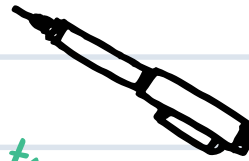




"Så tager vi lige  
bordet rundt ..."



"Lad os tage den  
i plenum"

"Har alle en post-it?"

# FACILITERET PSEUDO- INVOLVERING

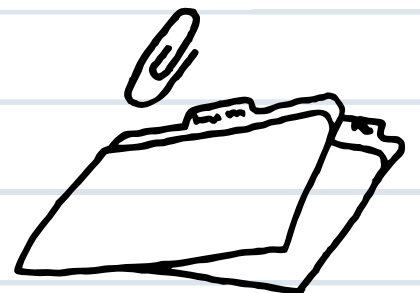
Mange ledere har fundet ud af, at når de samler 20 eller 100 medarbejdere til et møde eller en personaledag, skal det hele faciliteres. Alle skal inddrages og opleve "medejerskab". Hvad der følger, er desværre ofte involvering på skrømt - aktivering for aktiveringens egen skyld. Her er seks almindelige fælder - og bud på, hvad man kan gøre i stedet.

Af Ib Ravn

"Hvornår er  
der kaffe?"



"Så får I lige et minut  
til at summe ..."



## "NU SKAL I ALLE SAMMEN VÆRE AKTIVE!"

PÅ DEN STORE PERSONALEDAG, SOM ER HENLAGT TIL HOTTELLET I NABOBYEN, GÅR FORMIDDAGEN SOM REGEL MED OPLÆG. EFTER FROKOST ER DET SÅ TID TIL INVOLVERING.

Deltagerne inddeles i store ti-personers-grupper – gruppelokaler er jo dyre. Her skal de på halvanden time producere input til et udvalg, der forestår en eller anden udviklingsproces. I udvalget vil man gerne høre, hvad medarbejderne tænker og har af idéer, så de kan samles ind og bruges af udvalget.

Grupperne producerer så 150 idéer, der formuleres med femti ord hver og skrives på post-its eller flips. De samles ind, og udvalget lover at læse og bruge dem, skrive dem rent og sende dem ud til alle deltagerne på en mail bagefter.

### DYSFUNKTION

- Arbejdet i så store, ikke-styrede grupper bliver let utilfredsstillende, fordi grupperne domineres af de få meget-talende kolleger.
- Idéer skrevet ned i hast med ultrakorte forklaringer er meget vanskelige for udvalget at forstå og bruge til noget, da udvalget ikke kender kontekst og hensigt med hver idé.
- Det er et kæmpe arbejde at skrive alle idéerne rent, ingen læser dem, når de er blevet rundsendt, de er svære at forstå, og hvad skal man egentlig med 150 input til andres arbejde?

### ALTERNATIV

- Næppe alle gider producere idéer. Identificér de ti medarbejdere, der forinden har meldt sig med idéer og udviser engagement for sagen. Invitér dem til at tale med udvalget ved en anden lejlighed, og brug personaledagen til noget, medarbejderne selv synes er vigtigt.
- Medarbejderne kan for eksempel inddeles i overskuelige grupper på tre-fire personer fra forskellige afdelinger og hjælpe hinanden med konkrete udfordringer, de oplever i deres arbejde (for eksempel i processen "To gratis konsulenter"<sup>1</sup>).
- Eller medarbejderne kan fortælle hinanden, hvad der giver dem energi i deres arbejde, og hvordan de kan få mere af det. Sådan en lokal meningsfuld proces, der bare kan foregå spredt i salen og på gangene, skal ikke afrapporteres. Den opleves typisk som personligt og professionelt givende i sig selv, og det behøver en ledelse ikke tjekke op på.



## GRUPPERNES TILBAGE-RAPPORTERING – FRA HELVEDE

### EFTER GRUPPEARBEJDE SKAL DER MELDES TILBAGE I PLENUM, MENER MAN OFTE.

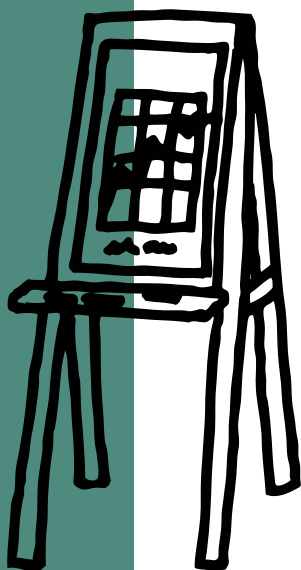
Det kan være en fernisering, hvor flipovers med gruppens arbejde præsenteres på åbent gulv. Eller en verbal afrapportering i salen, hvor ti grupper fremlægger deres fem-ti punkter hver.

### DYSFUNKTION

- Ferniseringer er døde, færdige. Processen var måske okay i medarbejderinvolveringens barndom for 30 år siden, men nu har alle prøvet, hvor svært det er at interessere sig for fragmenter af andres gruppearbejde. "Fint, I havde det sikkert sjovt, men hvad skal jeg med det nu? Jeg var i en anden gruppe, OK? Hvornår er der kaffe?"
- Tilsvarende med den slaviske afrapportering i plenum. At høre referater af ti gruppers drøftelser er trættende og fyldt med gentagelser, men når facilitator først er startet på omgangen, kan man ikke skære de sidste fem grupper af. Processen er så manifest ulidelig, at den næppe udføres så meget som for ti år siden.

### ALTERNATIV

- Man kan nøjes med at "plukke" i tilbagemeldingerne. Invitér de medarbejdere, der har noget vigtigt at sige, til at markere i plenum. Facilitator hører så 7-15 personer, uden bagkant, og kan således standse, før energien begynder at forlade lokalet. Det sker ofte efter 10-15 minutter, for så længe gider folk at høre på hinanden i plenum – måske 20-25 minutter, hvis det er rasende interessant. Lederen kan til sidst kvittere for tilbagemeldingerne i plenum og anerkende en håndfuld punkter, hun hørte, som har gjort særligt indtryk, og som hun vil tage med i det videre arbejde.
- Hvis det er essentielt, at et udvalg eller for eksempel ledergruppen hører, hvad der er foregået i alle grupperne, så lad en mellemlider eller en repræsentant fra udvalget sidde med i gruppen og lytte og notere, eventuelt med en opsamling i gruppen til sidst. Så skal alle grupperne ikke belastes med at høre hinandens referater.<sup>2</sup>





## HØRING AF INTERESSENER I STOR BUNKE

**EN ANDEN INVOLVERINGSMISFORSTÅELSE LIGGER I DEN HØRING**, hvor nogle projektansvarlige inviterer en halv snes interesserede parter til at fortælle, hvad de mener om projektet. Det kan være eksperter eller repræsentanter for forskellige kunde- eller borgergrupper, eller det er kolleger fra andre afdelinger i huset.

De inviterede udsættes for et introducerende oplæg eller to, og så er der et par timer, hvor de kan komme med deres input i plenum, mens de projektansvarlige tager noter.

### DYSFUNKTION

- Hvorfor skal alle deltagerne lytte til hinandens input? De er som regel ikke specielt interesserede i, hvad de andre mener, og de vil bare gerne aflevere deres eget input. Men de får måske kun 10-15 minutter hver på en hel eftermiddag. Det er frustrerende, og næste gang sender de den yngste medarbejder i stedet.
- Lederne ønsker måske at sætte gang i en god debat mellem deltagerne, så de føler sig mere involveret i projektet, men diskussioner er ikke specielt motiverende i sig selv, og de færreste gider debattere ud i den blå luft.

### ALTERNATIV

- Ved at have alle deltagerne til stede sammen sparer lederne tid – men spilder deltagerens. Hvis det virkelig er så vigtigt at inddrage og høre dem, så besøg dem enkeltvis eller ring til dem. Det ønskede input kan sikkert indhentes på en halv time, hvor deltageren i den grad vil opleve at være på og blive hørt: "Wow, de ville mig virkelig noget! Herligt!!"
- Er høringen intern, kan man bede deltagerne sidde på deres pind og arbejde i to timer. Så kommer projektmagerne på besøg og samler input ind, fra én kollega ad gangen. Det kan sikkert klares med 10-20 effektive minutter hvert sted. Denne løsning giver ingen synergi mellem deltagerne, men er dét ikke projektgruppens behov snarere end deltagerens?



## SUMME I ÉT MINUT

**MANGE LEDERE OG UNDERVISERE HAR LÆRT, AT TILHØRERE OG DELTAGERE SKAL HAVE EN "SUMMEØVELSE" EFTER ET OPLÆG**, så de kan formulere, hvad de selv tænker.

Derfor sætter forelæseren eller lederen dem i gang med ordene: "Nå ja, for resten, I skal jo også summe lidt, før vi tager jeres spørgsmål, så gør det!" eller bare "Værsgo, lav en summeøvelse!". Andet siges ikke. Vi ved jo godt alle sammen, hvad det er, ikke? Så vender deltagerne sig mod hinanden, og efter et minut eller to synes forelæseren eller lederen, at det er nok, og afbryder abrupt: "Nå, er der nogen spørgsmål?".

### DYSFUNKTIONER

- På ét minut kan man intet nå at tænke. Man har dårligt tid til at orientere sig mod sin nye samtalepartner og eventuelt præsentere sig.
- At afbryde deltagerne så hurtigt er at gøre grin med dem: "I får en samtalemulighed, men jeg tager den fra jer straks igen, haha!". Fem minutter er et minimum, til nøds tre minutter, hvis emnet er meget enkelt, og alle kender hinanden godt i forvejen.

### ALTERNATIV

- Som facilitator skal man undlade at bruge ordet "øvelse" og "summe", for så fornemmer de tilstedeværende, at nu skal der køres et værktøj af på dem. Formen bliver givet mere opmærksomhed end indholdet, men det er altid indholdet, der interesserer deltagerne. Sig derfor noget i stil med "Nu vil jeg gerne give jer lejlighed til at drøfte Søren's oplæg. Om et øjeblik – når jeg siger till! – vil jeg bede jer finde sammen med en kollega, I ikke har talt med i dag, og drøfte, hvad I synes, var det væsentlige i Søren's oplæg. Hvad kunne I bruge? Hvad pegede fremad? Det bruger vi fem-syv minutter på, og så hører vi lidt fra nogle af jer i plenum bagefter. Er I med? Værsgo at finde en makker". Så sikrer facilitator sig, at alle finder en makker og fører en eventuelt tiloversbleven kollega sammen med to tilfældige andre, så alle er i gang.<sup>3</sup>





## DØDSRUNDEN

En almindelig form for pseudoinvolvering er runden på afdelingsmødet. "Dødsrunden" eller "Dræberrunden", som mange kalder den, foregår på det ugentlige eller månedlige møde, hvor de 7-15 medarbejdere hver bruger tre-fem minutter på at fortælle, hvad de har lavet siden sidst.

Lederen lader det ske af god vilje. Han eller hun tror, at medarbejderne gerne vil have runden – det er jo trods alt deres demokratiske lejlighed til at blive hørt. Eller også tror alle – lidt mere moderne – at det er "vidensdeling". Alle bliver jo informeret om hinandens fremskridt og udfordringer, ikke sandt?

### DYSFUNKTION

- Det bliver let meget kedeligt og demotiverende. Den samme mødeform (her: en kollega fortæller om sit arbejde), der gentages mere end tre-fem gange, mister liv og dynamik, næsten uanset indholdet. Det ved enhver facilitator<sup>4</sup>.
- Hvis lederen tilmed er dårlig til at styre, vil hver medarbejder tiltuse sig ét minuts længere taletid end den foregående, og så går der hurtigt en time. Helt overordnet ved mange medarbejdere allerede det, de har brug for vide, om hinandens arbejde, så hvorfor vade igennem det på fællesmødet?

### ALTERNATIV

- Sæt medarbejderne i grupper af tre og lad dem hjælpe hinanden med deres udfordringer. Bed dem fortælle hinanden om noget, der er gået særligt godt for dem og undersøg hvorfor. Eller bed dem genkalde sig øjeblikke af fint samarbejde med en tilstedeværende kollega og generalisere herfra. Eller kør en "knastbehandling"<sup>5</sup>, hvor alle bidrager til én fokuspersons udfordringer på fem minutter.
- Lad denne del af personalemødet handle om personalet og deres professionelle udfordringer og værdiskabelse og arbejdslivskvalitet.



#### OM FORFATTEREN

Ib Ravn er ph.d., lektor, mødeforsker og faciliterings-træner ved DPU, Aarhus Universitet. Han forsker i facilitering af vidensprocesser og mødeledelse. Ib Ravn har blandt andet udgivet bøgerne *Facilitering: Ledelse af møder der skaber værdi og mening* og *Studiegrupper: Samarbejde og facilitering*.



1. Se Elsborg, Steen & Ib Ravn (2006): *Lærende møder og konferencer i praksis*. People's Press.  
 2. Se også *ibid.*, side 74-79.  
 3. Ravn, I. (2011): *Facilitering: Ledelse af møder der skaber værdi og mening*, side 92-95. Hans Reitzel.  
 4. Se *ibid.*, side 98-102.  
 5. Ravn, Ib (2016): *Videndeling kan faciliteres*. I: Peter Holdt Christensen (red.): *Bedre videndeling: Teoretiske og praktiske perspektiver*, side 243-265. Hans Reitzel.  
 6. Ravn, Ib (2012): *Møder der kommer os i møde. Fra passiv lytning til faciliteret involvering*, side 49-53. København: Kursuslex.  
 7. Ravn, Ib (2016): *Videndeling kan faciliteres*. I: Peter Holdt Christensen (red.): *Bedre videndeling: Teoretiske og praktiske perspektiver*, side 243-265. Hans Reitzel.

## PRÆSENTATIONSRUNDEN – DER IKKE BRINGER NYE OG GAMLE NÆRMERE

En særlig runde er præsentationsrunden, som er en specielt dårlig idé, netop når den bruges til inddragelse, for eksempel af en ny kollega på vedkommendes første afdelingsmøde. Så tages der ofte af høflighed en runde, så den nye kan lære alle navne at kende.

### DYSFUNKTION

- Ingen kan lære et dusin navne på få minutter. Det bliver bare en tåge af indtryk. De eventuelt ledsagende informationer overdøves formentlig ganske af den spænding og usikkerhed, der fylder den nye kollega.
- Og de andre kolleger har hørt det hele ti gange før. Gab.

### ALTERNATIV

- Lederen kan sige "Her er de andre. De vil præsentere sig efter mødet, eller når de senere ser dig på gangen". Én ad gangen husker man langt bedre alle de nye kolleger.
- På afdelingsmødet kan tiden gives til den nye, der kan præsentere sig. Det kan de 12 kolleger nemlig godt huske, for det er bare ét nyt og måske interessant ansigt.
- Der kan tages et par uddybende spørgsmål, som måske giver anledning til, at nogle kolleger tager fat i den nye bagefter for uddybning – man har måske fælles interesser eller erfaringer fra uddannelse eller tidligere arbejdspladser. Den individuelle interesse er ofte mere frugtbar og inkluderende end den ritualiserede masseinvolvering, som vi i den danske gruppekultur er vant til at foranstalte.
- Præsentationsrunden er måske bedre end total anonymitet, men bedst er det jo, at folk tager fat i hinanden parvist – og eventuelt giver hånd eller nikker, smiler og siger et par venlige ting – i stedet for bare at lire en upersonlig runde af og så lade den nye gå alene ud af mødet, mens vi andre sludrer videre med dem, vi kender, og i øvrigt ignorerer de nye, som vi danskere altid gør<sup>6</sup>.

## KONKLUSION

Ens medarbejdere og mødedeltagere skal involveres, når der er god grund til det. Er der ingen grund til at samle input fra al folket, så sæt dem hellere i gang med processer, de selv kan have glæde af, som eksempelvis "faciliteret vidensdeling".<sup>7</sup>

Med facilitering kan man få ting til at ske i sin personalegruppe, men der skal faciliteres for udbyttets skyld. Ikke fordi det er blevet smart at facilitere.