

SARAH MØLLER LUNDBERG

MELJEM OS



Skab en psykologisk tryk kultur

Mellem os

Mellem os, 2025, 1. udgave

© 2025 Sarah Møller Lundberg

Tak, fordi du læser denne bog. Bogen er din, men ophavsretten er min. Det betyder, at det er forbudt at kopiere uden min tilladelse. Dog er du velkommen til at gengive små bidder til brug i anmeldelser og andre ikke-kommercielle anvendelser, så længe det er tilladt i henhold til ophavsretsloven.

ISBN 978-87-973149-2-0

Trykkeri: Scandinavian Book, Aarhus N

Redaktør: Marie Bjerre Birkholm

Layout og omslag: Nikolaj Busk

Indhold

Forord	7
Indledning	9
Struktur & indhold	10
Fælles sprog.....	10
Drilske dualiteter	11
Tre niveauer.....	11
Del 1: Individet & følelserne	12
Del 2: Teamet & trygheden	12
Del 3: Organisationen & kulturen	13

Del 1: Individet & følelserne

Emotionel intelligens	16
Et stykke med motivation, tak.....	18

Kapitel 1: Faciliter fremdrift

Facilitering, friktion & kommunikation	24
Balancen mellem tanke & handling.....	27
Tre kompetencer: Ramme, invitation & respons	28
Kort fortalt: Bliv bedre til at facilitere fremdrift	37

Del 2: Teamet & trygheden

Kapitel 2: Brug forskellighed

Tre kompetencer: Bias, compassion & konflikt	50
Kort fortalt: Bliv bedre til at bruge forskellighed.....	59

Kapitel 3: Driv dialog

Tre kompetencer: Tillid, lytning & rum.....	67
Kort fortalt: Bliv bedre til at drive dialog.....	73

Kapitel 4: Håndter fejl

Tre kompetencer: Mod, fejl & feedback.....	81
Kort fortalt: Bliv bedre til at håndtere fejl & risici.....	90

Kapitel 5: Hjælp hinanden

Tre kompetencer: Relationer, roller & magt	96
Kort fortalt: Bliv bedre til at hjælpe hinanden.....	103

Del 3: Organisationen & kulturen

En lærende kultur.....	108
Organisationsnerven.....	111

Kapitel 6: Sæt rammer & retning

Balancen mellem effektivitet & fleksibilitet	114
Tre kapaciteter: Strategi, sprog & struktur	115
Kort fortalt: Styrk en lærende kultur.....	123

Kapitel 7: Skab & skaler

Balancen mellem stabilitet & forandring.....	129
Forandring	129
Planen.....	136
Kort fortalt: Skab og skaler en psykologisk tryk kultur.....	157

Epilog	160
---------------------	-----

Tak	161
------------------	-----

Lær mere	162
-----------------------	-----

Kilder	164
---------------------	-----

Figurer

Figur 1: De fire søjler for Emotionel Intelligens.....	17
Figur 3: God kommunikation er 5K	25
Figur 4: Sæt kommunikationsmål med Know-Feel-Do	29
Figur 5: Lukkede og åbne spørgsmål	32
Figur 6: Karl Tomms fire spørgsmålstyper	33
Figur 7: Fire kommunikationsstile.....	47
Figur 8: System 1 og 2	51
Figur 9: Vores tre følelsesmæssige systemer	53
Figur 10: Konflikttrappen	56
Figur 11: Konfliktkompasset	57
Figur 12: Selvledelse - Er jeg over eller under linjen?.....	65
Figur 13: Psykologisk tryghed & de fire zoner	80
Figur 14: Fiaskolandskabet.....	84
Figur 15: Radikal oprigtighed (Radical Candor)	86
Figur 16: God feedback er 3K.....	88
Figur 17: Forandringsledelse kort fortalt	131
Figur 18: Forandringsproces.....	134
Figur 19: Mål på individ-, team- og organisationsniveau	138
Figur 20: Skab en psykologisk tryk kultur: Generisk 2-årig plan	155

Forord

af Christian Ørsted

Vi har aldrig haft mere brug for hinanden end nu. Når opgaverne kræver mere samarbejde, når verden bliver mere uforudsigelig, og når de krav, vi møder, er modstridende, bliver kvaliteten af det, der sker mellem os, altafgørende. Vi har brug for at tale åbent med hinanden om, hvordan vi skaber de relationer og det samarbejde, vi har brug for. For det er i rummet mellem os, at psykologisk tryghed styrkes eller svækkes.

Amy Edmondson definerede oprindeligt psykologisk tryghed som troen på at vi i en gruppe kan tage interpersonelle risici. For selvom sårbarheden bor inden i os, kommer den primært på spil mellem os. Sarahs definition af psykologisk tryghed rammer derfor plet: *Hvis du viser din sårbarhed, passer vi på din værdighed.*

'Mellem os' handler ikke om individualisering eller selvbeskyttelse. Det handler om de interpersonelle risici, vi tager sammen. Om at skabe kulturer, hvor forskellige perspektiver ikke bare tolereres, men aktivt opsøges. Hvor fejl bliver til læring. Hvor hjælp er en selvfølge, og ikke en svaghed. Kulturer, hvor vi ikke står alene med at passe på os selv, fordi vi passer på hinanden. Selv når vi er uenige eller har forskellige interesser.

Gennem de to år, Sarah og jeg har undervist sammen i Fearless Organization Scan-uddannelsen, har jeg igen og igen set hendes evne til at gøre det komplekse konkret og brugbart. Sarah viser, hvordan psykologisk tryghed bliver til i samtale og handling. Hun viser, hvor hurtigt det kan ændre sig, når teamet eller ledere får konkrete værktøjer til at arbejde med tryghed i teams.

Sarah viser i denne bog, hvordan psykologisk tryghed ikke er noget, man har, men noget, man gør. Det er noget, vi giver til hinanden og skylder hinanden. Ikke noget, vi skal gøre os fortjent til. Bogen hjælper dig til at se, at adfærd er noget, alle kan træne, og at psykologisk tryghed opstår af det, der skabes mellem os.

Denne bog kommer på et vigtigt og rigtigt tidspunkt. Mange organisationer ved nu, hvorfor psykologisk tryghed er vigtigt – men udfordringen er *hvordan*.

Sarah giver jer ikke bare forståelse, men også et fælles sprog, konkrete kompetencer, I skal træne, værktøjer, I kan tage i brug, og en implementeringsplan, I kan tage udgangspunkt i. Hun viser, hvordan abstrakte begreber bliver til kompetence, kapacitet og konkret handling.

Kvaliteten af vores samarbejde gør ikke kun arbejdspladsen bedre – den hjælper os med at håndtere det uforudsigelige og utrygge sammen. Verden bliver ikke nemmere at være i, men vi kan gøre det nemmere at være sammen i Verden.

Christian Ørsted

København, juni 2025

Christian Ørsted er cand.merc., ledelsesrådgiver og forfatter til bestsellerne »Linsfarlig ledelse« og »Fatale forandringer«. Han holder foredrag og workshops om ledelse og psykologisk tryghed og underviser sammen med Sarah på certificeringsuddannelsen 'Fearless Organization Scan'. Han er fagredaktør på de danske udgaver af Amy Edmondsons »Den frygtløse organisation« og »Den rigtige slags forkert«

Se mere på christianorsted.dk

Indledning

I fremtidens organisation er medmenneskelighed magtens valuta. Her handler ledelse ikke kun om strategi, men i høj grad også om mennesker. Derfor bliver evnen til at opbygge relationer den vigtigste kompetence – en kompetence, som kunstig intelligens ikke kan gøre overflødig.

Ordet *relation* stammer fra latin og betyder at henhøre eller bære. Med vores relationer bærer vi hinanden. De bærer kulturen. Det er sunde relationer, der gør, at vi lever længere, trives dagligt og skaber resultater, som ingen kan skabe alene. Men det er også i relationer, vi misforstår hinanden, ender i destruktive konflikter, er sårbare, mærker misundelse, ekskluderer hinanden og føler utryghed.

Relationer danner grundlaget for vores kultur, som er *måden vi interagerer på*¹, og det er netop i interaktionerne mellem os, at relationer styrkes eller svækkes. Kvaliteten i vores interaktioner på arbejdspladsen er ikke et mål i sig selv, men et middel til at skabe resultater: bedre sikkerhed, kvalitet, beslutninger, problemløsning, procesoptimering, planlægning, idégenerering, oplæring, møder, mailkorrespondancer, pauser og samtaler generelt.

Evnen til at kvalificere dialoger samt skabe fremdrift ved at facilitere udviklende relationer har længe stået i ledelses-skyggen af strategiske ambitioner og kvantificerbare resultater. Måske fordi ledelse som disciplin har uddannelses-rod i økonomi og forretningsforståelse og ikke i humanistiske felter som psykologi, antropologi eller andre felter om menneskets natur. Vi har taget en lang, usund omvej via performancekulturen for at erkende, at ledelse handler om mennesker.

Hjulpet på vej af yngre generationer, der udtalt ønsker mere empati og fællesskab på arbejdspladsen, er vi der endelig. Efterspørgslen efter ledelseslitteratur og metoder til at skabe mere menneskelige kulturer bølger derudaf. På én af de største bølger rider 'psykologisk tryghed' som begreb, og mens jeg for år tilbage brugte hovedvægten af min taletid hos ledere på 'hvorfor' psykologisk tryghed er vigtigt og 'hvad' det er, så er vægten i dag tippet til 'hvordan'.

Jeg bliver ofte overvældet og topbegeistret over ildsjæle, mellemledere og topledere, der ved, at psykologisk tryghed er mere need-to-have end nice-to-have. Desværre mister mange implementeringspusten, fordi der synes at være lang vej til målet, det er svært at måle, og endnu sværere at arbejde med

indviders personlige overbevisning i en stor organisation. Og det er dét, psykologisk tryghed er – en individuel trossag. En individuel oplevelse af situationen i øjeblikket påvirket af alt det, vi som mennesker er rundet af i fortiden.

Her har jeg en god og en dårlig nyhed. Den dårlige er, at det *er* svært, og det tager lang tid at skabe en ny opfattelse, ændre kultur og træne kompetencer, der forbedrer måden, vi samarbejder på. Den gode nyhed er, at *ingen* er alene. Heller ikke dig. Vi er på en fælles mission om at skabe bedre organisationer, hvor vi sætter vores viden om mennesket i spil – både det intrapersonelle og det interpersonelle. Viden, vi har haft i mange år, men som ikke har fået den plads, den bør, i vores organisationer, som består af... nå ja, mennesker.

Struktur & indhold

Præmissen for denne bog er, at psykologisk tryghed er vigtig i alle teams og alle organisationer – for alle individer. For lad os én gang for alle slå fast, at de organisationer, der har høj grad af psykologisk tryghed i teams, innoverer hurtigere, opdager fejl hurtigere, finder bedre løsninger, skaber bedre resultater, har højere jobtilfredshed, lavere sygefravær og højere fastholdelsesgrad af medarbejdere. Kort sagt, så stiger effektiviteten, når medarbejderne samarbejder bedre og forskellighed er sat i spil – og individet bidrager til fælles resultater.² Med det sagt parkerer vi, 'hvad' psykologisk tryghed er, og 'hvorfor' det er vigtigt lige her, og retter i stedet fokus på 'hvordan'.

Fælles sprog

Bogen giver dig et sprog, du kan gøre fælles i dit team eller din organisation samt inspiration til, hvad du kan gøre på individ-, team- og organisationsniveau for at styrke den psykologiske tryghed. Det fælles sprog er et godt sted at starte, fordi det kridter banen op for, hvordan vi samarbejder, og sætter forventninger til hinanden. Hvis vi eksempelvis taler om 'hjælp' og 'feedback', så forventer vi samtidig, at her hos os hjælper vi hinanden og udvikler os gennem feedback. Hovedvægten i bogen er, hvordan man skaber psykologisk tryghed på teamniveau, fordi det er i gruppedynamikken, man vurderer graden af psykologisk tryghed. Sproget i bogen er inspireret af Amy Edmondsons koncept for psykologisk tryghed samt fire områder fra måleredskabet kaldet *The Fearless Organisation Scan*, der bygger på hendes forskning. Jeg har suppleret teoretisk og praktisk samt krydret med egen erfaring, hvor det giver mening. Der er også inspiration at hente på individniveau og organisationsniveau.

Drilske dualiteter

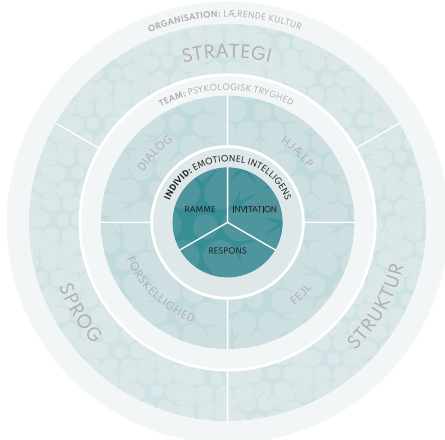
Hvert af de syv kapitler i bogen sætter spot på en af de paradokser eller dualiteter, vi skal have for øje og balancere i organisationer. Ikke fordi vi kan få dem til at forsvinde, men fordi vi skal håndtere dem på en konstruktiv og værdifuld måde. Ét overskyggende paradoks for alle organisationer og teams er balancen mellem individet og fællesskabet. Individualiseringsparadokset beskriver spændingen mellem individets unikke identitet og behovet for at være en del af gruppen. På den ene side består grupper af individer og dét, de hver især kan styrke gruppen med. Samtidig undertrykker gruppen paradoksalt nok i sin helhed individualitet og fremmer gruppeidentitet. Gruppen skal rumme og værdsætte individualitet inden for rammerne af fællesskabet. Vi skal mestre at værdsætte både individets bidrag og fællesskabets styrke samt de behov, der følger med at være både et flokdyr og et egodyr.³

Det handler ikke om at løse eller undgå dualiteterne, men om at forstå, balancere og tilpasse os. Vi skal tænke dualitet mindre som i filosofien, hvor der er fokus på modsatrettethed, og mere som i matematikken, hvor dualitet er overensstemmelse mellem to matematiske værdier, der ud fra kendskab til den ene gør det muligt at udlede forhold ved den anden. Eller sagt på ikke-matematisk: For at forstå dig selv, skal du forstå de relationer, du indgår i. Det er to sider af samme sag.

Det er afgørende for både individer, teams og organisationer at kunne rumme flertydighed uden at miste fodfæstet. Vi kan bruge dualiteten til at forstå, hvordan modsætninger sameksisterer og bidrager til en dybere forståelse af komplekse emner – og det er netop en vilje, lyst og kompetence til balancen og sameksistensen, som psykologisk tryghed handler om.

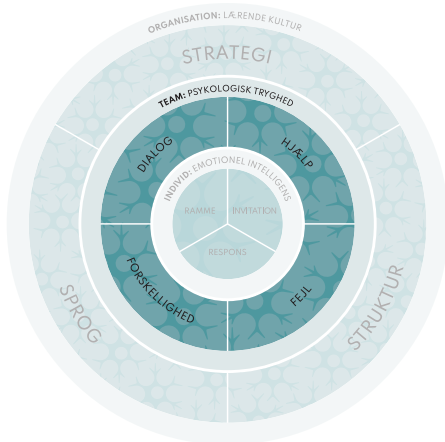
Tre niveauer

Jeg oplever mange organisationer stå med implementering, skalering og forankring, som de største barrierer for at løfte den psykologiske tryghed. Heldigvis kan vi lære en masse af hinanden, fordi det jo handler om noget så generisk som samarbejde. Selvom du selvfølgelig er topunik, dit team er unikt, din organisation er unik (not!), så er der masser af fællestræk. Brug derfor bogen som inspiration og tilpas den til din virkelighed. Her er, hvad du kan forvente af bogens syv kapitler fordelt forsætligt ujævnt på tre dele:



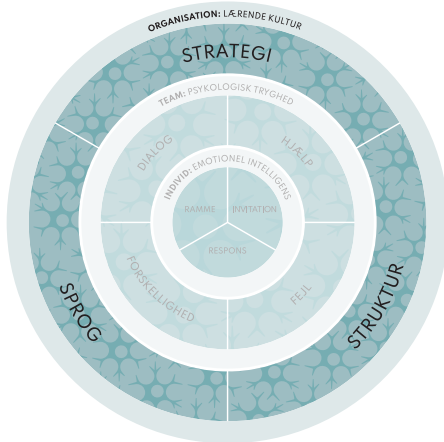
Del 1: Individet & følelserne

Første del giver dig en introduktion til de tre ting, du som individ bør praktisere og raffinere, når du skal samarbejde med andre: Sætte rammen, invitere input og respondere konstruktivt. Her er individers emotionelle intelligens en løftestang, og emner som motivation, selvbestemmelse og facilitering er centrale. Du bliver også mindet om, at leder ikke er noget, man er, men noget, man gør. At ledelse bliver skabt mellem os.



Del 2: Teamet & trygheden

I anden del bliver du præsenteret for de fire områder, I skal arbejde med for at styrke den psykologiske tryghed: *Brug forskellighed*, *Driv dialog*, *Hjælp hinanden* og *Håndter fejl*. For hvert kapitel får du vigtige begreber at tale om og kompetencer at træne op. Vægten er ligeligt fordelt på alle fire områder, om end jeg også løfter sløret for den kompetence, der påvirker alle de andre mest.



Del 3: Organisationen & kulturen

I tredje del træder vi op på den store klinge på organisationsniveau. Du får konkret input til, hvordan I kan gøre jeres kultur tryggere ved at styrke tre kapaciteter: *strategi*, *sprog* og *struktur*.

Bogens sidste kapitel inspirerer dig til jeres næste skridt. Du finder forslag til konkrete formål, aktiviteter og en plan for kulturforandringen, I kan tage udgangspunkt i.

Det er ikke en nem opgave at ændre en kultur til at være mere tryk, til gengæld er du ikke alene, og dét, der virker, er på mange måder generisk og skalerbart, uanset om du er lille eller stor, dansk eller international eller offentlig eller privat organisation.

God fornøjelse.

DEL

1

Individet & følelserne

“Emotionel intelligens er evnen til at identificere og håndtere egne og andre menneskers følelser.

Daniel Goleman

Del 1: Individet & følelserne

Fundamentet for et godt samarbejde er forståelsen for både os selv, menneskerne omkring os og det, der sker mellem os. Det er vores *emotionelle intelligens*. Nogle kalder det for følelsesmæssig intelligens, men der er forskel. Emotioner er 'kemi' i kroppen, der giver en neurologisk eller fysiologisk reaktion, mens følelser er vores oplevelse af emotionerne. Hvis vi forstår emotionerne (altså kemien), inden vi oplever frygt, begejstring eller vrede, kan vi bedre selvregulere og reagere konstruktivt i situation.

Selvom psykologisk tryghed handler om teamet, er det enkelte individs emotionelle intelligens afgørende for niveauet af psykologisk tryghed i et team. Individets emotionelle intelligens er særligt afgørende i nutidens organisationsformer, hvor hver enkelt medarbejder indgår i forskellige teams eller grupper. Vi samarbejder ikke kun i vores faste 'hjemmeteam', men på tværs af funktioner, med kunder, med leverandører og andre interessenter. Når ledelse på den måde er distribueret, og de fleste skal kunne lede processer, kalder det på, at den enkelte medarbejder har faciliteringskompetence. Det forudsætter, at virksomheden har en tro på at emotionel intelligens og evner er en fleksibel størrelse, der kan styrkes gennem træning og bedst trives i læringsfokuserede kulturer. Fokuserer man på at træne medarbejdernes kognitive kapacitet, forstærkes evnen til at planlægge, tilpasse forandringer og skifte perspektiv.

Emotionel intelligens

Ledelse og samarbejde handler om mennesker. Derfor er det vigtigt at anerkende, hvilke kompetencer der sikrer et godt og effektivt samarbejde i organisationer. Her kommer vi ikke udenom begrebet emotionel intelligens som er evnen til at genkende, forstå og håndtere både egne og andres følelser – herunder også, hvad der motiverer os som mennesker.

Emotionel intelligens sker både på intra- og interpersonelt plan. Det uddybes i de fire nedenstående søjler, der danner fundamentet for emotionel intelligens⁴:

Det intrapersonelle – det der sker i mig

- **Selvbevidsthed**
Jeg er opmærksom på mine følelser, og hvordan de påvirker mine tanker og adfærd.
- **Selvregulering**
Jeg kontrollerer og justerer mine følelser for at tilpasse mig forskellige situationer.

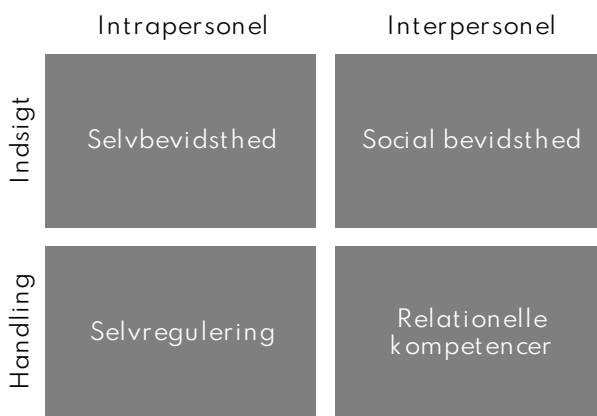
Det interpersonelle – det der sker mellem os

- **Social bevidsthed**

Jeg forstår andres følelser, behov og bekymringer og udviser empati.

- **Relationelle kompetencer**

Jeg opbygger og vedligeholder sunde og konstruktive relationer gennem effektiv kommunikation og konfliktløsning.



Figur 1: De fire søjler for Emotional Intelligens⁵

Lad os prøve at forstå søjlerne via et eksempel. Du mærker, at din stressrespons (kemien i kroppen) bliver triggeret i et møde, fordi en kollega træder dig over dit ego og integritet ved, at sige at han er uenig i din løsning (selvbevidsthed). I stedet for at gå til angreb eller forsvare din løsning (give efter for følelsen af kemien i kroppen), finder du nysgerrigheden frem og spørger, hvordan han er uenig og hvorfor (selvregulering).

I samme møde er en kollega, som normalt er meget talende, helt stille (social bevidsthed). Efter mødet går du hen og spørger: *'Jeg så du var stille ved mødet. Er du okay?'* (relationelle kompetence).

Alle kan træne sig bedre i alle søjlerne, ved at være nysgerrig på sig selv, andre og det der udspiller sig mellem os. Det kræver nysgerrighed, tid til refleksion og øvelse. For nogle er tæl-til-ti vejen til bedre selvregulering, mens andre bruger vejtrækning eller 'scene-skifte'. En måde at forbedre det interpersonelle er ved at forbedre sine kommunikationskompetencer. Et godt sted at starte er især at styrke evnerne til at sætte ord på observationer, det der er på spil og afstemme forventninger.

Hvis man har styr på elementerne i søjlerne, har man styr på forståelse af sig selv og at lede sig selv. Man kan altså bruge søjlerne til at identificere, om der er udviklingspunkter eller motivation at hente. En slags fundamental tjekliste til det gode samarbejde, om du vil. Hvis du har styr på dig selv til en start, forstår du også lettere samarbejdet med andre og den drivkraft, der bremser eller får ting til at ske – vores motivation.

Et stykke med motivation, tak

Et andet centralt begreb, når vi taler om emotionel intelligens, arbejde og samarbejde i teams er motivation. Både vores egen og andres. *Motivation* er den drivkraft, der får en person til at handle. Motivation til at arbejde, motivation til at udvikle sig, motivation til at hjælpe andre og motivation til at gøre det rigtige, også når der ikke er nogen, som kigger.

Tit bliver motivation omtalt, som noget ledere skal drysse ud over teams. Omend individer kan motivere andre individer, så er det vigtigt at forstå, at vi hver især motiveres forskelligt. Og så alligevel ikke helt. Ens for alle er det, at noget motivation kommer *udefra* (trusler eller belønninger) og andet *indefra* (personen finder det sjovt eller spændende i sig selv).

Netop motivation er helt centralt i *Selvbestemmelsesteorien*, der blev grundlagt i 1980'erne.⁶ Den teori viser, at når vi er motiveret af indre faktorer, er vi mere tilbøjelige til at være kreative og innovative.⁷ Når det er interesse og nysgerrighed som driver os, trives vi mennesker i højere grad, har færre psykiske problemer og bidrager i højere grad til fællesskabet. Grundlæggende konkluderer forskningen at motivation er bedre til at forudsige succes i arbejdslivet end intelligens, kompetencer eller løn.⁸

Forskerne bag selvbestemmelsesteorien har sammen med andre forskere påvist tre psykologiske behov, som fundament for trivsel og livsudfoldelse. Uanset om det handler om opdragelse, skole, uddannelse, arbejde eller andre sociale kontekster, så påvirker det menneskers psykosocial funktion, livsmening, dyb læring, vedholdenhed og kreativitet, når disse basale behov er mødt. Det er *samhørighed*, *kompetence* og *autonomi*, som bør være alles forskningsbaserede pejlemærker, når vi ønsker at styrke motivationen i individet, teamet eller organisationen.⁹

Samhørighed handler om leve i et nærende fællesskab, hvor vi giver og modtager compassion, udviser omsorg, venskab og nogle gange endda kærlighed. Det er oplevelsen af at man betyder noget for andre – eller modsat: Følelsen af ikke at stå alene.

Her passer mottoet: *'Vi gør det sammen!'*

Kompetence handler om, at man kan klare livets og arbejdets udfordringer ved at mestre redskaber, udnytte potentiale, forfølge talenter og udvikle færdigheder.

Her passer mottoet: *Jeg kan godt!*

Autonomi betyder selvbestemmelse og handler om følelsen af at sidde i førersædet i sit eget liv. Her føler vi os ikke presset af voldsomme kræfter indefra eller ligger under for kontrol udefra, men vi får og udviser ejerskab for egne handlinger, tanker og følelser. Her bør autenticitet og mottoet kunne lade sig høre: *Jeg vælger selv ting, der er rigtige for mig og de andre.*

Hvis vi kobler de tre mottoer sammen i ét, så giver forskningen inden for selvbestemmelsesteorien os et alternativ til ydre motivation. Motivation opstår nemlig, når en person kan sige: *Jeg har det godt her, sammen med jer. Jeg vil gerne lave det, vi laver her, og jeg kan godt.*

Mens selvbestemmelsesteorien bygger på generelle behov for trivsel og livsudfoldelse i form af autonomi, kompetence og samhørighed, tilføjer SCARF-modellen yderligere til listen over faktorer, som påvirker menneskers motivation i sociale kontekster - herunder på arbejdspladsen.¹⁰

SCARF er en forkortelse af *Status, Certainty, Autonomy, Relatedness* og *Fairness*. Selvbestemmelsesteorien afdækker fint både A (Autonomy) og R (Relatedness) i form af autonomi og samhørighed, men lad os lige kort se nærmere på de andre tre: Status, Certainty og Fairness.

Status handler om individets følelse af værdi og respekt i gruppen. Når folk føler sig anerkendt og værdsat, øges deres motivation og engagement. Og modsat, hvis de føler sig truet på deres status sker det modsatte.

Certainty, altså sikkerhed, bliver i dag ofte omtalt som **klarhed** (clarity), fordi verden er så usikker, som den er. Det refererer til behovet for forudsigelighed og forståelse af, hvad der sker omkring os. Klarhed reducerer stress og skaber en følelse af tryghed. Klarhed kan både være på organisations-, team- og individniveau.

Fairness eller retfærdighed er afgørende for at opretholde tillid og samarbejde. Når folk oplever, at de bliver behandlet retfærdigt, styrkes deres følelse af samhørighed og engagement.

Når du kommer til afsnittet om psykologisk tryghed i bogens næste del, så husk på at statustab demotiverer og skaber utryghed – det samme gør uklarhed om opgaven og roller. Og når du kommer til afsnittet om 'god kommunikation' om lidt og afsnittet om fælles sprog i sidste del af bogen, så husk på at klarhed skaber tryghed.

Det, som er vigtigt at forstå og arbejde med, er, hvordan vi selv og andre bliver motiverede. De ydre motivationsfaktorer kan være bonus, løn, og anerkendelse. Mens indre motivation bidrager til læring, relationer og personlig udvikling. Der har du business casen for, hvorfor alle skal interessere sig for emotionel intelligens og motivation: Det er simpelthen meget billigere og mere bæredygtigt at gøre medarbejdere dygtigere individuelt og bedre til at indgå i relationer, når de er drevet af indre motivationsfaktorer end ydre. Selvom ledere spiller en væsentlig rolle for medarbejdernes motivation, så kan alle i et team hjælpe med at understøtte den indre motivation, når vi skal samarbejde og facilitere fremdrift.

KAPITEL

1

Faciliter fremdrift

“ Empati er et valg. Det er et sårbart valg, for for at kunne forbinde mig med dig, må jeg forbinde mig med noget i mig selv, der genkender den følelse.

Brené Brown

Kapitel 1: Faciliter fremdrift

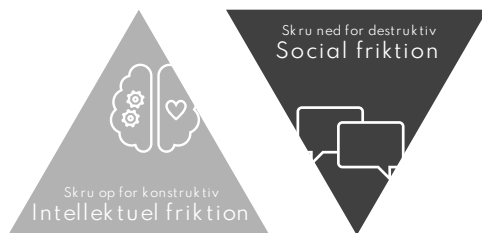
Vi oplever alle at gå i stå fra tid til anden, både som individer og som teams, fordi vi støder på forhindringer, der kan være mere eller mindre forudsigelige – og komme indefra og udefra.

Det kan føles svært, at komme videre fra en hårdknode skabt af uenighed, manglende energi og komplekse problemstillinger som synes uløselige. I sådan en situation er det værd at gribe i kassen med faciliteringsværktøjer, som vi skal se nærmere på i dette kapitel. Facilitering er en disciplin, der kræver struktur, kreativitet og nysgerrighed samt lyst, evne og motivation til at prøve nye veje for at skabe fremdrift. Emotionel intelligens er heller ikke en ulempe.

Ordet facilitering stammer fra det latinske ord *'facilitare'*, som betyder *'at gøre let'*. Måske bliver problemet ikke sådan lige lettere, men *vejen* til at løse det og nå et mål, bliver lettere. Facilitering har fokus på processen mod resultatet, hvilket gør samarbejdet og resultatet mere bæredygtigt. Derfor er facilitering en af de vigtigste (leder-)kompetencer lige nu og i fremover – både for ledere af titel og ledere af hjerte. Det lyder helt magisk, ikke? Det er jo ikke for sjov, at min forrige bog hedder: *Lad os alle lede*. Nu ved du lidt om, hvad facilitering er. Lad os se nærmere på facilitatorrollen.

Facilitering, friktion & kommunikation

Som facilitator er din vigtigste rolle at lede og støtte gruppen mod målet på en effektiv og samarbejdende måde. At påtage sig facilitatorrollen eksplicit i udviklingsprocesser, beslutningsprocesser, innovationsprocesser eller møder er vigtigt for processens kvalitet. Som facilitator er det dig, der motiverer, guider, konfliktløser og sikrer fremdrift på en neutral måde. Når du faciliterer sociale processer, så er der altid noget på spil og en gruppedynamik, som er påvirket af situationen, emnet og andet. Derfor skal vi forstå, hvordan det interpersonelle kan påvirke resultater og processen både positivt og negativt. Det er svært og komplekst at navigere (og facilitere) i, men du kan konkret have to slags friktion for øje:



Figur 2: To slags friktion

Destruktiv social friktion opstår mellem os, når interpersonelle konflikter og spændinger hæmmer samarbejde og påvirker arbejdsmiljøet.

Konstruktiv intellektuel friktion er med til at sætte forskellighed i spil - forskellige perspektiver, tilgange til opgaveløsning og idéer kolliderer på en måde, der fremmer kreativ tænkning og problemløsning.¹¹ Den konstruktive friktion fremmer samarbejde og opgaveløsning samt gruppedynamik og engagement.

De to former for friktion viser os, hvordan den blotte tilstedeværelse af andre kan påvirke vores præstation. Nogle gange giver det os et boost, mens den andre gange kan få os til at snuble og fumle. Her spiller den psykologiske tryghed (eller mangel på samme) selvfølgelig ind og kan tippe forskelligheder i kultur, personlighed, viden og erfaring fra at være destruktiv friktion til at være konstruktiv friktion, hvis det håndteres rigtigt.

Friktion kan ikke elimineres, men kan håndteres hensigtsmæssigt, for friktion er energi. I stedet for at friktionen bruger eller stopper energi, omdanner friktionen én slags energi til en anden mere brugbar energi med hjælp fra en faciliterings-generator på samme måde, som en generator i en vindmølle omdanner den mekaniske energi fra vind i rotorbladene til elektrisk energi.

Hvis du både forstår, hvad der er på spil hos dig selv (selvbevidsthed, du ved nok), og hvad der er på spil mellem jer (socialbevidsthed), er der et godt udgangspunkt for at samarbejde om en opgave. Gruppen eller opgaven kan sagtens have modsatrettede mål, følelsesmæssige forstyrrelser eller latente konflikter. Men hvis du kan identificere, hvad der kan være på spil, og hvis du har evnen til at identificere og tydeliggøre det, er det en rigtig god begyndelse til at skabe fremdrift. Når du skal træne din relationskompetence for at blive en bedre facilitator, så træn kommunikation – for relationer består af kommunikation. Din kommunikation skal være god. Men hov, hvad er god kommunikation? *God kommunikation* kan ikke sættes på formel, fordi den er kontekstafhængig, men en rettesnor er, at god kommunikation skal efterleve de 5 Ker:



Figur 3: God kommunikation er 5K

God kommunikation er:

Konkret og har indhold, der ikke runger hult, men taler ud fra kontekst og indsigt i de mennesker, vi kommunikerer til eller med. Brug af eksempler eller anvisninger er konkret.

Klar, hvilket både betyder enkel og tydelig. Budskaberne må ikke pakkes ind, gemmes væk, druknes i for mange budskaber forplumres med sprogbrug uvant for målgruppen. Afsenderen skal prioritere indhold for at hjælpe modtageren.

Konsistent, fordi det er trygt. Især hvis der også er konsistens mellem det, vi siger, og det, vi gør.

Koordineret og til tiden, så overvej hvornår andre har brug for information for at kunne udføre deres arbejde effektivt.

Kærlig ♥ Måske kærlig er lidt et stort ord, men så K for kammeratlig i det mindste. Tænk over, hvem du kommunikerer med, og udvis empati.

Udover dine kommunikationskompetencer er der mange faciliteringsmetoder at trække på. Uanset metoden, så hav formålet for øje. Formålet kan være at kvalificere en idé, lære hinanden bedre at kende, grine sammen, forstå et problem, finde idéer eller noget andet. Det er formålet, der skal påvirke procesdesignet og afgøre, hvilket værktøj du vælger fra din faciliterings-værktøjskasse.

Her er nogle forskellige muligheder med forskellige formål, når møder, workshops eller andre gruppeaktiviteter skal være effektive og engagerende:

Check-in: Alle deler kort deres forventninger til mødet eller andet, som facilitatoren rammesætter. Formålet er at alle får sagt noget tidligt i processen, så det bliver lettere at sige noget senere.

Brainstorming: Skaber en kreativ atmosfære, hvor deltagerne kan komme med idéer uden at dømme og gennemtænke. Brug en online eller fysisk tavle til at organisere input.

Pauser: Hjælper med at holde energiniveauet oppe og hjernen i gang. Pauser kan også bruges taktisk til sceneskifte og at rammesætte på ny.

Nej-hat: I kører en runde som djævlens advokat, hvor I bevidst skyder en idé, plan eller andet ned med det formål at kvalificere det.

Tænke-tid før tale-tid: Brug stilhed til at skrive input ned, inden I åbner dialogen. Det er værdifuldt både for 'tænkerne' og 'talerne' på holdet (selvom talerne måske ikke vil indrømme det).

Anonymiser input: Fjern magt, bias og andet forstyrrende ved at få individuelt input anonymt, inden I forholder jer til det som gruppe.

Fordel taletid lige: Brug et ur, så alle deler input ligeværdigt.

Disse teknikker kan hjælpe med at skabe en mere struktureret og engagerende proces, hvor alle deltagere føler sig hørt og involveret. Når du designer processer, kan du aktivt bygge selvbestemmelse ind. Du kan forsøge at give autonomi i form af 'hvordan vi løser opgaven', du kan sørge for, at ingen føler sig inkompetent eller forkert, og appellere til fællesskabet i gruppen. Det er facilitatorens ansvar at skabe klarhed om den fælles opgave. Så brug ovenstående som input til processer, men vær bevidst om at ingen teknikker eller metoder slår din evne til at rammesætte klart, invitere input og respondere konstruktivt. De kompetencer vender vi tilbage til senere i dette kapitel, men først skal vi lige omkring en vigtig balance, når du faciliterer og agerer i grupper og på egen hånd.

Balancen mellem tanke & handling

Når vi taler facilitering er det oplagt at forholde os til balancen mellem proces og resultat. Men, her på individniveau, hvor vi ønsker en høj emotionel intelligens, så zoomer vi ind på balancen mellem *tanke* og *handling*. I denne balance-familie finder vi også dualiteter, som være/gøre og skal/vil, der alle handler om motivation og evner. Hvordan motiverer du dig selv til at gøre noget, du ikke har lyst til? Hvordan får du andre til at gøre noget, de ikke umiddelbart er motiveret for? Og hvad er *skal*-opgaver og *vil*-opgaver i dit arbejde – og mon det er de samme som for andre? Heldigvis er en skal-opgave for dig, en andens vil-opgave. Desværre bliver der ikke vasket op eller lavet rejseafregning af, at vi tænker på det.

Både privat og professionelt har vi brug for balancen mellem at planlægge og reflektere (tanke) og at udføre og agere (handle). For meget fokus på tanke kan føre til handlingslammelse, mens for meget handling uden tanke kan resultere forhastede beslutninger og ineffektivitet.

I relationer og samarbejde er 'gode intentioner' nytteløse, hvis de ikke bliver opfattet af andre. Vi vender tilbage til denne balance flere gange, eksempelvis, når vi skal omkring begrebet *compassion* i kapitel 2 og *mod* i kapitel 4. Men lad os først kigge på de tre kompetencer som hjælper med at facilitere en velbalanceret, effektiv proces.

Tre kompetencer: Ramme, invitation & respons

Samarbejde og opgaveløsning kommer ikke an på én persons kompetencer, men kvaliteten af vores interaktioner og iboende mønstre i teamet. På individniveau kan vi derfor styrke kompetencer, der styrker tryghed og samspil.¹²

Kort fortalt er der tre ting, vi skal øve:

- **Sætte rammen** for at opbygge fælles forventninger og mening.
- **Invitere input** for at sikre tillid til, at alle stemmer er velkomne.
- **Reagere konstruktivt** for at skabe orientering mod læring.

Kompetencer, der skaber klarhed om rammen, inviterer til deltagelse og sikrer konstruktiv respons, bør *alle* forbedre.

Sæt rammen – giv plads til meta

God rammesætning kridter banen op på en meningsfuld måde, det skaber klarhed om den fælles opgave og tydeliggør hvilken rolle, gruppemedlemmerne hver især spiller. Husk på, hvis opgaven eller gruppen ændres, så ændrer den psykologiske tryghed sig også.

Formålet med rammesætning er at skabe effektivt samarbejde i en gruppe ved at opbygge fælles forventninger og mening. Rammesætning er ikke bare en oplæsning af en agenda i starten af et møde og et 'Jeg håber, vi får en god workshop'. Nej, det er værdifulde, eksplicite rammer for, hvordan vi sammen skal løse en opgave, tage en beslutning eller forholde os til et dilemma. Rammen skaber en klarhed, der gør processen både resultat- og procesfokuseret. Når du rammer noget ind, så vælger du også noget fra. Derved kan rammen også hjælpe med at skabe fokus og reducere kompleksitet.

Der er tre ting, du skal fokusere på, for at sætte en god ramme:

Sæt klare forventninger

Vær tydelig om formål, det vi ved (fakta), den opgave, vi skal løse, hvorfor den er meningsfuld, og hvad der er på spil.

'Formålet med i dag er at træffe beslutning om X. Jeg ved, der er meget på spil for alle...'

Kridt banen op

Vær eksplicit om 'hjørneflagene' for den sociale bane: Vi er her for at samarbejde, skabe resultater og lære sammen. Det kan også være tydelighed omkring mandat og beslutningskompetence. Et hjørneflag kan også være deadlines eller ressourcer.

'...så lad os få forskellige perspektiver på bordet og diskutere, hvad den bedste løsning er for organisationen og vores kunder...'

Udlign magt

Fjern magt, der skaber social friktion og hæmmer personers ønske om at deltage og udnytte forskellighed.

'...Vi har forskellige vinkler på emnet og erfaring, så lad os bruge den forskellighed til at have gode diskussioner, forstå nye perspektiver og tage den bedste beslutning'

Når det så er sagt, er det vigtigt stadig at være taknemmelig og åben, hvis nogen udfordrer rammen. Forskning viser nemlig, at de mest kreative og effektive teams ofte er dem, der udfordrer eksisterende rammer og antagelser.¹³

Rammen for et møde eller anden samarbejdsrelation behøver derfor ikke være noget, du sætter alene. Du kan invitere deltagerne ind ved eksempelvis at spørge: *'Hvad har jeg glemt?'* eller *'Andre forslag til dagens proces?'* I skal kunne vende tilbage til rammen senere: *'Tiden skrider og vi bevæger os væk fra emnet, skal vi gå tilbage til det, vi er her for, eller er denne snak værdifuld for os?'* eller *'Nu glemte vi, at alle skal have ordet, inden vi træffer en beslutning. Det aftalte vi var rammen. Skal vi ikke tage en 'bordet rundt'?''*

Ved at skabe rammen sammen, bygger du motivationerne autonomi og samhørighed ind i processen.

Det lyder let, men det er det sjældent, for mange ting skal balanceres. I skal både tænke og handle. Du skal bruge tid, men ikke for meget tid. Du skal tage ordet, men du skal også gøre plads til andre. Du skal være objektiv, men de skal også kunne mærke, hvem du er. Du skal bruge fakta, men du skal også tale til følelserne. Den balance kræver situationsfornemmelse, og den kan jeg desværre ikke give dig her.

Jeg kan i stedet give dig det værktøj, jeg selv bruger og anbefaler andre at bruge, når de forbereder kommunikation. Det hedder *Know-Feel-Do* og handler kort sagt om at sætte ord på, hvornår kommunikationen er en succes:



Figur 4: Sæt kommunikationsmål med Know-Feel-Do

Måske er dit mål for en rammesætning af en 2 timers workshop, at deltagerne ved, hvad den fælles opgave er, hvilken rolle de hver især spiller, og hvad der er på spil (*know*). De føler at deres perspektiver er velkomne (*feel*), og de deltager aktivt og konstruktivt under hele workshoppen (*do*).

Vi kommer let til at tale om rammesætning, som noget vi kun bruger, når vi faciliterer længere workshops og møder, men de greb som sætter en god ramme i de sammenhænge, kan også bruges til mindre dialoger. Her er formålet også at kvalificere dialogen og styrke relationen ved eksempelvis at minimere misforståelser, når vi giver feedback, løser en konflikt, giver en besked, kommer med forbedringsforslag eller beder om hjælp. I nedenstående fire scenarier kan du reflektere over, hvad deltagerne skal vide, føle og gøre for at din rammesætning er en succes:

- Tvær-funktionelt projekt kickoff-møde, hvor du ved at der er modstridende interesser.
- Møde med fokus på en kvalitetsfejl. I skal lave en root-cause-analyse. Du forventer, at det er en menneskelig fejl, og kollegaen er med på mødet.
- 1:1 med en kollega, du skal give negativ feedback.
- Et møde du faciliterer med to medarbejdere i konflikt.

Hvordan sætter du den bedste ramme for dialog? I det første scenarie kunne et formål med din rammesætning være:

- De skal *vide*, hvad den fælles opgave er, hvad der er på spil og hvad deltagerne hver især bringer til bordet.
- De skal *føle* sig anerkendt for deres perspektiv og trygge ved at være ærlige.
- De skal konstruktivt *deltage* i mødet og arbejde mod det fælles mål.

Der skal ikke altid meget forberedelse til for, at I kommer godt fra start - måske blot to minutters mental forberedelse og tre noter.

Én ting er at have et mål om, at alle skal føle sig psykologisk trygge, men hvad skal du så sige eller gøre for at de føler det? Tanke er ikke nok. Du skal handle for at kommunikationen er en succes. Hvis du ønsker engagement fra alle, skal du ikke starte workshoppen med tyve minutters enetale fra dig, men i stedet sørge for alle finder deres stemme i starten. Hvis du ønsker at alle skal føle, deres stemme er velkommen, skal du ikke afbryde, men spørge nysgerrigt og lytte aktivt. Hvis du vil have andre til at vise sårbarhed, skal du selv vise din sårbarhed. Det gør du eksempelvis ved at stille spørgsmål eller sige '*jeg er i tvivl om...*' eller '*Det ved du mere om end jeg, vil du ikke forklare det for gruppen?*'

Ofte kan det være en fordel at være eksplicit omkring din intention, så den ikke bliver misforstået. *Jeg siger noget til dig nu, som nok er svært for os begge, men jeg gør det,*

fordi jeg vil dig det bedste.’ Vi skal ofte være mere eksplicitte end vi tror, især når samarbejdsrelationer er nye. Metakommunikation (altså kommunikation om kommunikation) er med til at sikre kvaliteten af din kommunikation. Eksempelvis ved at sige: *‘Skal vi lige bruge ti minutter på at forstå den nuværende løsning, inden vi alle forsøger at skyde den ned, for at gøre den endnu bedre?’* Metakommunikation kan virke langhåret, men er nødvendigt for klarhed om processen, så tro mig: Meta er magisk – især rammesætning, der kvalificerer dialoger.

Inviter input – giv plads til dialog

Den gode facilitator sikrer, at der er plads til alle stemmer i en proces, selvom nogle kan bidrage mere til opgaveløsningen end andre, skal alle føle sig velkomne. Det er dine faciliteringskompetencer, der kan sætte forskelligheder i spil. Det kræver en proces med plads til input, kraftfulde spørgsmål, aktiv lytning samt rum til dialoger, der hilser input velkommen.

Et ’rum’ er i bund og grund en struktur for dialogen – eksempelvis *Lessons Learned*-sessioner, et agendapunkt på et møde, planlægningsmøder, morgenmøder eller 1-til-1 samtaler med medarbejderne, hvor der er plads til samtaler om dét, der går godt, og dét, der er svært. Et sådan rum er velkendt og struktureret, men rum til dialog kan også opstå ad-hoc, eksempelvis hvis nogen kommer og spørger: *‘Har du fem minutter til at spare med mig om en udfordring?’*

Uanset, hvordan du inviterer input, så kan du altid være særligt opmærksom på at:

Vise mod

Vis mod ved at være sårbar selv. Sig åbent, at du vil have feedback, inviter alle deltagere ind, stil spørgsmål, og udtryk taknemmelighed.

Lytte aktivt

Lyt for at forstå, ikke for at svare. Vær nysgerrig, opmærksom og nærværende.

Bygge struktur

Skab gode processer og faciliteter med fokus på opgaven og at sætte forskellighed i spil.

Forskellige faciliterings-metoder hjælper til at sætte forskellighed i spil – og det er netop det, vi vil, for at træffe bedre beslutninger og finde bedre løsninger.

En effektiv metode til at åbne samtaler og processer op for forskelligheder er at stille spørgsmål. Spørgsmål kan skabe værdi for både dem, der stiller dem og dem, der bliver spurgt. Evnen til at spørge og lytte er relativt let at beskrive metodisk, men sværere at implementere i din adfærd og øvelse.

Når du spørger, forholder du dig til din egen uvidenhed. Ofte udligner du magtforhold og møder din samtalemakker, hvor personen er. Eksempelvis, kan du ofte nedtrappe konflikter, når du spørger i stedet for at konkludere eller postulere, fordi du læner dig ind i relationen med et oprigtigt ønske om at lykkes sammen. Udover at spørgsmål åbner dialog, så er spørgsmål ofte mere imødekommende, og kan kommunikere det samme som en kommentar.

Du kan anvende konkrete spørgeteknikker til at belyse situationer eller problemer fra forskellige vinkler og drive dialog. Hvis det ikke falder naturligt for dig, så start struktureret med en metode og mærk, hvordan det hurtigt bliver en integreret del af din personlige kommunikation.

Til en start, kan du træne at stille åbne spørgsmål frem for lukkede. Lukkede spørgsmål (altså dem, hvor man kan svare ja eller nej) er gode til korte afklaringer, men som samtale-starters er åbne spørgsmål bedst. De kræver andet svar end bare ja eller nej. Hv-ordene er gode at starte med, når du ønsker dialog og indsigt:

Lukkede spørgsmål	Åbne spørgsmål
• 'Havde I et godt møde?' • 'Har du det godt?' • 'Er du glad for at gå på arbejde?' • 'Er i enige i mit synspunkt?'	• 'Hvordan reagerede de andre på din præsentation?' • 'Hvordan har du det egentlig?' • 'Hvad kunne gøre dig endnu gladere for at gå på arbejde?' • 'Hvad har jeg overset?'

Figur 5: Lukkede og åbne spørgsmål

Når du mestrer hv-spørgsmålene, kan du adoptere den canadiske professor i psykiatri Karl Tomms fire forskellige typer af spørgsmål, der har til formål at åbne samtaler op:

Spørgsmålstype	Eksempel
Detektiven Lineære spørgsmål, der sætter fokus på sagens kerne.	• Hvem var involveret? • Hvornår opdagede du det? • Hvad skete der?

Antropologen Cirkulære spørgsmål, der undersøger mønstre og sammenhænge.	• Hvordan ville dine kollegaer i Produktionen beskrive problemet? • Hvilke eksempler vil kunderne kunne give på uhensigtsmæssig adfærd?
Fremtidsforskeren Refleksive spørgsmål, der søger og skaber billeder af nye, fremtidige muligheder.	• Kan du forsøge at beskrive en ideel situation? • Hvad kendetegner den ideelle situation? • Hvor vil vi gerne være om fem år?
Kaptajnen Handlingsafklarende spørgsmål, der evaluerer, afklarer og konkluderer.	• Hvad er næste skridt? • Hvem skal hjælpe dig med næste skridt og hvornår?

Figur 6: Karl Tomms fire spørgsmålstyper

For mange af os falder nogle af spørgsmålstyperne mere naturligt end andre. Det handler både om personlighed, præferencer og kompetencer. Værdien ligger i at være bevidst om formålet med de forskellige typer og værdien af mixet mellem dem, fordi vi både har brug for at forstå problemet og komme med mulige løsninger. Når du spørger ydmygt på forskellige måder, sørger du for at give plads til forskelligheder, sikrer en bedre proces og i sidste ende fremmer en mere bæredygtig løsning. Ved at stille uddybende spørgsmål opnår du tre vigtige ting:

- At løfte makkernes statusfølelse, fordi makkeren er den, der har informationerne.
- At tilkendegive interesse og følelsesmæssigt engagement i situationen og personen, hvilket er tillidsfremmende uanset om det er en veletableret eller ny relation.
- At få information, der kvalificerer næste skridt.¹⁴

Spørgeren agerer med et ønske om at støtte, give og (ego-)styrke den anden. Selvom metoden handler om at spørge, så er det i lige så høj grad en øvelse i at lytte. Der er mange måder at spørge ydmygt på, og ofte falder de i Detektiv- eller Antropolog-kategorien, da det er spørgsmål, som søger at undgå generalisering og i stedet (på et lavt abstraktionsniveau) sætter fokus på konkrete detaljer. Hvis en kollega siger: *‘Vil du hjælpe mig med at få struktur på mødet?’*,

kræver det, at I får en fælles forståelse for, hvad kollegaen lægger i ordet 'struktur'. Du kan spørge: *Kan du uddybe, hvad du mener med struktur? Måske du har et eksempel?*

Når vi spørger, viser vi interesse, og det hjælper både os selv og vores kollega til at forstå problemer og situationer bedre, så vi kan handle hurtigere og bedre. Når vi så får input, skal vi altid lytte aktivt og behandle både input og personen respektfuldt.

Det med at lytte aktivt vender vi tilbage til i kapitel 3. Først skal vi beskæftige os med den sidste af de tre kompetencer, der sikrer en tryggere kultur og kvalificerer samspil i teamet: Responder konstruktivt, hvor respekt er et af kodeordene.

Responder konstruktivt – giv plads til sårbarheden

At respondere konstruktivt er at sætte fokus på relation og læring. Ud over respekt i alle dialoger er nøglen til at respondere konstruktivt netop, at *respondere* på dine emotioner og følelser, og ikke impulsivt *reagere*. Her spiller din emotionelle intelligens i høj grad ind, fordi din selvindsigt og evne til at regulere dig selv, er afgørende for, hvordan du handler og påvirker andre.

Hvordan reagerer en leder eksempelvis på en medarbejder, der deler 'dårlige nyheder' som fejl, problemer, konflikter eller dyk i resultater? Responsen indikerer dét, som jeg anser for den vigtigste sociale kontrakt for psykologisk tryghed: *'Hvis du viser din sårbarhed, så passer vi på din værdighed'*. Den sociale kontrakt vender vi tilbage til i bogens næste del.

Imens rammesætning og åbenhed overfor input er relativt let at træne, så er din respons sværere at træne, fordi den altid er påvirket af situationen og følelserne i øjeblikket. Du kan dog stadig øve dig på at respondere konstruktivt ved at:

Hilse uenighed velkommen

Lav U-vending, når din egen kamp-flygt-frys-respons er trigget, så du kan være nysgerrig overfor forskellige perspektiver i stedet for at forsvare dit eget ståsted.

Være nysgering på fejl

Tal om fejl som en kilde til læring, beløn åbenhed, reager konstruktivt, når der sker fejl, vær nysgerrig og taknemmelig for åbenhed.

Sætte mærkat på følelser

Udtryk taknemmelighed, bliv komfortabel med ubehag og brug din selvindsigt til at reagere kontrolleret og konstruktivt. Nogle gange er det et tanke-mærkat

til dig selv, og andre gange er det værdifuldt for gruppen, at du siger højt, hvad der er på spil for dig.

En måde at regulere din adfærd på er et bruge *Hvis-Så*-reglen, der på engelsk hedder *If-Then*. Du kan bruge reglen til at reflektere og forberede dig på, hvordan du ønsker at respondere. '*Hvis X sker, så gør jeg Y*.'

Det kan hjælpe dig, at du har tænkt tanken, men husk at tanker ikke er en garanti for handling, men bedre end ingen forberedelse på:

- *Hvis* en kollega deler en fejl, *så*...
- *Hvis* en mødedeltager er uenig, *så*...
- *Hvis* jeg bliver berørt, *så*...
- *Hvis* min kollega bliver oprørt, *så*...

Hvis-Så-reglen kommer fra adfærdsdesign og kan både være nyttig til at tænke scenarier igennem og til at ændre vaner, men lad være med at overtænke alle mulige scenarier. *Hvis* du bliver fanget i en situation, der er følelsesmæssigt svær at håndtere, *så* sæt mærkat på, hvad der er på spil – og overvej om det er værdifuldt at sige højt.

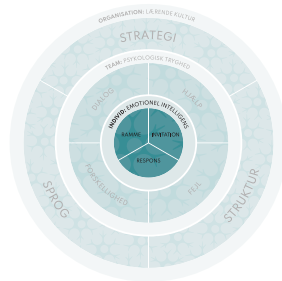
Det er ikke fordi, man altid skal fortælle, hvad man føler, men man skal vide, hvad der er på spil og evne at regulere adfærd hensigtsmæssigt. Når din stress-respons er trigget, er kunsten at registrere det og respondere på den følelse, ved at stille et anerkendende svar eller spørgsmål, der åbner samtalen, som alternativ til at gå i forsvar, til angreb eller glide af på samtalen. Det er helt naturligt at være sårbar, når vi indgår i relationer – især, når der er meget på spil.

Når du har åbnet for forskellige input med en god ramme og kraftfulde spørgsmål, skal du selvfølgelig også modtage det respektfuldt og konstruktivt. Her er aktiv lytning, som nævnt, vigtigt. På den anden side, skal du som facilitator også have modet til at re-fokusere samtalen (aka afbryde på en høflig måde), hvis den er irrelevant for opgaven. Det er en svær balance, for det skal ikke gøres, så deltagerne taber ansigt. Her kan du læne dig op ad den sociale kontrakt, I har lavet i rammen. Det er lettere at afbryde, hvis I har aftalt fra start, at du hjælper med at styre tiden samt sikre fremdrift, og det dermed er din udtalte rolle at '*hjælpe med at holde os på sporet og parkere irrelevante diskussioner for opgaveløsningen*.'

Måske du siger til en mødedeltager: '*Spændende, det du siger om B, men vi var lige i gang med A. Kan vi parkere den snak for nu og vende tilbage til A?*', og gør dig umage for at deltageren føler at deres stemme stadig er velkommen. Du skal ikke lukke *nogen* ned. Du skal lukke *noget* ned.

Grundlæggende understøtter både rammen, invitationen og responsen skabelsen af resultater og læring af succes og fejl. Vi vender tilbage til en lærende kultur i bogens sidste del, men tænk i mellemtiden over, hvor ødelæggende det er for tilliden mellem mennesker, hvis en kollega rammesætter en opgave som fælles, men egentlig har besluttet sig og blot pseudo-involverer; eller hvis en kollega stiller et spørgsmål, men afbryder inden den anden kolleger får talt ud; eller hvis en leder altid taler om fejl som en kilde til læring, men nedgør personer, der deler fejl. Den gode intention er ikke nok. Handlingen skal udspille sig mellem os. Individets adfærd spiller ind på gruppedynamikkerne – og selvom psykologisk tryghed er på teamniveau, så har vi alle et ansvar for den.

Kort fortalt: Bliv bedre til at facilitere fremdrift



Din emotionelle intelligens er din evne til at genkende, forstå og håndtere både egne og andres følelser. Det er essentielt for både samarbejde og opgaveløsning og derved resultater, men især for den relation, du har til dig selv og andre. Udover at træne din selvindsigt, selvregulering og sociale kompetencer, så er din evne til at facilitere små og store processer vigtig for relationer og fremdrift på en god måde. Uanset gruppe, opgave eller formål, kan du altid søge at rammesætte klart, invitere input og respondere konstruktivt.

Husk at

- **Sætte rammen** for at opbygge fælles forventninger og mening. Det gør du ved at sætte tydelige forventninger, kridte banen op for samarbejde og udligne magten i gruppen.
- **Invitere input** for at sikre tillid til, at alle stemmer er velkomne. Det gør du ved at udvise mod, lytte aktivt, og byg strukturer.
- **Reagere konstruktivt** for at skabe orientering mod læring. Det gør du ved at hilse uenighed velkommen, være nysgerrig på fejl, og sætte mærkat på egne følelser.

Tal om (...eller tænk over)

Nedenstående spørgsmål kan I bruge som refleksions- eller samtalestartere omkring emotionel intelligens og facilitering.

Ramme

- Hvad skal dem jeg skal kommunikere med vide, føle og gøre, for at kommunikation er en succes?
- Hvad kan jeg sige og gøre i min rammesætning, der understøtter, at de ved, føler og gør det ønskede?

Invitation

- Hvilke spørgsmål er vigtige at stille i situationen?
- Hvilken struktur er vigtig for at skabe plads til dialog?

Respons

- Hvilke situationer kan jeg med fordel lave en *Hvis-Så*-regel på?
- I hvilke situationer har jeg svært ved at regulere mig selv, og hvorfor?