver: "Det, jeg hører dig sige, er ..." "Jeg tænker om det, at ..." "Jeg overvejer, om ..."
- Det handlende rum (grå)
    - Dialogregel: Vær konkret og handlingsorienteret
      - Hvad, hvordan, hvem, hvornår?

## Anvendelse af spillepladen

Anvend spillepladen (findes i en printvenlig og skalerbar version under "Bilag") som ramme for en tværgående dialog, hvor formålet er at træffe en fælles beslutning.

Spillepladen giver jer gennem forskellige spørgsmål nogle opgaver, som I sammen skal løse. Når én opgave er løst, kan I bevæge jer videre til det næste rum og den næste opgave. Spillepladen sikrer, at I kommer fra identifikation af udfordringer/problemstilling til konkret handling. Det er ok at gå tilbage til det forrige rum, hvis drøftelsen alligevel ikke var helt færdig, blot I sikrer jer, at alle er klar over, at I rykker tilbage. Brug derfor en genstand, som I fysisk placerer i det rum, I befinder jer i.



## Spilleregler

- Placer en flytbar genstand i spillepladens første rum (Det afklarende rum)
- Tag i fællesskab stilling til rummets spørgsmål, og hold i den proces fokus på rummets dialogregel. Noter undervejs jeres refleksioner og overvejelser i forbindelse med opgaveløsningen i de forskellige rum
- Når opgaven i rummet er løst, flyttes genstanden til næste rum, som er forbundet til det aktuelle rum med en sort streg
- Tag i fællesskab stilling til rummets spørgsmål, og hold i den proces fokus på rummets dialogregel. Noter refleksioner og overvejelser
- Anvend ovenstående fremgangsmåde, indtil I når til fælles handling eller må starte forfra.

## Materialer

En udprintet spilleplade i A3-format  
En flytbar genstand som spillebrik

## Særlige opmærksomhedspunkter

- Vælg en repræsentant fra den tværgående gruppe, som er ansvarlig for at notere de fælles drøftelser samt flytte genstanden fra rum til rum
- Efter nogle få gange kan spillepladen udelades fra den tværgående dialog – anvend i stedet blot forståelsen af de 4 rum, progressionen i dem samt rummenes dialogregler som udgangspunkt
- Dialogreglen i Det afklarende rum (rød) kan tilpasses afhængigt af den tværgående gruppes arbejde, så længe den knytter sig til et fælles udgangspunkt

## Andre anvendelsesmuligheder

- **Dialogrummene som fælles sprog på møderne**  
I nogle tilfælde er det ikke muligt eller fordelagtigt at anvende spillepladen som udgangspunkt for en beslutningsproces. Anvend i stedet dialogrummenes principper og dertilhørende dialogregler som en fælles referenceramme for at forstå den tværgående dialog. Træn gruppens medlemmer i at være bevidste om, hvilket dialogrum de bevæger sig i, og vær tydelig omkring karakteren af dialogen, og hvornår den skifter.

Eksempel: "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."

Eksempel: "Det næste dagsordenpunkt er af afklarende karakter. Lad os derfor forsøge at holde fokus på slutbrugeren."

- **Dialogrummene som basis for revidering af dagsorden**  
De 4 dialogrum og forståelsen af, hvad de indebærer, kan også anvendes som udgangspunkt for, hvordan et tværgående møde struktureres og faciliteres. På den måde skabes overensstemmelse mellem dagsordenpunkt

og facilitering. Når fælles drøftelser bevæger sig ind i Det afklarende rum, kan det fx være fordelagtigt med en plenumøvelse, hvor alle får indsigt i og mulighed for at sikre det fælles udgangspunkt. Bevæger drøftelserne sig ind i Det udviklende rum, kan det i stedet være fordelagtigt at indlægge elementer af gruppearbejde, hvor deltagerne i mindre grupper får mulighed for at idéudvikle.

Med andre ord kan de 4 dialogrum og de dertilhørende dialogregler anvendes som udgangspunkt for en revidering af dagsordenen<sup>1</sup>. Gennem en afklaring af hvilket rum de forskellige dagsordenpunkter bevæger sig i – og en aktiv stillingtagen til, hvordan disse derfor bør håndteres – bliver det i højere grad muligt at understøtte effektivitet og oplevet værdi.

---

<sup>1</sup> Der er primo juni 2018 udgivet artiklen "Undgå unødvendige hjørnespark – og kom fremad med det grænsekrydsende samarbejde". Artiklen kan findes på [www.delendorff.com/udgivelser](http://www.delendorff.com/udgivelser) og giver mere inspiration til, hvordan en dagsorden kan revideres med udgangspunkt i forståelsen af de 4 dialogrum.



## Effektiv stilhed – Øg koncentrationen

### Formål

Til de fleste tværgående møder hører en lang dagsorden med vigtige punkter af forskellig karakter. Ofte vil der også være mange bilag. Sædvanligvis har alle dagsordenpunkter relevans og berettigelse på dagsordenen, men hvert punkt er med til at skabe en voldsom informationsstrøm, som hver enkelt gruppedeltager skal forholde sig til – ved siden af de mange andre dagsordenener og informationsmaterialer, som knytter sig til deres egen organisation. Når informationsmængden bliver for stor, forringes vores evne til at træffe beslutninger, og vi bliver uproduktive.

Øvelsen *Effektiv stilhed* har til formål at styrke effektiviteten i den tid, som den tværgående gruppe tilbringer sammen, for derigennem at styrke beslutningskraften og den oplevede værdi af møderne.

### Form

Øvelsen bør anvendes i grupper med mere end 4 deltagere. Øvelsen er velegnet, hvis gruppen oplever, at den fælles tid sammen er helt eller delvist uproduktiv.

### Varighed

1 min. (Den første gang bør øvelsen og dens formål samt forventet outcome introduceres og rammesættes. Til det må der påregnes yderligere 2-3 min.)

### Beskrivelse

Øvelse kan fungere som et faciliteringsgreb, hvor korte perioder med stilhed anvendes som strategisk redskab til at sikre fokus i den resterende tid, hvor diskussioner og drøftelser fylder på et tværgående møde. De korte perioder med stilhed har til formål at øge fokus og give alle deltagere lige muligheder for – også mentalt – at forberede sig på deltagelse i de efterfølgende fælles drøftelser.

Stilhed kan indlægges som en del af tværgående møder på følgende måder:

- Brug 1 minuts fælles stilhed til at indlede det tværgående møde – dette for at lade deltagerne "lande" og finde fokus.
- Brug 1 minuts fælles stilhed på individuelt at reflektere over holdninger og meninger i forhold til et givent dagsordenpunkt forud for en fælles drøftelse eller beslutningsproces.
- Brug 1 minuts fælles stilhed som overgang til et nyt dagsordenpunkt, hvor der er tale om en markant ændring i mindset, fx fra udviklende til handlende – dette for at understøtte omstilling, forberedelse og fokus.

Stilhedselementerne faciliteres af mødelederen og kan anvendes efter behov, da eksemplerne er uafhængige af hinanden. Ovenstående 3 eksempler på strategisk anvendelse af stilhed kan således alle inkorporeres i et tværgående møde, ligesom 1 eller 2 eksempler kan anvendes.

## Materialer

Ingen

### Særlige opmærksomhedspunkter

- Øvelsen bør anvendes efter behov, men kan være særlig effektiv i forbindelse med markante overgange, som indledning til drøftelser af følsomme emner eller forud for fælles beslutningstagning.
- For at sikre øvelsens effekt er det væsentligt, at stilheden rammesættes af en mødeleder, første gang den introduceres. Det indebærer en italesættelse af stilhedens formål og stilhedens varighed. Yderligere er det centralt, at stilheden respekteres af alle mødets deltagere.

### Andre anvendelsesmuligheder

Øvelsen kan anvendes i alle sammenhænge, hvor en gruppe sammen skal drøfte eller træffe beslutninger.

## Relevans for alle – Brug ressourcerne i rummet

### Formål

Du har sikkert prøvet det – at sidde til et møde og tænke: Hvorfor var det nu lige, at jeg skulle være med her? Det kan have været i en situation, hvor et punkt på dagsordenen kun har vedrørt de andre parter på mødet, eller det kan have været et udviklingsmøde, hvor der skulle skitseres en prøvehandling, som man ikke selv havde en aktiv rolle i.

Formålet med øvelsen *Relevans for alle* er at træne en tænkemåde, der hjælper til at opretholde commitment til det fælles arbejde og sikre, at alles erfaring og viden bringes i spil.

### Form

Spørgsmål stilles under de drøftelser, der alligevel foregår. Øvelsen er særligt velegnet, hvis På Tværs-modellen indikerer, at møderne ikke skaber værdi for alle.

### Varighed

Øvelsen integreres i drøftelser

### Beskrivelse

Hvis I på forhånd ved, at der på næste møde vil komme en situation, hvor en enkelt i gruppen ikke har en direkte eller aktiv rolle, så overvej, hvordan den oversiddende part kan spille en aktivt spørgende og nysgerrig rolle. Hvis du selv er den oversiddende part, så tag ansvar for at bringe din viden og erfaring i spil.

Tag rollen som kritisk reflektiv kollega. Stil spørgsmål til de andres dialog eller skitse for en prøvehandling. Spørg fx:

- Hvorfor kan I først gøre det dér, og ikke tidligere?
- Hvordan tænker I, at det kommer slutbrugerne til gavn?
- Har I tænkt på at inddrage X?
- Er det nødvendigt med en uddybende beskrivelse inden?
- Er der noget i forhold til det, I taler om nu, hvor vi skal være særligt opmærksomme?
- Kan I aftale et tidspunkt for det møde allerede nu?
- Kan I bruge min hjælp til dét der?

På den måde hjælper du din gruppe videre og er med til at kvalificere deres arbejde. Men du fastholder også dit eget fokus på projektet og er klar, når du måske allerede næste gang igen skal ind og bidrage direkte. Det gør det lettere, og det fastholder dit engagement.

### Materialer

Ingen

### Særlige opmærksomhedspunkter

Når man stiller kritiske spørgsmål, er det vigtigt at bevare en konstruktiv tilgang. Brug derfor formuleringer som fx:

- Baseret på erfaringer med en lignende opgave kan jeg godt blive bekymret for, om ...
- Når I siger sådan der, så kommer jeg til at tænke på, om I har overvejet, at ...
- Jeg bliver lidt i tvivl om, hvad I egentlig mener, når I siger, at ...

### Andre anvendelsesmuligheder

Alle situationer, hvor ikke alle allerede har en konkret opgave ind i mødet.

Mellemrummene

## Visualiser processen – Undgå misforståelser og blindgyder

### Formål

Efter hvert tværgående møde kommer et mellemrum frem mod næste møde. Dette mellemrum udgør et vigtigt mulighedsrum, hvor der er mulighed for at handle på fælles beslutninger, drage erfaringer og sikre fremdrift i de fælles aktiviteter. Mellemrummene er også de perioder, hvor deltagerne i tværgående grupper i større eller mindre grad agerer på egen hånd i forhold til de fælles aktiviteter og beslutninger. Det stiller store krav til planlægningen af mellemrummene, som uden planlægning kan medføre uklare aftaler, misforståelser, blindgyder og dermed uproduktive mellemrum, som langt fra udnyttes optimalt.

Formålet med øvelsen *Visualiser processen* er at tilvejebringe et hurtigt overblik over en kortsigtet handlingsplan, at konkretisere opgaver og formål og lave en følsomhedsanalyse, hvor potentielle udfordringer identificeres. Tidslinjen er et visuelt udgangspunkt for dialog om de opgaver og det ansvar, der ligger i den kommende periode. Når man arbejder visuelt med aftaler på denne måde, neutraliseres sproget, og det bliver lettere for alle at stille spørgsmål og se sammenhænge eller mangel herpå. På den måde sikres, at alle har forstået, hvem der gør hvad, og hvorfor.

### Form

Gruppediskussion samt enkel visualisering. Øvelsen kan anvendes, hvis På Tværs-modellen indikerer, at mellemrummene mellem møderne ikke opleves som effektive, eller hvis deltagerne mangler overblik over aftaler i mellemrummene. Øvelsen kan integreres som et afsluttende element, der samler op på mødets indgåede aftaler og ansvarsfordelinger.

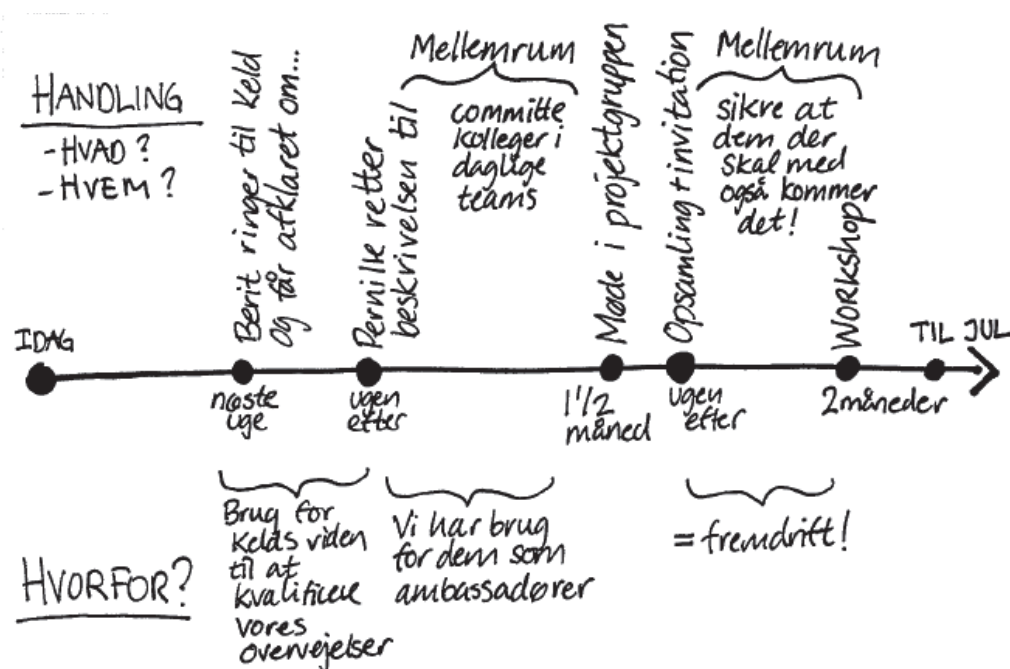
### Varighed

10-30 min.

### Beskrivelse

1. Tegn en linje på et stort stykke papir, så I har plads til at fylde input på. Papiret skal være stort nok til, at I alle kan stå rundt om det og være med til at skrive på det, fx A3 eller større. Tegn på papiret en tidslinje, der strækker sig fra det aktuelle møde og frem til næste møde.
2. Diskuter, hvilke opgaver/aktiviteter der ligger frem mod fx næste møde, og placer dem omtrentligt på tidslinjen. Noter evt. også en dato, så I kan huske det senere. Noter både konkrete opgaver/aktiviteter (fx afholdelse af et møde) samt opgaver/aktiviteter, der kan understøtte en ønsket ændret adfærd (fx skabe ambassadører).
3. Diskuter og noter også formålet med de enkelte opgaver – hvad er det, vi skal have ud af opgaveløsningen – samt hvem der løfter de enkelte opgaver.

4. Diskuter ud fra billedet, om der er nogle mellemrum mellem konkrete aktiviteter, I skal være opmærksomme på. Det kan være, at der potentielt kan være forskellige udfordringer forbundet med visse aktiviteter. Det kan også være, at nogle aktiviteter eller opgaver er større eller mere komplekse end andre, og at løbende sparring derfor vil være en fordel.
5. Noter opmærksomhedspunkterne – og om I her kan gøre noget for at imødekomme disse.



### Materialer

Større stykke papir, fx A3 eller større  
 Skriveredskaber

Evt. telefon eller iPad til at tage et billede af tidsplanen, så den kan deles mellem alle gruppens medlemmer

### Særlige opmærksomhedspunkter

- Sørg for, at alle er med til at skrive input på tidsplanen. Det er lettere at føle sig ansvarlig for en opgave, når man selv har været med til at prioritere den.
- Hvis du ikke som sådan har nogle opgaver på tidsplanen for den enkelte periode, så vær kritisk refleksiv og udfordr de andre konstruktivt på deres plan. Spørg fx:
  - Hvorfor kan dét først ske om 3 uger, hvorfor ikke allerede om 1 uge?
  - Baseret på egen erfaring bliver jeg bekymret for det, I vil dér. Har I tænkt på, om ...?
  - Er der behov for, at jeg kommer ind dér med min ekspertise?

På den måde bliver du ikke alene en værdifuld sparringspartner for gruppen, du gør også din deltagelse og tilstedeværelse berettiget. Og fordi du bidrager

med noget, bevarer du din egen motivation til at overtage stafetten på et senere tidspunkt.

- Hvis det for gruppen opleves som udfordrende at formulere konkrete opgaver eller aktiviteter i mellemrummet, kan det skyldes manglende overblik over mål og formål. Anvend da øvelsen *Backcasting*, som findes under fanen "Mål og formål".

### **Andre anvendelsesmuligheder**

Øvelsen kan anvendes i alle situationer, hvor der er behov for i fællesskab at træffe beslutning om, hvilke handlinger der skal laves frem mod fx næste møde, hvem der gør det, og hvorfor det er vigtigt.



## Livliner – Undgå handlingslammelse og skab fremdrift i stedet

### Formål

Ineffektiv tid mellem tværgående møder er ofte en udfordring, når tværgående grupper på egen hånd arbejder med fælles opgaver i mellemrummene. Det kan have store konsekvenser for de opgaver, som den tværgående grupper er sat i verden for at løse, og det kan igen have store konsekvenser for den selvfølgelig, den tværgående gruppe skaber om sig selv.

Når man arbejder på egen hånd, hver for sig, kan der let opstå uforudsete hændelser, nye erkendelser eller spørgsmål, som ikke kunne forudses i planlægningsfasen, og som gør, at den enkelte mangler hjælp eller sparring for at kunne komme videre. Og det kan være svært at spørge om hjælp! Udfordringen er, at problemet uden hjælp ofte vokser sig større, skaber handlingslammelse og resulterer i, at motivationen for at arbejde videre daler. Det skaber uproduktive mellemrum og stilstand.

Øvelsen *Livliner* har til formål at skabe klare informations- og hjælpekanaler mellem de tværgående møder, således at mellemrummene på trods af uforudsete hændelser eller andre udfordringer skaber fremdrift og er agile.

### Form

Gruppeøvelse. Øvelsen kan anvendes i forlængelse af opgave- og ansvarsfordelinger på baggrund af fælles beslutningstagning. Øvelsen er særlig relevant, hvis På TVÆRS-modellen indikerer, at mellemrummene ikke opleves som produktive og agile.

### Varighed

Ca. 10 min.

### Beskrivelse

Når opgaver og ansvar er fordelt i forhold til tværgående opgaver, der skal løses i mellemrummet, er det væsentligt at få italesat risikoen for uforudsete hændelser. Ved at skabe en bevidsthed på forhånd om, at der kan komme udfordringer – uden at vi kan forudsige præcis, hvad de bliver – er det muligt at forebygge, at hændelserne skaber handlingslammelse og stilstand i mellemrummene.

Når I sammen har fordelt opgaver og ansvar (evt. på baggrund af øvelsen *Visualiser processen*), aftal da, hvem der er den enkelte opgaveløseres livline (kontaktperson/sparringspartner) i gruppen, hvis uforudsete hændelser opstår.

Livlinerne kan udvælges på forskellige måder, fx:

- Tilfældig lodtrækning
- Lighed i eller relation mellem opgaver – at 2 gruppemedlemmers opgaver hænger sammen, ligner hinanden eller på anden vis er forbundne

- Særlige kompetencer/netværk hos livlinen, der kan komme opgaveløser til gavn

Skab sammen et visuelt overblik over opgaver, ansvarsfordelinger og livlinier.

<u>OPGAVEBESKRIVELSE</u>	<u>OPGAVEANSVARLIG</u>
	Navn:
	Mail:
	Tlf:
	<u>LIVLINE</u>
	Navn:
	Mail:
	Tlf:

### Materialer

Papir

Skriveredskaber

Evt. telefon eller iPad til at tage et billede af oversigten, så den kan deles mellem alle gruppens medlemmer

### Særlige opmærksomhedspunkter

Uanset hvordan livlinerne visualiseres, er det væsentligt, at der er noteret kontaktoplysninger på livlinerne. Det mindsker risikoen for, at livlinerne ikke tages i brug, fordi man skal bruge ressourcer på selv at finde kontaktoplysninger – og øger dermed sandsynligheden for, at de aftalte livlinier skaber den ønskede værdi.

### Andre anvendelsesmuligheder

Tidligere studier har vist, at uopfordret opfølgning fra en "livline" uden forudgående kritisk hændelse kan have en motiverende og værdiskabende effekt for de opgaver, som skal løses. Opfølgningen skaber samtidig et øget fokus hos opgaveløser, ligesom små sten, der blokerer for fremdrift, bliver ryddet af vejen i samtalen. Livlinerne kan dermed også anvendes som udgangspunkt for en aftale om, hvem der har til opgave at følge op på hinanden i mellemrummene.

Relationelt  
kendskab

## Brug en bevidst onboarding-strategi – Accelerer relationsdannelsen

### Formål

Forskning viser, at der fra et nyt medlem træder ind i en tværgående gruppe, til det nye medlem har opnået samme relationelle niveau som de eksisterende medlemmer, går over 2 år. Det bevirker ofte, at relationerne mellem gruppens medlemmer er usikre. Når usikre relationer og manglende kendskab til hinanden præger det relationelle landskab i en tværgående gruppe, daler gruppens produktivitet og kvaliteten af det arbejde, som gruppen laver.

Med et strategisk fokus på onboarding før, under og efter, et nyt medlem træder ind i gruppen, er det muligt at accelerere relationsudviklingen i en tværgående gruppe, så det nye medlem hurtigere begynder at levere værdi ind i det tværgående arbejde. En onboarding-strategi fokuserer ikke blot på, hvad nye medlemmer kan gøre for hurtigere at opnå samme relationelle niveau som de resterende medlemmer, men gør det i stedet til et fælles ansvar, at alle føler sig som en del af gruppen.

### Form

Onboarding involverer alle gruppens medlemmer – både nye medlemmer, eksisterende medlemmer og formandskab/mødeleder. Onboarding er relevant, hvis det vurderes, at medlemmernes kendskab til hinanden ikke er tilfredsstillende.

### Varighed

Onboarding-strategien strækker sig over perioden før, under og efter, et medlem træder ind i gruppen, og er således et løbende fokus.

### Beskrivelse

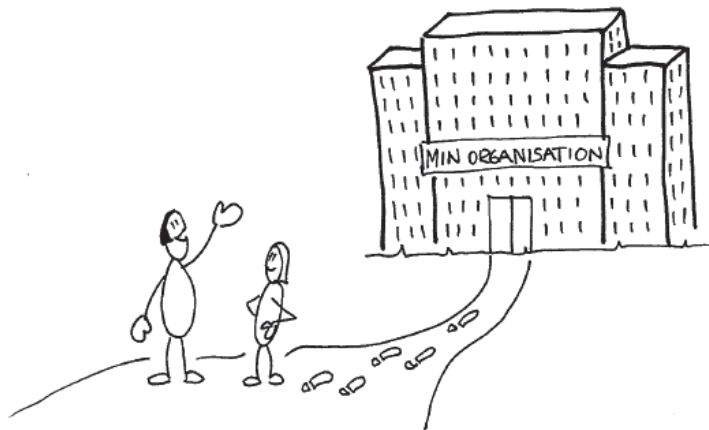
En onboarding-strategi kan indeholde forskellige elementer og starter allerede før, et nyt medlem indtræder i gruppen. De enkelte aktiviteter kan nuanceres efter behov og har alle til formål at reducere kompleksiteten og skabe de bedste rammer for relationsudvikling.

- **Aktiviteter før et nyt medlem indtræder i gruppen:**
  - **Personlig opringning fra formandskab/mødeleder**

Gennem en opringning til det nye medlem har formandsskabet eller mødelederen mulighed for at skabe det første kontaktpunkt til det nye medlem. Opkaldet bidrager til at styrke det nye medlems oplevelse af at føle sig velkommen og prioriteret.

Formandsskabet eller mødelederen har her mulighed for at præsentere sig selv, fortælle kort om det kommende møde, informere om praktiske forhold og besvare eventuelle spørgsmål fra det nye medlem. Samtidig vil formandsskabet eller mødelederen kunne fortælle, at det nye medlem inden længe vil modtage skriftligt materiale om det kommende møde.

- **Udsendelse af skriftligt materiale**  
Ved – i forlængelse af den personlige opringning – at sende skriftligt materiale til det nye medlem har formandsskabet/mødelederen /sekretariatet mulighed for at reducere den oplevede kompleksitet, der ofte er forbundet med at starte i noget nyt. Således er formålet at ruste det nye medlem til første møde for at undgå, at passiv deltagelse bremser den fælles beslutningstagning.  
Det skriftlige materiale kan fx være en medlemsliste, beskrivelse af gruppens formål samt dagsorden for næste møde.
- **Aktiviteter under deltagelse i den tværgående gruppe:**
  - **Gå tur i en andens sko – besøg hos en kollega**  
Det er essentielt, at der hurtigt skabes en ramme for, at et nyt medlem får opbygget relationer til de eksisterende medlemmer.



Fx kan en sekretariatsfunktion eller formandskab/mødeleder facilitere, at der skabes kontakt mellem et nyt medlem og et eksisterende medlem, og at de besøger hinanden i mellemrummet mellem 2 møder. Det skaber et kontaktpunkt og styrker de 2 medlemmers forståelse af hinandens kontekst og institutionelle logikker.

- **Italesættelse af mødeprocedure**  
For at hjælpe det nye medlem til hurtigt at forstå procedurer, arbejdsgange og strukturer er det centralt, at de øvrige medlemmer i gruppen sammen tager ansvar for at italesætte og skabe bevidsthed herom. En italesættelse af procedurer etc. bidrager til at skabe klarhed og enighed og giver det nye medlem mulighed for at bevare overblikket.
- **Aktiviteter efter udtrædelse af gruppen:**
  - **Feedback-samtale**  
En samtale mellem formandskab/mødeleder og det udtrædende medlem med henblik på overleveringer af overvejelser, undringer og gode råd i

forhold til det videre arbejde i gruppen. Samtidig markerer feedback-samtalen en tydelig afslutning for det medlem, der træder ud af gruppen.

- **Overlevering af kontaktoplysninger**  
For at markere en afslutning og understøtte grundlaget for vedvarende relationer kan det udtrædende medlem på sidste møde aflevere nye kontaktoplysninger til de resterende medlemmer.

Onboarding-strategien bør aktiveres, hver gang et nyt medlem træder ind i den tværgående gruppe.

### Materialer

Ingen

### Særlige opmærksomhedspunkter

Det kan være en fordel at udforme en formel onboarding-strategi, som beskriver de elementer eller aktiviteter, som udgør strategien. Det legitimerer det at bruge ressourcer på gruppens relationsdannelse og styrker et vedvarende fokus på relationsudvikling – også når nuværende medlemmer ikke længere er en del af gruppen.

### Andre anvendelsesmuligheder

Onboarding-strategien kan tilpasses til og anvendes på både klyngestyregruppeniveau og arbejdsgruppeniveau.

## Tegn beslutningsprocessen i egen organisation – Skab indsigt og forståelse på tværs

### Formål

Svage og usikre relationer fører ofte til et manglende kendskab til hinanden og de processer, som foregår i hinandens respektive hjemmeorganisationer. Processerne i hjemmeorganisationerne kan være afgørende for det enkelte medlems ageren i en tværgående gruppe – og en kilde til frustration hos de medlemmer, der ikke kender til disse processer. Når sådanne frustrationer opstår, daler motivationen for at lytte til hinanden og viljen til at finde fælles løsninger.

Øvelsen *Tegn beslutningsprocessen i egen organisation* har til formål at styrke gruppens kendskab til hinanden. Gennem en forståelse af bagvedliggende beslutningsprocesser reduceres mængden af unødigt frustration, og der åbnes i stedet for en konstruktiv dialog baseret på kendskab og forståelse.

### Form

Øvelsen består både af individuelle refleksioner og fælles drøftelser og kan anvendes, hvis På Tværs-modellen fx indikerer, at deltagerne ikke har viden om, hvad de hver især har brug for, for at kunne træffe fælles beslutninger.

### Varighed

Afhænger af antal deltagere. Der skal for hver deltager beregnes 7 min. til de individuelle refleksioner og illustrationer, 3 min. til præsentation og 7 min. til de fælles drøftelser.

### Beskrivelse

Øvelsen består af 2 faser, hvor første fase er individuel, mens anden fase er fælles.

#### Fase 1

Hver deltager har 7 min. til individuelt at tegne beslutningsprocessen i egen organisation. Tag udgangspunkt i en konkret situation, hvor en beslutning blev truffet. Beskriv og illustrer på en tidslinje, hvilke opgaver der blev løst, og hvem der var involveret. Vær gerne meget konkret.

#### Fase 2

Når alle deltagere har tegnet beslutningsprocessen i egen organisation, præsenterer hver deltager på 3 min. sin illustration for de øvrige medlemmer (præsentationerne kan også foretages i mindre grupper med repræsentanter fra forskellige organisationer). Efter hver præsentation har de øvrige deltagere 7 min. til at stille spørgsmål eller kommentere – den eneste regel er, at både spørgsmål og kommentarer skal være baseret på nysgerrighed og positive undringer.

### Materialer

1 papir i A4-størrelse til hver deltager

Skriveredskaber



Tillid

## Refleksive teams – Hæv tillidsniveauet

### Formål

En tværgående gruppe opstår, fordi der er blevet identificeret et behov for at løse en opgave, som bevæger sig over organisatoriske grænser. Det betyder, at medlemmerne af den tværgående gruppe besidder forskellig viden og forskellige kompetencer, som er relevante for den fælles opgaveløsning. Med forskellig viden og forskellige kompetencer kan der også opstå uklarheder eller spørgsmål blandt gruppens medlemmer, og disse er væsentlige at få besvaret eller klarlagt for at kunne træffe fælles beslutninger af høj kvalitet. Men det kræver et højt tillidsniveau i gruppen at turde give udtryk for sin uvidenhed, stille de opklarende spørgsmål og tale om de svære ting.

Formålet med øvelsen *Refleksive Teams* er at understøtte udviklingen af et højt tillidsniveau. Gennem tydelige roller og spilleregler for dialogen hjælpes medlemmerne til at stille spørgsmål, til at lytte og undre sig og tale om de ting, der kan være svære. Dette med henblik på at tydeliggøre værdien i den tillidsfulde dialog, så det bliver lettere for gruppens medlemmer at gribe samtalerummet.

### Form

Gruppeøvelse, 4-5 deltagere i hver gruppe. Øvelsen kan med fordel anvendes, hvis gruppen vurderer, at tillidsniveauet er lavt, og at der derfor ikke eksisterer et rum, hvor der er plads til at undre sig, tale om det svære og stille opklarende spørgsmål.

### Varighed

Øvelsen består af 3 runder, som med fordel kan gentages lige så mange gange, som der er deltagere i hver gruppe.

6 min. til første runde (tilvejebringelse af nye perspektiver)

4 min. til anden runde (udforskning og nuancering af observationer)

5 min. til tredje runde (fælles dialog)

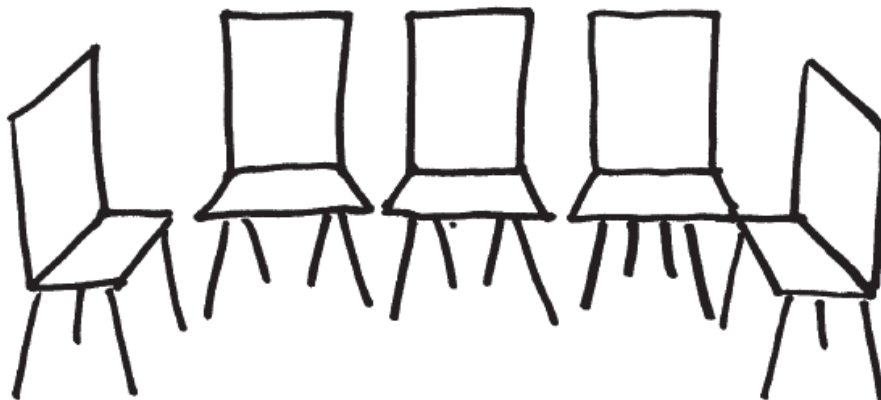
### Beskrivelse

Øvelsen er bygget op omkring 3 forskellige roller i en dialog, som på forskellig vis understøtter en åben og konstruktiv dialog, hvor alle bliver hørt, og hvor det at tale om svære ting bliver naturligt. Der er tale om følgende roller:

- En interviewer, som med udgangspunkt i en overordnet ramme stiller konstruktive og nysgerrige spørgsmål
- En informant, som forholder sig til den overordnede ramme og interviewerens spørgsmål
- Et refleksivt team, som observerer, noterer og deler refleksioner over informanten og interviewerens samtale

| Anvend denne guide, når I gennemfører øvelsen:

1. **Afklar, hvad I gerne vil bruge det reflekseive team til**  
 Fx tale om oplevede udfordringer, tale om det svære, om idéer, successhistorier etc.  
 Emnet kan være specifikt med det formål at løse en konkret udfordring, men det kan også være mindre specifikt, hvis formålet er at tydeliggøre øvelsens effekt.
2. **Dan et reflekseivt team**  
 Find sammen i en eller flere grupper. I skal være 4-5 i hver gruppe, hvor I udpeger en informant (1), interviewer (1) og et reflekseivt team (2-3). Én fra det reflekseive team får til opgave også at være tidtager.
3. **Skab et rum ved at placere jer rigtigt**  
 Sæt jer sammen, så informant og interviewer sidder over for hinanden, ikke for langt fra hinanden og uden borde og lignende imellem sig. I skal kunne have øjenkontakt. Det reflekseive team sætter sig på "sidelinjen", så de ikke bryder ind i øjenkontakten, men stadig er tæt på og kan følge samtalen.



4. **Første runde – roller og regler**  
 I første runde handler det om at tilvejebringe nye perspektiver på det tema, I har valgt som centrum for øvelsen.

Intervieweren stiller informanten nogle spørgsmål om temaet. Informanten svarer, og intervieweren spørger nysgerrigt og undersøgende ind. Intervieweren kan fx spørge:

- Hvad laver du? Hvor arbejder du?
- Hvordan forholder du dig til temaet?
- Hvis du skulle fremhæve en enkelt ting (i forhold til temaet), som du synes, du/I er lykkedes særligt godt med, hvad kunne det så være?
- Hvorfor tænker du, at det gik godt? Gjorde du/I noget anderledes, end du/I plejer?

- Hvad har været svært at komme i gang/i mål med? Hvordan kan det være?
- Er der noget, du/l gerne vil, at du/l kommer videre med i den nærmeste fremtid? Hvordan griber du/l den opgave an?

Det refleksive team forholder sig tavst under denne runde, men observerer, lytter og noterer. Det refleksive team kan fx være opmærksomme på:

- Hvad lægger vi mærke til? Er der noget, som overrasker os i det, informanten fortæller os? Og i måden informanten fortæller det på?
- Hvad hører vi, der skaber fremdrift og udvikling? Og hvilke barrierer hører vi for fremdrift og udvikling?
- Hvad synes vi, informanten skal gøre, og hvordan kan vi hjælpe?

Første runde varer 6 min. Når der er 2 min. tilbage, varsler den tidsansvalige, at det er tid til sidste spørgsmål og at runde af.

## 5. Anden runde – roller og regler

I anden runde handler det om at nuancere og udfordre og undersøge de nye perspektiver, som er kommet frem i første runde.

Det refleksive team taler indbyrdes om, hvad de har hørt og lagt mærke til i første runde. Teamet bygger videre på hinandens observationer, undrer sig og undersøger sammen perspektiver og refleksioner.

Interviewer og informant forholder sig tavse og lyttende til teamets refleksioner.

Anden runde varer 4 min. Når der er 2 min. tilbage, varsler den tidsansvarlige, at det er tid til de sidste refleksioner og at runde af.

## 6. Tredje runde – roller og regler

I denne runde handler det om, at gruppen samlet deler refleksioner og fortsætter dialogen.

Her har alle mulighed for at kommentere, stille spørgsmål og bygge videre på hinandens kommentarer og refleksioner. Informanten får nu mulighed for at reflektere og kommentere på, hvordan det var at tale om emnet og at høre det refleksive teams refleksioner.

Tredje runde varer 5 min. Når der er 2 min. tilbage, varsler den tidsansvarlige, at det er tid til det sidste spørgsmål og at runde af.

Når tredje runde er afsluttet, bytter deltagerne roller, så en ny deltager får rollen som informant. Runderne gentages, indtil alle deltagere har haft rollen som informant.

## Materialer

4-5 stole

Notesblokke  
Skriveredskaber  
Ur eller telefon til at holde øje med tiden

### **Særlige opmærksomhedspunkter**

Øvelsen skaber som oftest en meget intens dialog. Vær derfor opmærksomme på at sætte lidt ekstra tid af til, at man kan få snakket færdigt. Eller læg øvelsen lige inden en pause, så den enkelte gruppe kan vælge at blive siddende lidt endnu, hvis der er behov for det.

Samtidig kan det være relevant med en fælles opsamling i plenum, hvor den samlede gruppe forholder sig til øvelsen og den dialog, som den skaber.

### **Andre anvendelsesmuligheder**

Situationer, hvor nye perspektiver kan være godt, eller hvor samtaleemnet er svært.

## Bilag

På de følgende sider finder I:

- Konkretiseringsværktøj til øvelsen Fælles prøvehandling
- Spilleplade til øvelsen De 4 dialogrumDialogrummene

Bilagene kan printes og skaleres til A3.

Er der behov for print i større skala, anbefales det at printe fra den elektroniske fil, som fremsendes med denne rapport eller kan rekvireres fra Seniorkonsulent Helle Wind Poulsen, [hwp@delendorff.com](mailto:hwp@delendorff.com), tlf. 61696377.

# Konkretiseringsværktøj til øvelsen Fælles prøvehandling

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

# Spilleplade til øvelsen De 4 dialogrum

