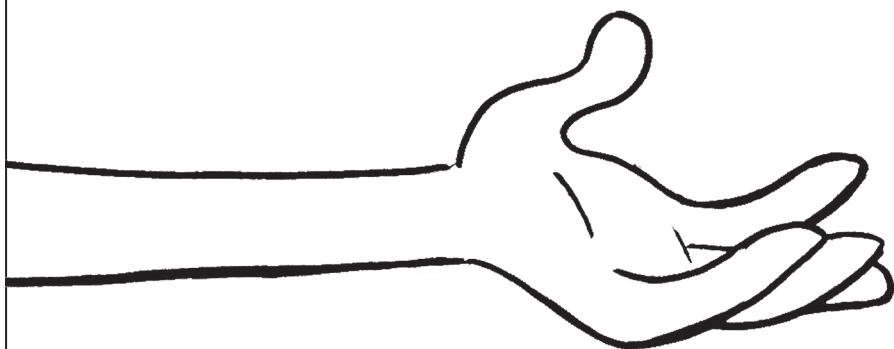


RENÉ JENSEN & FINN SALOMONSEN

Ræk Mig Lige Samarbejdet – Tak!



*Om at være ansat til
mere end din faglighed*



FORLAGET DE-TRE



Journal

Her har du mulighed for at se et udvalg af bogens illustrationer og modeller, som lydbogen af gode grunde ikke kan fremvise.

Men fordi vi har så meget på hjerte, får du også nogle af vores pointer med i købet.

Journal til lydbogen

"RÆK MIG LIGE SAMARBEJDET – TAK!
Om at være ansat til mere end din faglighed"

© 2022 René Jensen, Finn Salomonsen & Forlaget De-tre
www.de-tre.dk

Illustrator: Ole Hansen

ISBN: 978-87-93201-40-8 (lydbog)

Udgivet hos SPITZEN Publish
www.spitzen.dk



Vi er ansat til to ting:

At levere faglighed og at levere professionelt samarbejde.

Det professionelle samarbejde er professionelle, der arbejder sammen på en særlig måde!



DEL 1

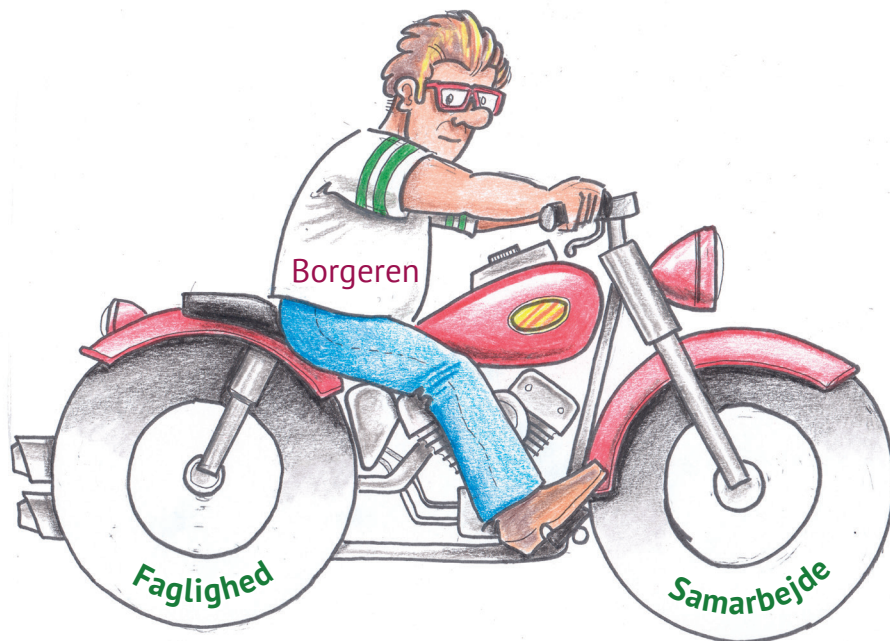
*Indbyrdes forskelle,
fælles indstilling*



Kapitel 1

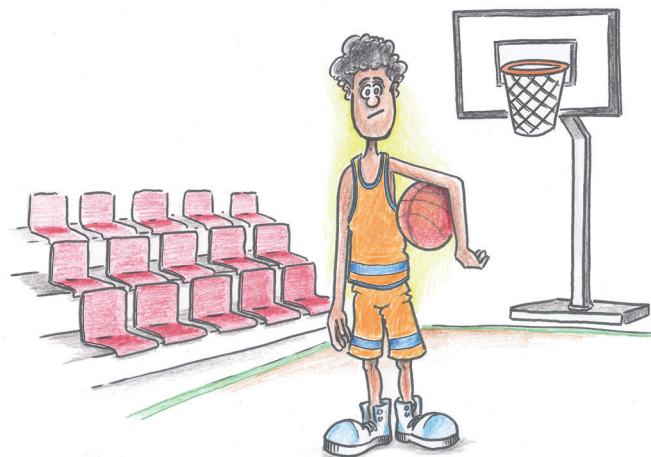
FAGLIGHED OG SAMARBEJDE – DINE TO OPGAVER

Kapitel 1 handler om, at du ikke blot skal levere faglighed, men også samarbejde. Det handler også om, hvorfor vi skal tænke på os selv som en motorcykel med to hjul. Simplethen fordi det er basis for alt godt samarbejde, at der er luft i det faglige såvel som det samarbejds-mæssige hjul. Derfor får du også billedet af *borgeren på motorcyklen* her:



Det professionelle samarbejde er altså et fællesskab, hvor professionelle sammen skal løse en faglig opgave med højest mulig kvalitet.





*Kasper fortrød sin beslutning om at forlade teamet
til fordel for en solokarriere i basketball.*

BAGKANTØVELSE

Bagkantøvelsen kan du høre om i kapitel 1. Du får den også med her i journalen.

Tag et stykke papir og en kuglepen.

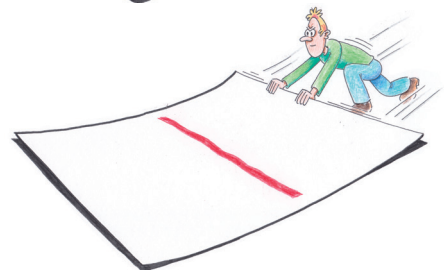
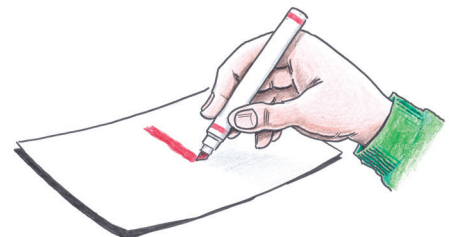
Tegn en vandret streg på midten af papiret.

Skriv ordet "Bagkant" under strengen.

Sørg for lidt plads foran dig på bordet.

Nu begynder du at skubbe papiret væk fra dig.

Lige så langt du kan, til du ikke længere kan nå det.



NOGLE AF POINTERNE FRA KAPITEL 1

- Vi er ansat til to ting: Faglighed og samarbejde.
- Lederen skaber udgangspunktet for samarbejdet.
- Medarbejderen fikser samarbejdet.
- Vi skal levere det, vi er ansat til. Med andre ord der er en bagkant, vi ikke kan flytte på.
- Borgeren får ikke den fede køretur, hvis samarbejdet kører på fælgen.

Egne noter:

This image shows a full page of white paper with horizontal blue or grey ruling lines. The lines are evenly spaced and run across the width of the page, providing a template for writing. There are no margins, text, or other markings on the page.

Kapitel 2

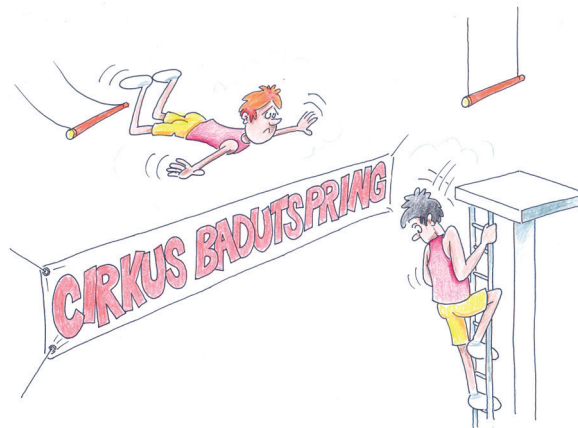
FÆLLES SPROG, RAMMER OG MINDSET – DEN PERFEKTE GRYDERET

Kapitel 2 handler blandt andet om, hvordan et fælles sprog kan gøre det komplekse enkelt og sikre faglighed og samarbejde:



Et fælles sprog reducerer antallet af misforståelser.

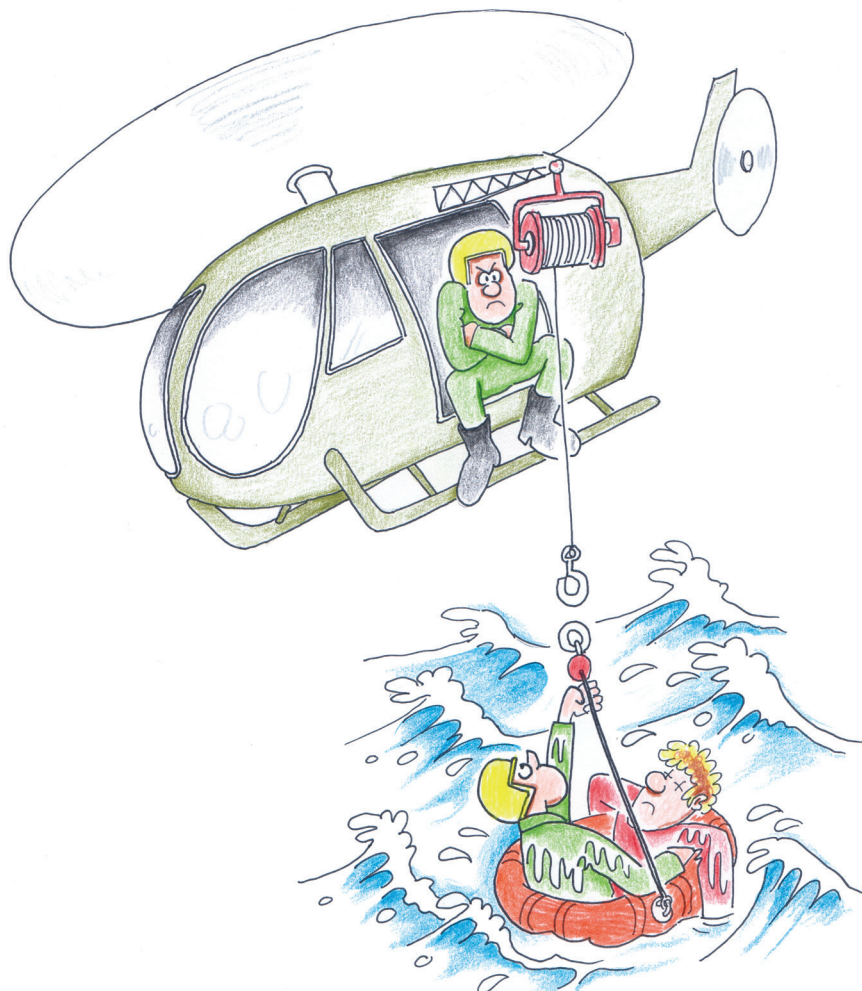
Det handler også om at skabe tydelige rammer for medarbejdere og ledelse:



I Cirkus Badutspring var der uklare rammer for afholdelse af frokost.



Og om at have et professionelt mindset, når vi møder ind på arbejde:



*Erik havde trukket sig fra samarbejdet i redningshelikopteren.
Han brød sig ikke om tonen.*



Her ser du planchen med de støttende mindset, som vi gennem årene har samlet. Det er eksempler på, hvad et velfungerende professionelt samarbejde går ud på:

MINDSET I DET PROFESSIONELLE SAMARBEJDE

Tillid er noget, man skaber sammen.
Man kan ikke vente på det opstår

Ingen udvikling uden midlertidige tilstande af ubehag

Den virkelighed, vi oplever, skabes først og fremmest af den **tænkning**, der er til stede.
Forandringer skabes ved at påvirke tænkning

Nej til: "Jeg har sagt det"-adfærd

Du er ansat til at medskabe dette: **"2+2=5"**

Et godt samarbejde er en gryderet – evnen til at dosere sig er afgørende for et godt resultat

Brok er ok – når brok får retning

Du medskaber selv den virkelighed, du oplever

Klæd andre på til at forstå din adfærd

Dialog = 1. Lytte for at forstå + 2. Insistere på at blive forstået

Ingen tilskuere
til egen virkelighed

Du er ansat til 2 ting:
Faglighed & Samarbejde

Giv og modtag feedback
på rette mentale hylde

Måske er det ikke **svært**, men **uvant** eller **utrænnet**

Uden tydelige fælles kridtstreger,
laver mennesker deres egne

Tolkninger skaber virkelighed

Man skal ikke kunne lide alle
– man skal kunne med alle

Der er en god hensigt bag enhver adfærd,
Men det betyder ikke, at al adfærd er hensigtsmæssig eller ok.
Adskil **hensigt**, **adfærd** og **effekt**

Når kattelemmen klapper – smutter energi og ejerskab ud

Omsorg er godt – omsovs er skidt

Man kan ikke ikke-kommunikere,
heller ikke ikke-feedbacke

Stå ikke i vejen for andres udvikling

Uden bagkant resignerer folk.
Leder, find balancen mellem at **APPELLERE** og **INSISTERE**

Stemning og energi, god eller dårlig, skabes af ledere og medarbejdere – ikke af vilkår

Udvikling kommer indefra og ud – den kan ikke komme udefra og ind.
Ledere må ikke blive **LØSNINGSAUTOMATER**



NOGLE AF POINTERNE FRA KAPITEL 2

- Fælles sprog, fælles rammer og et fælles mindset er hovedingredienser i et godt samarbejde
- Vi skal kunne være professionelle sammen.
- For både det faglige og det samarbejds-mæssige gælder, at der ingen udvikling er uden midlertidige tilstande af ubehag.

Egne noter:

This image shows a full page of white paper with horizontal blue ruling lines. The lines are evenly spaced and run across the width of the page, providing a template for handwriting practice or general writing. There are no margins, text, or other markings on the page.

Kapitel 3

DE RETTE DOSERINGER

I kapitel 3 hører du om, hvorfor ingen må overdøve hinanden. Og hvorfor det også handler om at sige til og fra, når andre fylder enten for lidt eller for meget:



I en god gryderet er ingredienserne tilpas doseret.

Og så hører du om begrebet *omsovs*:



Når der går omsovs i den.



NOGLE AF POINTERNE FRA KAPITEL 3

- Forskellighed er en styrke.
- Omsovs er, når vi overdoserer hensyn, og det kommer til at gå ud over professionaliteten.
- Vi skal ikke rumme al adfærd, hvis adfærden er uhensigtsmæssig.

Egne noter:

This image shows a full page of white paper with horizontal blue or grey ruling lines. The lines are evenly spaced and run across the width of the page, providing a template for handwriting practice or general writing. There are no margins, text, or other markings on the page.

DEL 2

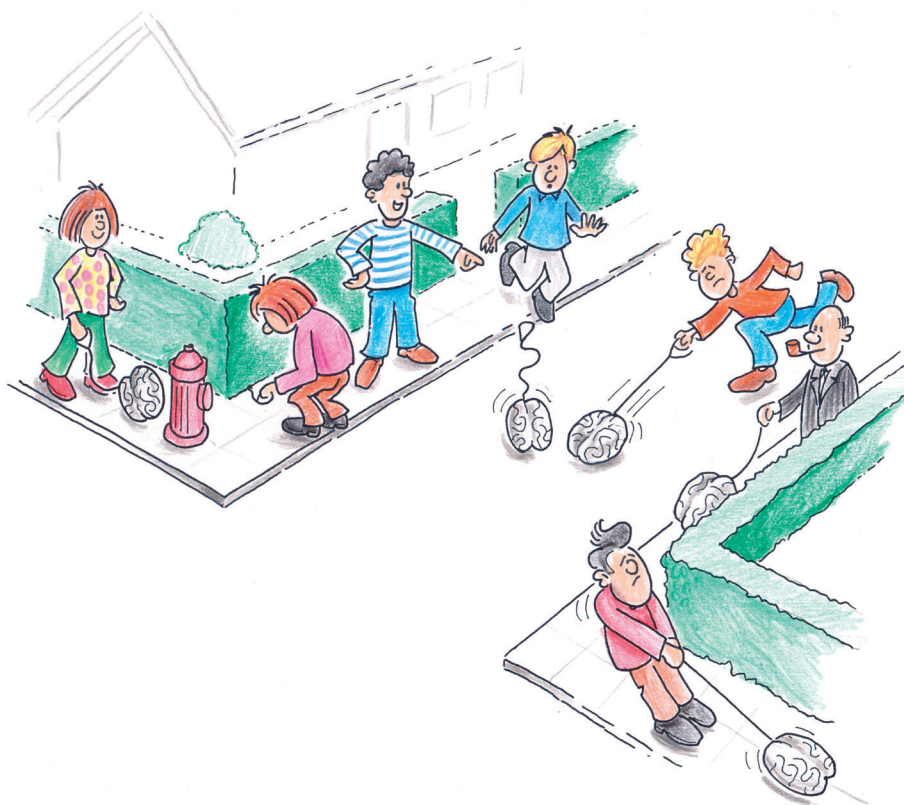
*Din virkelighed
eller min?*



Kapitel 4

TOLKNINGER SKABER VIRKELIGHED

Kapitel 4 handler om, hvordan vores hjerne indimellem løber af sted med os:



Når hjernen går tur med sin herre.



Her ser du hele øvelsen med trekanterne, sådan som den står i bogen:

Lad os lave et eksperiment

Kig på de tre billeder og tre tekster.

Det, du skal gøre nu, er at læse den tekst, der står i trekanterne. Og bagefter skal du svare på spørgsmålet under den nederste trekant.



*En fugl i
i hånden er
bedre end
ti på taget.*

FOTO: Erik Gleie/
Ritzau Scanpix



*Så længe
jeg lever,
så længe mit
mit hjerte slår.*



*Hverdinden og
og
skorstensfejerens.*

Hvad står der i trekanterne?

Fint, så langt så godt.

Kig på tegningerne, trekanterne og teksterne igen.





*En fugl i
i hånden er
bedre end
ti på taget.*

FOTO: Erik Gleie/
Ritzau Scanpix



*Så længe
jeg lever,
så længe mit
mit hjerte slår.*



*Hverdinden og
og
skorstensfejer.*

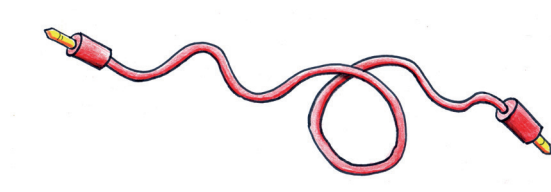
Hvad står der i trekanterne?

Måske opdagede du allerede i første forsøg, at der er dobbelt op på ordene "i", "mit" og "og" i teksterne i trekanterne. Måske opdagede du det, da du blev bedt om at læse dem igen. Måske opdagede du slet ikke de tre trykfejl. Rigtig mange opdager dem ikke og må lige bladre tilbage og se, om det nu også kan være sandt.



NOGLE AF POINTERNE FRA KAPITEL 4

- Vi oplever verden forskelligt.
- Vores egne tolkninger kan ændre et budskab.
- Hvis vi tænder for *linkkablet*, altså forbindelserne imellem os, har vi de bedste forudsætninger for at kunne forstå hinanden.



Egne noter:

This image shows a blank sheet of white paper with horizontal ruling lines. The lines are evenly spaced and extend across the width of the page. There are no margins, text, or other markings on the paper.

Kapitel 5

NÅR VI GLEMMER AT OVERSÆTTE

Kapitel 5 handler om at vi skal afstemme vores opfattelser blandt andet ved brug af metaforen *kurven*:



*Eksempel på manglende afstemning af kurven.
Personalegruppen her har tydeligvis forskellige opfattelser af mødets starttid!*



NOGLE AF POINTERNE FRA KAPITEL 5

- Det er ikke gratis at tolke andres adfærd uden at følge op.
- Vi skal skabe kultur for at spørge ind til forståelsen. Altså huske at afstemme kurven.

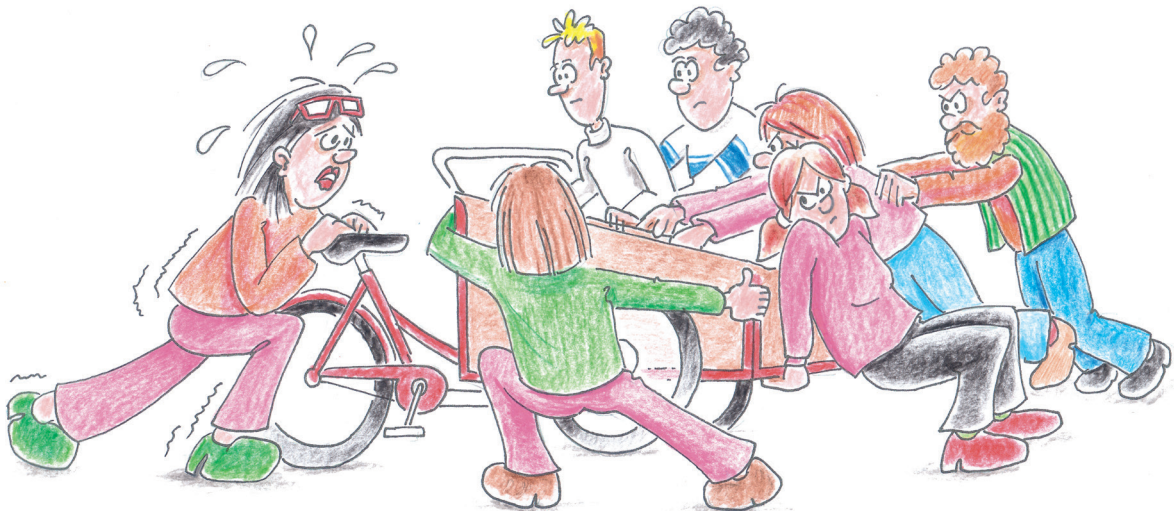
Egne noter:

This image shows a full page of blank white paper with horizontal ruling lines. The lines are evenly spaced and run across the width of the page, providing a template for writing or drawing. There are no margins, text, or other markings on the paper.

Kapitel 6

MODSTANDENS TRE NIVEAUER ... OG HVAD VI GØR VED DEM

I Kapitel 6 hører du om begrebet modstand. Findes det overhovedet?:



Er det modstand, lederen her oplever? Eller ...?



Og du hører om modstandens tre niveauer:

Modstandsniveau 1:

Modstandsniveau 2:

Modstandsniveau 3:



Jeg forstår det ikke!



Jeg kan ikke lide det!



*Jeg kan ikke lide dig eller
det, du repræsenterer!*

NOGLE AF POINTERNE FRA KAPITEL 6

- Det handler om at forstå de behov, der ligger bag reaktioner, vi kan tolke som modstand.
- Og det handler om at møde reaktionerne som feedback.

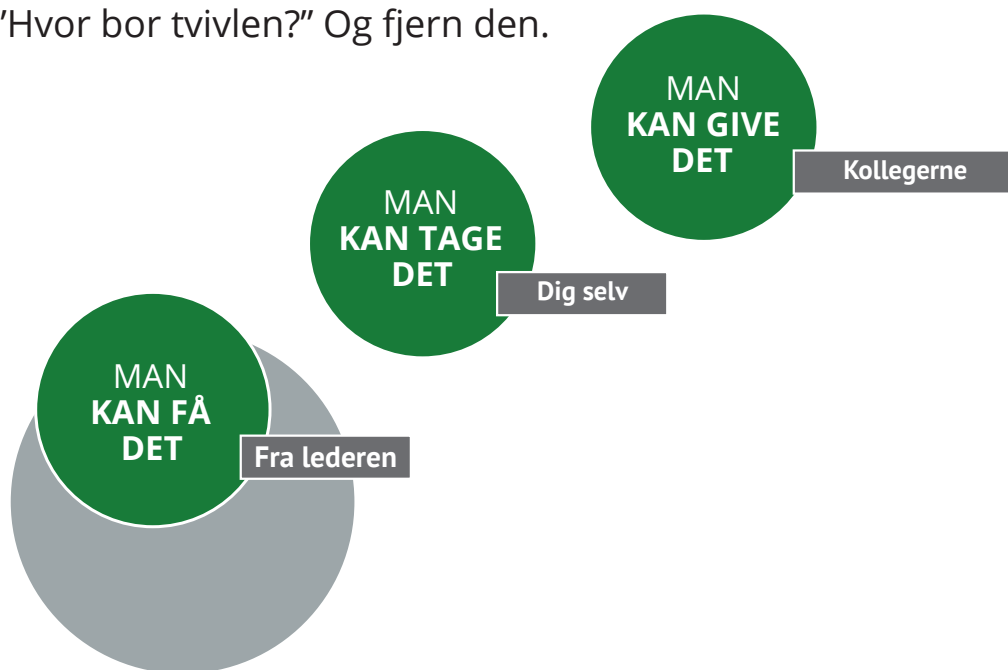


Kapitel 7

FÅ, TAG OG GIV MANDAT

I kapitel 7 hører du om, hvem der kan få, tage og give mandat.
Det kan du se i denne illustration:

Spørg: "Hvor bor tvivlen?" Og fjern den.



NOGLE AF POINTERNE FRA KAPITEL 7

- Medarbejderen *får* mandat i det øjeblik, man bliver ansat.
- Medarbejderen er også ansat til at *tage* mandat.
- Medarbejderne *giver* hinanden mandat til at træde i karakter.



Kapitel 8

TEGN TYDELIGE KRIDTSTREGER

I kapitel 8 handler det om at kridte banen op, for ellers vil utrygge hjer-
ner selv tegne kridtstregerne:



Når banen ikke er kridtet tydeligt op, så kridter man sin egen.

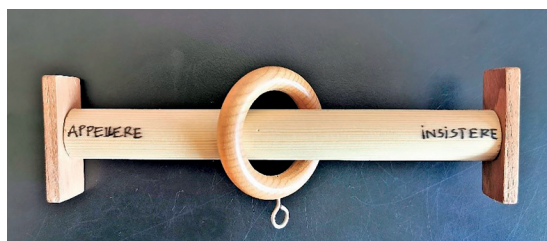


Der findes forskellige kategorier af kridtstreger, som du kunne høre i lydbogen. Her kan du se skemaet over "Ønsket udvikling og 'No-go's":

Ønsket udvikling	'Fra nu af ...' og 'no-go's'
Lige nu er vi for usikre på at udfordre hinandens faglighed. Den kultur skal vi have ændret, så det om et års tid er blevet naturligt at spørge ind til faglige beslutninger og praksis.	Fra nu af er ingen længere nye, når de har været ansat i tre måneder. De har selvfølgelig ikke samme erfaring som dem med længere ansættelser, men de har samme mandat.
De næste 6 måneder er det ledelsens forventning, at alle tager ansvar for, at de nye koordinatorfunktioner kommer til at virke som de skal. Det er netop alles ansvar.	Det er no-go at råbe af borgere, pårørende eller kolleger.
Om tre måneder har alle taget ansvar for den nye model for dokumentation. Dvs. vi skal alle være trygge og selvkørende i systemet, og vi skal kunne introducere nye medarbejdere.	Fra nu af har alle sat sig ind i dagsordenen for møder inden mødestart, sådan så alle er mentalt klar, når vi starter.



Og endelig ser du her det avancerede måleapparat for, om du appellerer eller insisterer:



Til sidst kan du se skemaet med de sproglige og adfærdsmæssige eksempler på, om du appellerer eller insisterer:

I den appellerende ende af skalaen:	I den insisterende ende af skalaen:
Sprog: • Måske kan I ...? • Måske kunne I have lyst til ...? • Det ville være rart, hvis I ... • Vi bliver næsten nødt til at ... • Vil I ikke nok ...? • Jeg ville blive så glad, hvis ...	Sprog: • Jeg forventer, at I ... • Hvornår starter I på ...? • Jeg vil have jeres løsningsforslag. • Al dokumentation skal ske i systemet. • På hvilke måder vil I gribe det an? • Din private mobiltelefon skal ligge i dit personaleskab.
Adfærd: • Gør ikke selv, hvad man beder medarbejderne om. • Ingen konsekvens ud over tomme trusler.	Adfærd: • Lever selv op til de forventninger, man har til medarbejderne. • Der følges op på forventninger med tydelig konsekvens og bagkant.
Hvor ligger du henne?	



NOGLE AF POINTERNE FRA KAPITEL 8

- Kridtstreger bliver formuleret ud fra den virkelighed, vi befinder os i.
- Det er vigtigt at være opmærksom på, om vi appellerer eller insisterer.

Egne noter:

This image shows a blank sheet of white paper with horizontal ruling lines. The lines are evenly spaced and run across the width of the page. There are no margins, text, or other markings on the paper.

DEL 3

Synergi og samarbejde

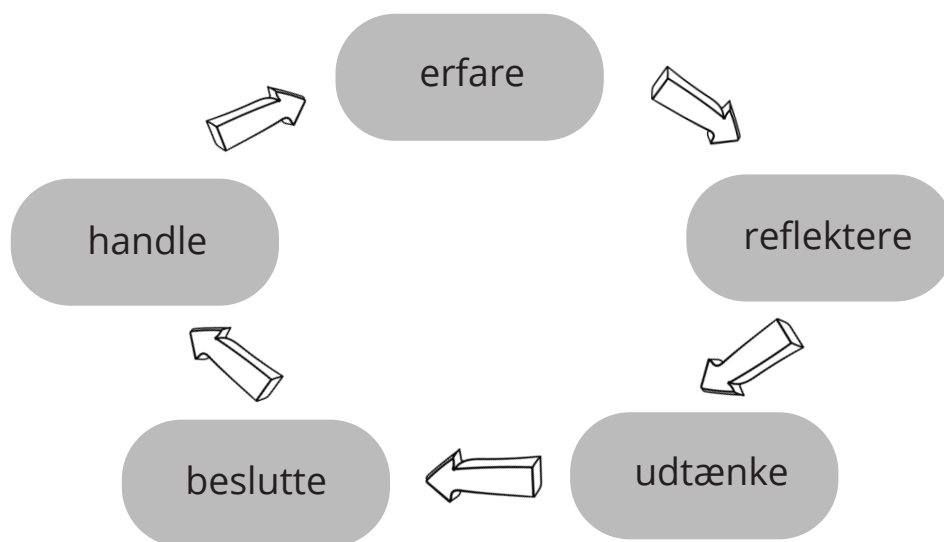


Kapitel 9

LÆRENDE KULTURER

I kapitel 9 hører du om at holde *Kolbs* åben, og hvordan vi sikrer, at læring ikke forsvinder.

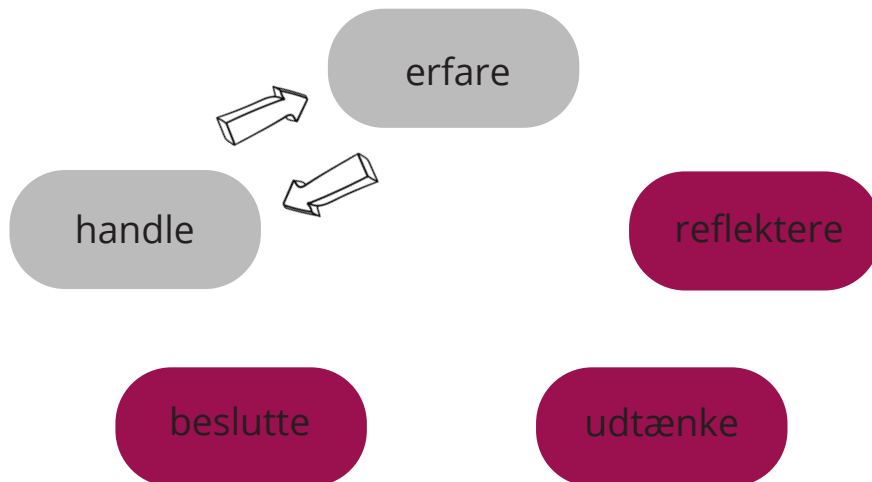
Læringscirklen kan du se her:



Dynamikken i urets retning er, at alle **handling**er medfører nogle **erfaringer**. Erfaringerne bliver gjort til genstand for **refleksion**. Refleksionerne bruges til at **udtænke** nye strategier. Strategierne forhandles, og det **beslutt**es, hvilken strategi der bliver grundlaget for den næste **handling**.



Når Kolbs er lukket, ser det sådan ud:



Altså en praksis, hvor man udelukkende handler og erfarer, handler og erfarer, handler og erfarer.



Når Kolbs er lukket.

NOGLE AF POINTERNE FRA KAPITEL 9:

- Forudsætningerne for læring er at holde Kolbs åben.
- Det er en fælles forpligtelse at åbne for Kolbs.



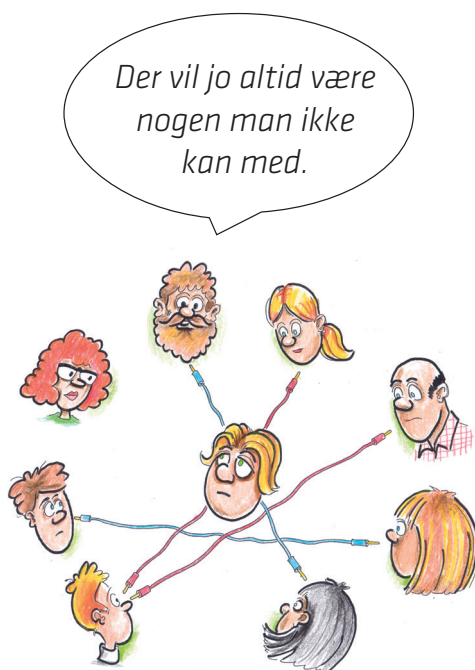
Kapitel 10

ER VI ET TEAM ELLER EN GRUPPE?

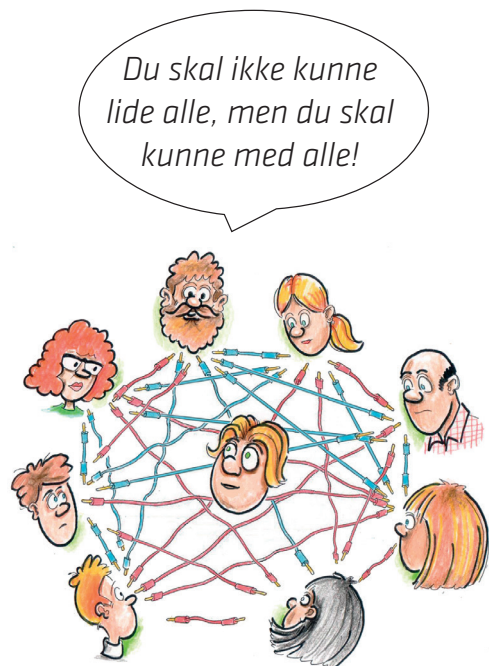
Kapitel 10 handler om definitionen af et team og definitionen af en gruppe.

Her ser du billederne af de to forskellige faglige fællesskaber, som bliver beskrevet i kapitlet:

Scenarie 1
med de få linkkabler:



Scenarie 2
med de mange linkkabler:



I kapitlet kan du også høre om forskellen på ens selvopfattelse og ens selverkendelse, og du kan se skemaet, som læses op i lydbogen:

Selvopfattelse (det vi siger om os selv)	Selverkendelse (det vi burde få øje på)
Forskellighed er en styrke.	Det går nu bedre, når jeg gør det alene.
Det er på møderne, vi tanker energi og udvikler strategier.	Vi peger på de mange driftsopgaver, som undskyldning for ikke at mødes.
Vi udvikler os som ledere og som team ved at give og modtage sparring og feedback.	Vi giver ikke feedback, fordi vi synes, det er svært.

Til sidst skal du ikke snydes for billedet af *kæphestene*, de levende såvel som de døde:



Rid de sunde kæpheste. Lad de andre blive i stalden.



NOGLE AF POINTERNE FRA KAPITEL 10

- Et team er at foretrække frem for en gruppe.
- Der er forskel på det, vi siger om os selv, og det vi i virkeligheden tænker.
- Vi skal huske at tøjle de uhensigtsmæssige kæpheste, altså dem, der ikke bringer os videre.

Egne noter:

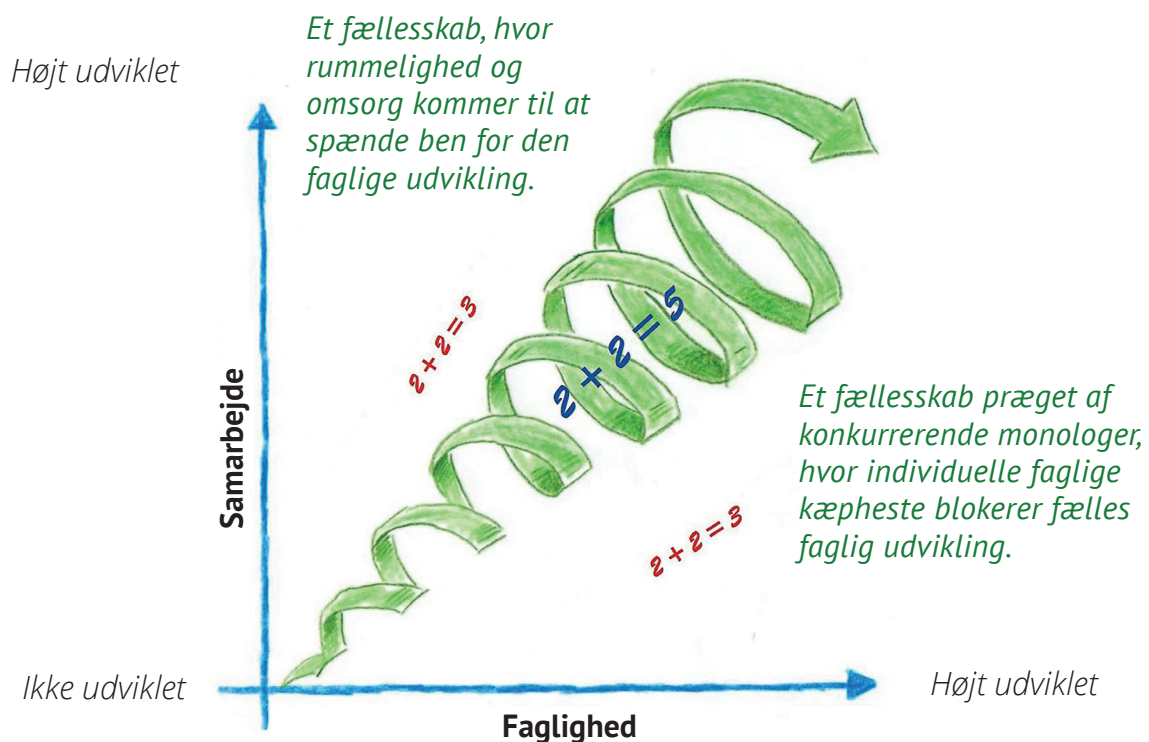
This image shows a blank sheet of white paper with horizontal ruling lines. The lines are evenly spaced and extend across the width of the page. There are no margins, text, or other markings on the paper.

Kapitel 11

SYNERGI FREM FOR GØR-DET-SELV

I kapitel 11 handler det om at få $2+2$ til at give 5, fordi vi hellere vil skabe plus-synergi end minus-synergi.

Modellen med den grønne spiral i midten, der viser et samarbejde, hvor $2+2=5$ ser sådan ud:



NOGLE AF POINTERNE FRA KAPITEL 11

- I teamfællesskaber er der sund balance og udvikling mellem evnen til at samarbejde og den faglige kapacitet.
- I gruppefællesskaber uden for spiralen finder vi både omsovs- og kæphestefællesskab.

Egne noter:

This image shows a single sheet of white paper with horizontal ruling lines. The lines are evenly spaced and run across the width of the page. There are no margins, text, or other markings on the paper.

Kapitel 12

TRE FORSKELLIGE TEAMLEDERTILGANGE

I kapitel 12 hører du om, hvordan du kan skifte mellem tre forskellige ledelsesmæssige tilgange.

Den første er **teambuilderen**:



Når samarbejdet skal trækkes i gang.

Den næste er **facilitatoren**:



Når samarbejdet er i bevægelse.



Den sidste er **coachen**:



Når samarbejdet kan det meste selv.

NOGLE AF POINTERNE FRA KAPITEL 12

- Afdæk hvor samarbejdet befinder sig i energispiralen.
- Læg en strategi for at genopbygge et professionelt samarbejde.
- Skift imellem de tre ledelsestilgange alt efter fællesskabets behov

Egne noter:



Kapitel 13

FEEDBACK OG FEEDFORWARD

Kapitel 13 handler om, at vi ikke kun skal give feedback, vi skal også kigge fremad og beskæftige os med, hvad der skal ske fremover.

Den simple struktur, du hørte om i bogen, kan du se her:

Når man giver feedback	Hvad gør du/I godt? Hvad kan du/I gøre bedre?
Når man modtager feedback	Hvad gør jeg/vi godt? Hvad kan jeg/vi gøre bedre?

Og listen over, hvad du skal huske, når du henholdsvis giver og modtager feedback, ser du her:



Når du giver feedback	Når du modtager feedback
• Sørg for, at der er kontakt og hul igennem. Linkkablet skal sidde rigtigt. • Kig "bag om adfærden". Det er her, du finder den gode hensigt. • Det er dig, der er afsender. Undlad at blive ambassadør for andres feedback. • Giv feedback på oplevet adfærd. • Kom med konkrete eksempler. • Vær specifik. • Beskriv effekten – måden andres adfærd påvirker dig på. Både når den er god og mindre god. • Vær konstruktivt opbyggende. • Insister på at blive forstået. • Justér, til det virker. Sig nej til "jeg har sagt det"-adfærd. Dvs. det er ikke feedback, hvis budskabet ikke kommer frem.	• Insister på den "professionelle platform". • Husk, at hensigten med feedback er, at I sammen bliver både klogere og dygtigere. • Efterspørg feedback. Gerne på specifikke emner du ønsker respons på. • Lyt for at forstå. • Spørg ind til det, du ikke forstår. • Acceptér følelser og hjernen, der stikker af – og kom så retur til afsenderen og opsøg uddybende forklaring. Kæmp for, at modtaget feedback ikke sætter sig som negative forbehold i samarbejdet. • Husk: ingen udvikling uden midlertidige tilstande af ubehag. • Opsøg afsenderens gode hensigt. Også selvom kommunikationen er uhensigtsmæssig.

NOGLE AF POINTERNE FRA KAPITEL 13

- Feedback og feedforward er dialog.
- Feedback og feedforward gør os dygtigere og øger trivslen.
- Feedback og feedforward er udviklingsværktøj.



Kapitel 14

HENSIGT, ADFÆRD, EFFEKT

I kapitel 14 hører du om dialogværktøjet hensigt-adfærd-effekt, og hvordan man kan bruge det til at løse konflikter og skabe god kommunikation.

Her kan du se illustrationen, der viser medarbejdere i gang med at kigge bagom adfærden for at forstå kolleger, ledelse og borgere.



At kigge bag om adfærd.

NOGLE AF POINTERNE FRA KAPITEL 14

- Vi skal insistere på at forstå.
- Når vi bliver mødt i vores positive intention, er vi meget mere villige til at tage imod feedback.
- Sørg for, at dine egne positive hensigter bliver forstået.



Kapitel 15

HVIS DU FORSTÅR MIN ADFÆRD, FORSTÅR JEG OGSÅ DIN

Som det første i kapitel 15 hører du om, hvordan vi kan give hinanden en brugsanvisning for at forstå hinanden som mennesker. Ligesom et vaskemærke.

Her på billedet kan du se, hvordan det fungerer at sætte ikoner ind i vaskemærket, så du hjælper dine kollegaer og din ledelse til at forstå dig.



Klæd andre på til at forstå din adfærd.

I lydbogen hører du også om en vaskemærkeøvelse.
Selve øvelsen kan du læse her:



VASKEMÆRKEØVELSE

Her er en ualmindelig god og effektiv øvelse, man kan lave på et møde eller en temadag. Vi har lavet den masser af gange, og den er fremragende. Afsæt 5-10 minutter pr. person i gruppen.

Vi præsenterer øvelsen sådan her:

"Hensigten med denne træning er at forstå og "oversætte" sine kolleger. Jo bedre man forstår sin kollega, jo bedre kan man møde ham, og jo mere professionelle kan vi være sammen, og desto bedre faglighed kan vi levere."

Skriv disse to sætninger op på en tavle eller flipover:

1. Forstå min adfærd sådan her.
2. I kan hjælpe og støtte mig sådan her.

Derefter får deltagerne cirka 15 minutter til at skrive stikord ned, der beskriver de to punkter.

Til punkt 1 kan du forklare opgaven sådan:

"Zoom ind på en eller to af de elementer ved din kommunikation og adfærd, du tænker er vigtigt, at dine kolleger forstår."

Og du kan uddybe sådan:

"Det kan være, du bliver indadvendt, når du har mange bolde i luften, og måske har du en fornemmelse af, at du kan blive opfattet som afvisende, og at man derfor tror, man ikke må kontakte dig. Det kan være, at du bliver følelsesmæssigt påvirket, når du er engageret, og derfor kan lyde vred eller afvisende, men faktisk er det en hjælp for dig, når kolleger hjælper dig med at få budskaberne bedre frem ved at spørge ind.



Det kan være, du ikke er fyldt med så mange ord på møderne og derfor ikke siger så meget. Måske tænker du, at dine kolleger kan opfatte det som ligegyldighed, hvad det absolut ikke er. Og måske vil det være en god hjælp, at de indimellem spørger direkte ind til dine holdninger."

Til punkt 2 kan du forklare opgaven sådan:

"Beskriv, hvis du har bud på, hvordan dine kolleger kan hjælpe og støtte dig. Hvad kan og må dine kolleger gøre, for at du fungerer endnu bedre?"

Når alle har tænkt og noteret i cirka 15 minutter, tager man en runde. Hvis det er dig, der har taget initiativet til øvelsen, så er det en rigtig god idé, at du begynder med dig selv. Altså at du spiller dig selv på banen. Uanset om du er leder eller medarbejder.

En ad gangen beskriver hver deltager både punkt 1 og 2.

Først forklarer man sig. Altså punkt 1: "Forstå min adfærd sådan her ..."

- "Jeg kan nogle gange gøre ..."
- "Jeg tror, jeg til tider kan virke ..."
- "Jeg ved, at jeg til møder ..."

Reglen er, at de andre må spørge for at forstå, men ikke starte en diskussion. Det kan være en god idé, at der lige spørges ind til, om kollegerne kan genkende det, man siger. Hvis du faciliterer processen, så spørg: "Kan I genkende det her, eller er det ny viden?"

Dernæst videre til punkt 2: "I kan støtte mig sådan her ..."

- "Det hjælper mig, når I stopper mig."
- "Det støtter mig, at I ved, det bare er engagement, men jeg vil jo ikke såre nogen, så sig til, hvis det er for meget."



- "Jeg har brug for, I ved, at jeg anerkender jeres indsats, også selvom jeg som leder ikke kan være så meget til stede, som jeg ville ønske."

Ofte kommer kollegerne også selv med forslag til at støtte op. Så pointen med denne øvelse er: Jo bedre vi klæder andre på til at forstå os, desto bedre forudsætninger er der for samarbejde. Det er en fornuftig investering, hvor I får kolossalt meget tilbage for en relativt beskeden indsats.

Du er den eneste, der kender hensigten bag din adfærd. Kolleger, der forklarer hinanden, hvorfor de reagerer, som de gør, og hvilke behov de har i kommunikation og samarbejde, bliver gode sammen.

NOGLE AF POINTERNE FRA KAPITEL 15

- Et vaskemærke letter på forståelsen.
- Vi har et afsender- såvel som et modtageransvar.
- Vi skal sammen øve os på at forstå hinandens bevæggrunde.

Egne noter:



Kapitel 16

LØSNINGSLABORATORIUM I STEDET FOR LØSNINGSAUTOMAT

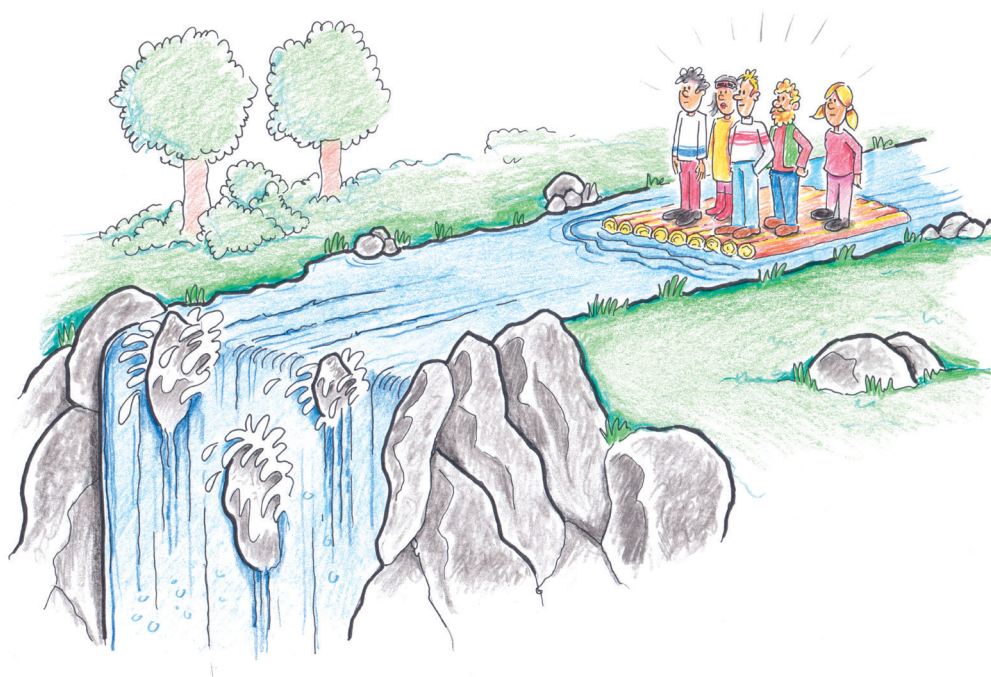
I kapitel 16 kan du se, hvordan en *løsningsautomat* ser ud. Nemlig sådan:



Er du andres løsningsautomat?

Når vi ikke lige har en løsning, kan vi Indimellem finde på at styre direkte mod *vandfaldet*. Det vil sige, at vi ikke handler eller reagerer på en retning, vi godt ved, vil føre os et sted hen, vi ikke ønsker. Altså at vi fortsætter et mønster, der er uholdbart. Som på tegningen her:





Nogen må gøre noget ...

NOGLE AF POINTERNE FRA KAPITEL 16

- Vær opmærksom på hvornår du som leder bliver til en løsningsautomat.
- Et team er som regel sin egen løsningsautomat.
- Når vi styrer mod vandfaldet, skal vi standse ulykken.

Egne noter:



DEL 4

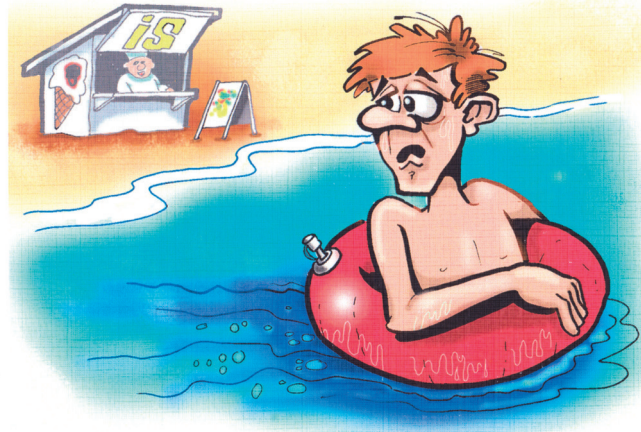
*Virkelighed er noget,
vi skaber*



Kapitel 17

STEMNING SKABES AF MENNESKER – IKKE AF VILKÅR

Kapitel 17 handler blandt andet om at blive fanget i reaktive mønstre. Som for eksempel den *baderingsfastligger*, du hørte om i bogen:



Reaktiv = Det er jo ikke os, der bestemmer.

Og sådan ser den proaktive svømmer ud:



Proaktiv = Vi har indflydelse på vores virkelighed.



Måske behøver du ikke et billede af *sjatpisseriet*. Men ... her kommer det alligevel:



Når der sjatpisses brok.

NOGLE AF POINTERNE FRA KAPITEL 17

- Man kan godt være en dygtig medarbejder og reaktiv.
- Feedback og dialog er nødvendigt for at vække en reaktiv kultur.
- Brok er okay, når der er en retning. Ellers er det bare sjatpisseri.

Egne noter:



Kapitel 18

AT STEMPLE IND OG UNDGÅ KATTELEMEN

I kapitel 18 hører du blandt andet om, hvordan man risikerer at afmontere sin egen indflydelse.

Som medarbejderne her, der har sat sig uden for manegen:



*Når man bliver tilskuer til sin egen virkelighed,
er det stærkt begrænset, hvad der sker i manegen.*

Og så er der metaforen *kattelemmen*, der beskriver de gange, hvor vi løber helt væk fra manegen. Det kan se sådan ud:





Når kattelemmen klapper.

NOGLE AF POINTERNE FRA KAPITEL 18

- I et professionelt samarbejde skal man også være mentalt til stede og ikke sætte sig på tilskuerpladserne.
- Når kattelemmen klapper, forsvinder energi og ejerskab.
- I et fællesskab deler vi ansvaret for at blive bevidste om vores kattelemme.

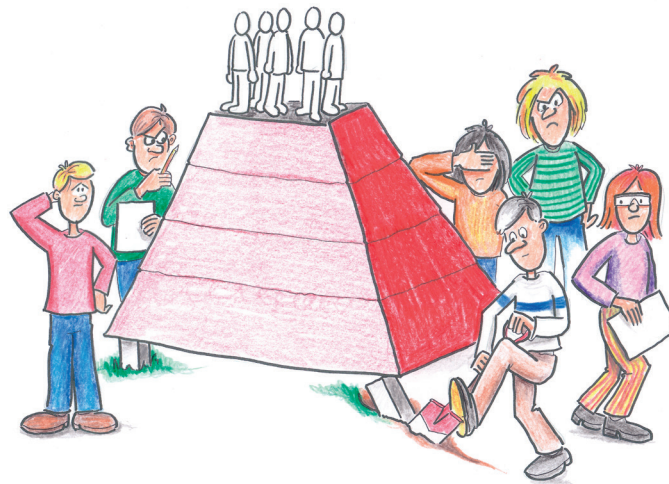
Egne noter:



Kapitel 19

ER DU MURER ELLER GRAVKO?

I kapitel 19 handler det blandt andet om at identificere *undergravende adfærd*. Som for eksempel her på billedet, hvor en ung mand er i gang med skovlen:



Når der graves i fundamentet, så skrider byggeriet.

NOGLE AF POINTERNE FRA KAPITEL 19

- Undergravende adfærd handler netop om *adfærd* og ikke om mennesket.
- Samarbejds-mæssig undergravende adfærd bliver tit overset og ignoreret.
- Vi kan alle komme til at udvise undergravende adfærd.

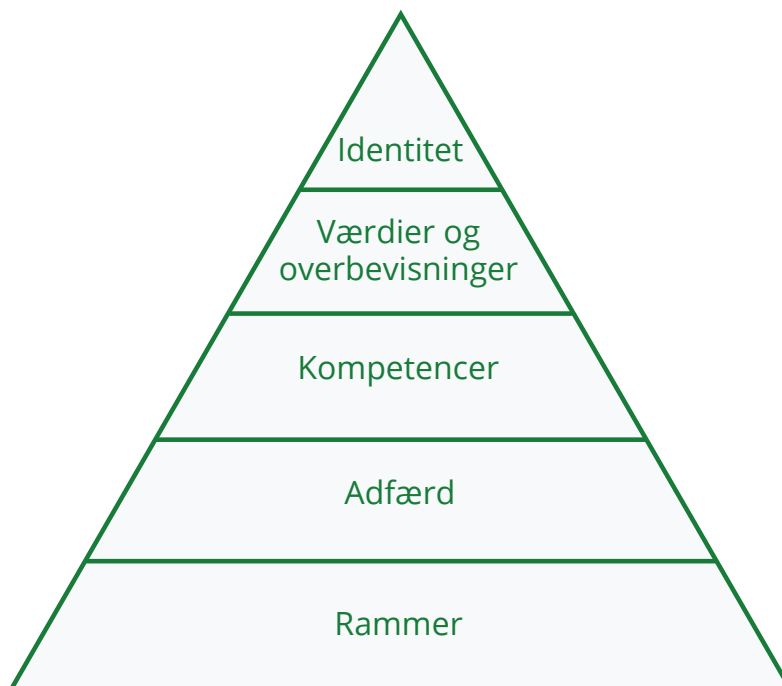


Kapitel 20

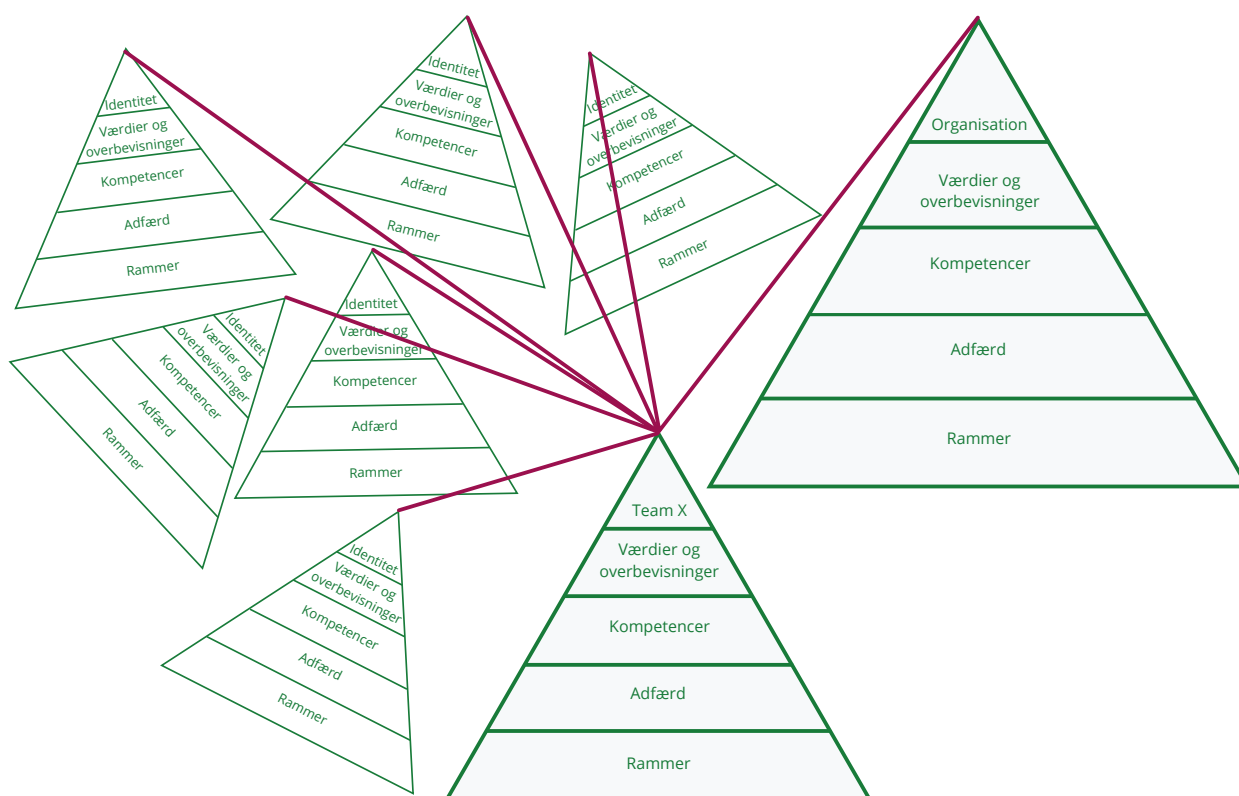
UDGANGSPUNKTET FOR ENHVER FORANDRING – DE LOGISKE NIVEAUER

Vi bruger i kapitel 20 modellen "De logiske niveauer" i forhold til forandringsprocesser.

Modellen ser du her:



Et professionelt samarbejde, som for eksempel et team, rummer lige så mange sæt logiske niveauer, som der er deltagere i teamet. Det kan du se på billedet her, hvor der er i alt otte pyramider. De seks små logiske niveauer ude til venstre er de seks kolleger, der sammen udgør team X, og som er en del af en større organisation:



På niveau 4 i modellen finder du "Værdier og overbevisninger". Her kan du se nogle af de støttende overbevisninger og nogle af de begrænsende overbevisninger, som du kunne høre i lydbogen:



Støttende overbevisninger	Begrænsende overbevisninger
"Vi løfter i flok."	"Man skal kun løse sine egne opgaver."
"Vi lander altid på benene."	"Løsning af konflikter er ledelsens ansvar."
"Uanset hvad, så skal vi have 100 % fokus på borgernes trivsel og udvikling."	"Vilkår afgør, hvordan stemningen er."

NOGLE AF POINTERNE FRA KAPITEL 20

- Forandringer på ét niveau vil have indflydelse på et eller flere andre niveauer.
- Ændringer på ét niveau sker kun ved ændringer på et eller flere andre niveauer.
- Den virkelighed, vi oplever, skabes af den tænkning, der er til stede.
- Forandringer skabes ved at påvirke tænkning.

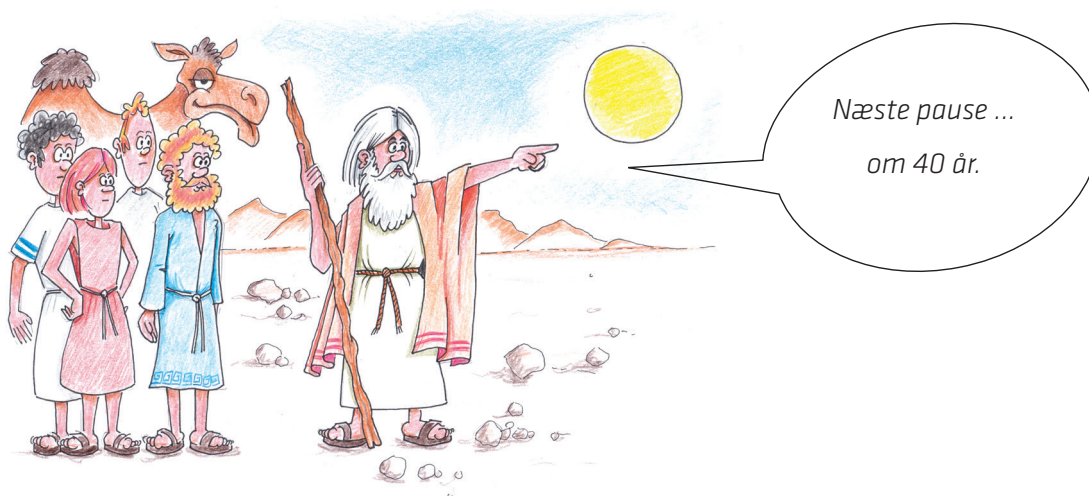
Egne noter:



Kapitel 21

FRA PLAN TIL VIRKELIGHED ... OM AT TRO PÅ NOGET, DER IKKE FINDES ENDNU

Kapitel 21 handler om udfordringen ved at få nogen til at tro på noget, de endnu ikke kan se. Altså en virkelighed, der ikke findes endnu. Og at få folk med. Ligesom da Moses drog af sted mod det forjættede land.



NOGLE AF POINTERNE FRA KAPITEL 21

- Jo mere ejerskab, desto mere motiveret vil man være for forandringer.
- Husk at få bagtroppen med.
- Vær en turist.



AFSLUTNING? ELLER MÅSKE RETTERE – BEGYNDELSEN



Strudsen på vej hjem fra flyveskole.

STRUDSEPOINTEN

- Lad være med at gå, når du endelig har lært at flyve.

Egne noter:



METAFOR(D)BOG

Undervejs i bogen har du hørt os bruge en masse metaforer. For at kunne huske dem alle får du her hele vores metarfor(d)bog.

Baderingen: Et farvestrålende og oppusteligt stykke gummi eller plastik, der symboliserer en persons eller en personalegruppes fralæggelse af ansvar. Baderinge kan punkteres. Det giver langt større mulighed for at kunne påvirke i hvilken retning man ønsker at bevæge sig.

Bagkanten: En usynlig grænse, der angiver, hvor langt en medarbejder eller leder kan trække en uhensigtsmæssig adfærd uden konsekvenser. Når bagkanten er nået, bliver konsekvenserne tydelige. Når der er elastik i bagkanterne, falder både den faglige kvalitet og arbejdsglæden.

Den professionelle platform: Mental tilstand, man bygger op igennem sin karriere, hvorfra man kan håndtere faglige og samarbejds-mæssige situationer. Jo mere man træner at være og blive på platformen, desto stærkere bliver den professionelle tilstand.

Gryden: Samarbejde er en gryderet, der består af forskellige ingredienser, der skal supplere hinanden. Kunsten er at *dosere sig*, så man fylder tilpas i samarbejdet. At alle er i gryden, er selvfølgelig et must. For vi *har* alle sammen brug for både flåede tomater og muskatnød.

Hjernen, der stikker af: En aktiveret amygdala blokerer for sund kommunikation og kan forhindre opbyggeligt samarbejde. Derfor skal man hive hjernen tilbage, så den ikke stikker af. Man skal altså sørge for, at der er hul igennem til hjernebarken – den del af hjernen, hvor fornuften holder til.



Kattelemmen: Den port, der bliver åbnet, når vi bevidst eller ubevidst flygter fra forpligtelser eller det, der opleves svært.

Klodserne: En meget konkret metafor, der med stor effekt kan bevidstgøre om forskellen på at "bygge op" og "rive ned".

Kridtstregen: En aftale, der tydeligt angiver en forventning. Kridtstreger er markeringer, der skal sikre, at spillet og energien holdes inde på banen. Og dermed sikre, at man får brugt hele banen.

Kurven: Når kompleksiteten bliver stor, er der brug for at afstemme kurven. Det vil sige at få talt sig frem til fælles forståelse.

Kæphesten: Særlige personlige værdier eller faglige specialiteter. Nogle kæpheste kan styrke et fællesskabs samarbejde og faglige kapacitet. Andre kan komme til at blokere effektivt for udvikling.

Linkkablet: Når linkkablerne er i, er der tale om sunde professionelle relationer. De skaber netværket under borgeren. De udgør et sæt særlige forståelser og kompetencer, der sikrer, at viden og læring kan flytte sig frit mellem menneskerne i et professionelt fællesskab.

Løsningsautomaten: Løsningsautomaten er en metafor for den velmenende leder, der altid er klar med en løsning eller et forslag. I den bedste hensigt kommer løsningsautomaten til at stå i vejen for andres udvikling.

Motorcyklen: Man er ansat til to ting: faglighed og samarbejde. Den gode opgaveløsning, og dermed også borgerens oplevelse, er betinget af, at der er luft i begge hjul, det faglige såvel som det samarbejds-mæssige.



Omsovsen: Når omsorg tipper, og professionalismen afinstalleres. Omsovs er en klæbrig masse af misforståede hensyn. Den bliver dannet, når vi udelukkende fokuserer på medarbejdernes trivsel og velbefindende, men ikke på udvikling, ejerskab og borgerens bedste.

Rette hylde: At modtage andres kommunikation på den *faglige* hylde fremfor den personlige. Og at gøre sig umage med at afsende egen kommunikation, så den ender på den rette hylde. Det er okay at reagere som mennesker, men det må ikke forhindre professionelt samarbejde.

Sjatpisseriet: En betegnelse for adfærd i fællesskaber, hvor brok, bagtalelser og klikedannelser har sneget sig ind som den primære energikilde. Det kommer hurtigt til at lugte, og lugten er svær at komme af med.

Stemplet: En fælles opmærksomhed rettet mod at "stemple ind" på opgaven, på situationen eller på ansvaret. Altså at aktivere det fælles ansvar gennem alles indstempling. At være mentalt til stede med en sund indstilling.

Teflonskuldrene: Når ansvaret, opgaverne og aberne glider let af skuldrene.

Tilskuerpladserne: Mennesker kan – ubevidst og bevidst – blive tilskuer til deres egen virkelighed. Og dermed passivt medskabe den virkelighed, de netop ikke ønsker.

Undergravende adfærd: Mennesker kan – ubevidst og bevidst – have adfærd, der graver i det fundament, udviklingen skal stå på. Og hvis fundamentet ikke er solidt, så skrider aftaler og gode hensigter hele tiden. Det er voldsomt udmattende. Og et kæmpe spild af resurser.



Vandfaldet: Der, hvor du ikke har lyst til at havne. Hvis man er på vej mod kanten, så skal man gøre noget. Råb op, og kom ind til bredden, også selvom man ikke – endnu – kan få øje på løsningen.

Vaskemærket – forstå mig sådan her: En lille deklaration, man kan vise sine kolleger, så de ved, hvordan man helst vil behandles og under hvilke forhold, man bliver den bedste udgave af sig selv som medarbejder.

Velcroskuldre: Når ansvaret, opgaverne og aberne nærmest pr. automatik klæber sig fast.

2+2=5: Bygger du op, eller river du ned? Den nødvendige kunstart at bygge oven på hinandens faglighed og personligheder. At skabe plus-synergi igennem fælles opmærksomhed mod at bruge forskelligheder til opbygning fremfor nedrivning.

