

Claus Balle  
Asta Fink  
Steen Hildebrandt  
Gertrud Petersen

# Atmosfære på møder

## Idéer til mere energi, samspil og fornyelse





## Atmosfære på møder

© Branchearbejdsmiljørådene: Undervisning & Forskning  
og Finans / Offentlig Kontor & Administration  
og forfatterne, 2009



**BRANCHEARBEJDSMILJØRÅDENE**  
Finans / Offentlig Kontor & Administration  
Undervisning & Forskning

Stuiestræde 3,2.  
1455 København K  
sekretariat@3bar.dk  
tlf. 3393 1255

Tekst og redaktion: Claus Balle, Asta Fink,  
Steen Hildebrandt, og Gertrud Petersen  
Layout: Holck/Scales, Tegnestuen Trojka  
Tryk: PE offset A/S  
ISBN: 87-92364-14-4

Projektstyrergruppe:

Thora Pedersen, HK/Stat, Per Sand, Danmarks Lærerforening,  
Anders Balle, Skolelederne, Peter Joensen, Finansministeriet,  
Preben Meier Pedersen, KL.

Projektleder: Charlotte Albæk, tlf. 3393 1255

Claus Balle og Gertrud Petersen, OPUS A/S har udviklet  
og gennemført Atmosfæreprojektet.

Bogen kan også downloades på [www.opus1.dk](http://www.opus1.dk)  
eller [www.arbejdsmiljoweb.dk/atmosfaerepaamoeder](http://www.arbejdsmiljoweb.dk/atmosfaerepaamoeder)

# Indhold

**Forord 5**

**Indledning 7**

**KAPITEL 1 Møder, effektivitet og atmosfære 12**

**Møder 12**

**Atmosfæren som arbejdsbegreb 16**

**Kapitel 2 Energi, samspil og fornyelse 20**

**Energi 21**

CASE 1 Et "Wake-up call". Overraskelse som vanebryder 22

CASE 2 Hvordan manglende nærvær skaber problemer for mødedeltagerne selv 24

Forslag til at arbejde med energien på møder 27

**Samspil 30**

CASE 3 Når chefen ikke er nærværende 33

CASE 4 Hvordan emotioner kan mærkes i atmosfæren og åbne for en værdig snak 35

CASE 5 Hvordan stress kan lukke for empatien 39

Forslag til hvordan man kan fremme samspillet på møder 41

**Fornyelse 44**

CASE 6 Den skabende proces – og dens sårbarhed 45

**KAPITEL 3 Atmosfærens Kompetencer 52**

**Suspendere 52**

**Nærvær og indre stilhed 53**

**Sanser og intuition 54**

**Skelneevne 56**

**KAPITEL 4 Kom godt i gang .... 57**

**Så let er det.... 63**

**Bilag 1 Faktuelle oplysninger 66**

**Atmosfæreprojektet 66**

**Forfatterne 68**



# AT VÆRE LEVENDE



*Jeg tænker på de gange,  
jeg har følt, at jeg blev levende  
og på de gange,  
jeg har følt, at jeg blev lammet.*

*Livet forlignes ikke godt med stilstand:*

*Der er liv i at tage mod til sig,  
at udsætte sig for noget,  
selvom man er bange for det.*

*Jeg tænker på de gange,  
hvor jeg trak mig fra noget,  
jeg var bange for;  
valgte den lette og trygge udvej.  
Det var dér jeg stivnede.*

*Jeg tænker på andre gange,  
hvor jeg vovede at risikere  
at lave fejl,  
at blive opfattet som uprofessionel  
og dum,  
at blive kritiseret af andre;  
hvor jeg vidste,  
at jeg udsatte mig for  
måske at blive såret  
og måske selv såre en anden.*

*Dér følte jeg mig levende,  
selvom jeg syntes, det var svært.*

*Derfor beslutter jeg mig for  
at jeg vil forsøge at være åben,  
tage imod dagene som de er,  
uden at kalde nogen oplevelser gode, andre dårlige.  
De situationer, jeg frygter – giver jeg vågen opmærksomhed,  
og i det omfang, det står i min magt,  
holder jeg op med at  
gøre modstand mod dem.*

*Livet går hånd i hånd med forandring.  
Det ser vi i naturen.  
Når vi bliver ved med at holde os  
til de gamle nedslidte tankegange og handlingsmønstre,  
den samme mentalitet, de samme vaner og fordomme,  
bliver livet dødt, uden friskhed, uden fornyelse.<sup>1</sup>*

<sup>1</sup> Uddrag af et digt af Anthony de Mello, Wellsprings Forlag:  
Bantam Doubleday Dell Publishing Group Inc. 1998.  
Frit gengivet på dansk af Asta Fink.

# Fokus på nærvær, åbenhed og trivsel

De fleste har gjort sig erfaringer med, hvordan en god eller en dårlig atmosfære påvirker ens energi, trivsel og produktivitet. Atmosfæren mellem mennesker afspejler, hvordan vi har det, og hvordan vi har det med hinanden.

Den kan også inspirere os til, hvad vi kan gøre for at øge energien og trivselen.

Hvis vi skal trives på arbejdet med alle de forandringer, der konstant ruller ind, kræver det nærvær, og evnen til at fornemme, hvad der sker i samspillet mellem mennesker.

Mange irrationelle elementer, og ting som ikke altid kan forklares, spiller ind. Folk kan reagere anderledes, end hvad andre og de selv forventer. Det udfordrer ev-

nen til at være ærligt undrende og åbne overfor, hvad der sker - og agere på det, vi mærker.

Der kan være brug for at sætte ord på det usagte.

Målet med atmosfæreprøvet er, at finde nye veje til at arbejde med trivsel på arbejdspladsen. Med udgivelsen af denne arbejdsbog ønsker branchearbejdsmiljørådene at give nogle enkle og praktiske råd og ideer - noget som alle, medarbejdere og ledere, kan have glæde af.

*Branchearbejdsmiljørådet Finans/Offentlig Kontor og Administration*

*Branchearbejdsmiljørådet Undervisning & Forskning*



**BRANCHEARBEJDSMILJØRÅDENE**  
Finans / Offentlig Kontor & Administration  
Undervisning & Forskning

Arbejdsgivere og arbejdstagere samarbejder om initiativer til at skabe et bedre arbejdsmiljø både fysisk og psykisk. Samarbejdet tager udgangspunkt i arbejdsmiljøloven og er formaliseret i Branchearbejdsmiljørådene Undervisning & Forskning og Finans/Offentlig Kontor & Administration. Branchearbejdsmiljørådene kortlægger branchernes særlige arbejdsmiljøproblemer og hjælper arbejdspladserne med at løse dem ved bl.a. at udarbejde informations- og vejledningsmateriale, at holde temamøder samt at udvikle arbejdsmiljøkurser.

I Branchearbejdsmiljørådet Undervisning & Forskning deltager repræsentanter for KL, Frie Grundskolers Fællesråd, Undervisningsministeriet, Ministeriet for videnskab, teknologi og udvikling, AC, Lederforeningen/Danmarks Lærerforening, Danmarks Lærerforening, Frie Skolers Lærerforening, Handelsskolernes Lærerforening, Uddannelsesforbundet, og FOA – Fag og Arbejde.

I Branchearbejdsmiljørådet Finans / Offentlig Kontor & Administration deltager repræsentanter for Finansministeriet, KL, Danske Regioner, Finanssektorens Arbejdsgiverforening, AC, Finansforbundet, Danske Forsikringsfunktionærers Landsforening, Dansk Socialrådgiverforening, Kommunale Organisationers Samarbejde, Offentligt Ansattes Organisationer, HK / Kommunal og HK / Stat.

# Forord

Det er et paradoks, at samfund og virksomheder bruger ufattelige mange penge og energi på udvikling af arbejdslivets fysiske rammer, af de tekniske forhold og af de rette kvalifikationer i den overbevisning, at det forbedrer arbejdsmiljø, konkurrenceevne og evne til nytænkning. Men disse elementer skaber i sig selv ikke nyt, fordi mennesker ofte fortsætter deres vanetænkning omkring det organisatoriske setup de kender.

Hvordan forholder det sig med de kvalitative, følelsesmæssige og indlæringsmæssige sider af livet på den moderne arbejdsplads? Hvordan forholder det sig med løsningen af de opgaver, der snævert set er virksomhedens, og hvor alt det tekniske udstyr kun er udstyr og omgivelser, og hvor det er det daglige liv på arbejdspladsen i al dets mangfoldighed, der er det virkelige afgørende? Hvad med kvaliteten af de beslutninger, der træffes på møder? Hvad med kvaliteten af den pædagogik, indlæring og de kreative processer, som man hævder, er en del af formålet med alle de tekniske rammer? Hvad med den evne, som virksomheden eller afdelingen har, til at få alle medarbejdere involveret i de processer, der er en del af det daglige arbejde i virksomheden – hvad enten det er faglige, pædagogiske eller udviklingsmæssige aktiviteter? Hvad med af-

delingens evne til at virkeliggøre de trufne beslutninger i overensstemmelse med de tanker og ambitioner, der lå bag beslutningerne og deres oplæg?

Når det gælder om at skabe trivsel, videndeling, netværk, menneskeligt samspil, næring til hjernen og en konstruktiv atmosfære er vi nærmest analfabeter og tillægger det mere tilfældighed, lykketræf, eller dygtighed når en arbejdsplads formår at tage innovative kvantespring, mod nye idéer. Der er behov for at udvikle nye sociale teknologier, til at varetage menneskers trivsel og velfærd på arbejdspladserne. Den moderne arbejdsplads har udviklet nogle ubalancer på disse områder, som det er på tide at få gjort opmærksom på og arbejdet sig ud af. Vi mener, at der er brug for at genopdage at det er menneskene og deres forbindelse, der er kernen og kvaliteten i en arbejdsplads.

Den udfordring har vi taget hul på igennem atmosfæreprojektet.

## tak ...

Vi skylder en stor tak til Skattedirektør Per Rysgaard, og Fagchef Hans Kurt Larsen fra SkatteCenter Struer, Direktør Sisi Eibye og Skolechef Charlotte Houlberg fra Børn- og Ungeforvaltningen i Kerteminde kommune samt Direktør Jesper Tangbæk fra Skole- og Børneforvaltningen i Roskilde kommune for at stille ”forsøgsmarker” til rådighed, inddrage ledere og medarbejdere, og ikke mindst selv at deltage aktivt.

Men der skal også siges en stor tak til Atmosfæreprojektets ledere og medarbejdere – både jer der deltog direkte, men også alle jer som blev indirekte involveret, fordi I var mødedeltagere på de møder, jeres ledere havde valgt at arbejde i.

I stillede jeres vovemod, tillid og åbenhjertighed til rådighed i et anderledes projekt, og har været passende irriterede, glade, undrende og bidragende i processen.

Vi vil også gerne sige tak til 1.b på Hørsholm Skole og jeres klasselærer Christina. I har givet os stor indsigt i, hvad børn tænker om møder. Vi håber, at læserne vil blive lige så opmuntrede af jeres udsagn, som vi er.

# Indledning

Atmosfæreprojektet blev søsat i 2005 af OPUS A/S for Branchearbejdsmiljørådene Undervisning & Forskning, Finans/ Offentlig Kontor & Administration samt Social- og sundhed. Opgaven var at finde nye veje til at arbejde med trivsel på arbejdspladser. Vi valgte at kalde indsatsen at arbejde med *atmosfære*.

Atmosfæren er noget, vi alle fornemmer med vore sanser, men som få kan sætte præcise ord på. Derfor koncentrerer vi os mest om det rationelle – om beslutningerne, opgavefordelingen, økonomien og strukturen. I takt med at de indbyrdes relationer og samarbejdet får stadig større betydning for virksomheders evne til at nå sine mål og forny sig, ændres kravene til

især lederens evne til at forstå og udvikle relationerne og samspillet i virksomheden.

Et stigende antal ledere er opmærksomme på, at sanser, intuition og følelser kan vise vej til fornyelse og bedre trivsel. Hvor andre mener, at følelser ikke hører hjemme på arbejdspladsen, har de erkendt, at selv om følelserne ignoreres, er de til stede i alle relationer, og er ofte i det skjulte med til at styre.

Hvordan følelserne kan være styrende viser dette eksempel, som mange vil kunne nikke genkendende til:

”På det rationelle plan diskuterer vi, om den opgave, du har bedt min medarbejder om at løse, ligger inden for min afdelings område. På det emotionelle plan er jeg vred over, at du henvender dig til en af mine medarbejdere udenom mig.”

VORES AFSÆT til denne bog er et udviklingsprojekt, som OPUS har gennemført i årene 2005-2009. Vi har uddannet, rådgivet og coachet over 50 atmosfæreagenter, dvs. ledere og medarbejdere, fordelt på store og små offentlige arbejdspladser. Konkret har vi arbejdet med ledere og medarbejdere på over 200 møder, det være sig personalemøder, ledermøder, afdelingsmøder osv. Møder som under alle omstændigheder skulle afholdes, som led i virksomhedens drift og udvikling. I alt har flere hundrede mennesker været direkte berørt og fået erfaringer med at invitere atmosfæren med på mødet (se mere om Atmosfæreprojektet i bilag1)

## HVAD ER ATMOSFÆRE?

Begrebet atmosfære illustrerer alt det, der sker mellem mennesker når de mødes.

Atmosfæren er et resonansfelt af alt det, der foregår i mennesker, mellem mennesker og i det rum det foregår i.



**”De stemninger og fornemmelser, der kører under overfladen i alle samarbejdsrelationer, fylder simpelthen så meget...”.**

Anne Mette Termansen<sup>3</sup>

Vi har valgt at arbejde med *atmosfæren på møder*, både fordi det har en selvstændig værdi at optimere mødet, men også fordi vi finder, at mødet er en form for spejling af, hvad der foregår i det daglige. De relationer og de processer, der sker i et møde, kan være et billede, på det der foregår i øvrigt på arbejdspladsen. Mødet er en mulighed for at se og mærke, hvordan samspillet fungerer – her og nu.

Vi har set, at atmosfærevinklen også kan være en hjælp til at reflektere over vilkårene og *måden* vi arbejder sammen på. Det bliver især tydeligt, når opgaven er, at udvikle virksomhedens kerneydelse. Her er der ofte brug for samtale og refleksion i et rum af tillid og åbenhed. Der kan være brug for i processen at kunne suspendere<sup>3</sup> positioner og magtforhold, ”dem og os”, for i fællesskab at fremme en fornyelse. Men det kræver, at deltagerne kan sætte ord på, hvad der sker i rummet, så ikke de gamle tankemønstre og magtpositioner skygger for de nye muligheder.

Der har i de senere år været stigende fokus på at ”menneskeliggøre” vilkårene på arbejdspladser. Et ønske om at bremse op overfor den negative spiral, som medfører stress, udrændthed og mange andre fysi-

ske og mentale sygdomme. Det er bidrag som f.eks. Daniel Golemans arbejder om følelsesmæssig og social intelligens, C. Otto Scharmers Teori U, m.fl. Flere og flere aktører på arbejdsmarkedet tager disse input til sig og søger at omsætte dem. Atmosfærevinklen er et af disse bidrag.

## Relationers betydning

Relationer til hinanden har fået langt større betydning end tidligere, dels fordi der arbejdes mere i grupper, teams og projekter, og dels fordi der i et stigende tempo indgår nye og flere konstellationer. Samarbejdet foregår i meget forskellige rammer - i storrum, virtuelt, i møder og under stigende tidspres.

Jo mere komplekse opgaver der skal løses, desto mere skal der samarbejdes både på tværs af fag og på tværs af organisatoriske skel.

Vi er undervejs blevet opmærksomme på vigtigheden af, at understøtte relationerne på kryds og tværs. Ikke bare mellem medarbejdere og ledere, men bredt mellem professionelle og brugere, mellem politikere og embedsfolk, på tværs af magthierarki og status. Dagligdagen på arbejdspladserne er ofte hektisk, afbrudt, usammenhængende og præget af situationer, der forhindrer ledere og medarbejdere i at folde deres faglighed ud. Og det virker nedslidende. Netop derfor er der behov for at stoppe op og fokusere på kontakten mellem mennesker.

At tage relationer og følelser alvorligt handler ikke om at overgive sig til føleri. Det handler derimod om at kunne mærke, se og forstå følelser og derved få dem i spil på en konstruktiv og energigivende måde. Det handler om at registrere det, der foregår mellem mennesker og have mod til at sætte ord på det, man opfatter og spørge til det.

<sup>2</sup> tidligere økonomichef på Gentofte sygehus. Deltager på projekt 1: Vejen til den gode atmosfære. Se [www.opus1.dk](http://www.opus1.dk)

<sup>3</sup> med begrebet at suspendere mener vi, at sætte ud af kraft, enten kortvarigt eller permanent alt efter hvad situationen er. Se s. 52.

Det kan f.eks. mærkes, når der ikke er overensstemmelse mellem det, vi siger, og det vi føler og vil kæmpe for. Det mærkes bl.a. ved, at der opstår forvirring og usikkerhed om, hvad der er besluttet eller uvilje eller afmatning i forhold til fornyelse.

Hvis der er overensstemmelse imellem det vi siger, og det vi føler, vil atmosfæren derimod være præget af energi, klarhed og indre ro, og der vil på den baggrund være en meget større sandsynlighed for, at vi også gør det, vi har besluttet.



**”Tryghed skabes, når det usagte bliver sagt og hørt. Hvis man får det frem og får lov til at forholde sig til det, og så handler i det nærvær man er i, så får man skabt den gode atmosfære. Jeg tror, at det hele tiden handler om at være opmærksom på sine følelser. Og så være hamrende nærværende hele tiden. Og det er en kunst.”**

Skolechef Bjarne Christensen,  
Åbenrå Kommune<sup>4</sup>

## Målgruppe

Denne bog er skrevet til dig, der er optaget af arbejdspladsens trivsel. Du interesserer dig for, hvad der foregår på de møder, du deltager i, enten som mødeleder eller som deltager, og kan se en forbindelse mellem den atmosfære møderne bliver afholdt i og hvordan, og på hvilket niveau kvaliteten af afdelingens eller institutionens beslutninger er.

## Læsevejledning

Bogen bygger på vores erfaringer igennem de seneste 4 år, hvor OPUS har arbejdet med atmosfære i møder. Metoden og arbejdsformen har været en blanding af undervisning, rådgivning og direkte intervention på over 200 møder. På nogle af møderne er der også arbejdet med video.

Vi er først og fremmest praktikere, så vores erfaringer bliver primært formidlet gennem historier herfra, dog anonymiseret og redigeret. Allerhelst ville vi

---

<sup>4</sup> Deltager på projekt 1: Vejen til den gode atmosfære.  
Se [www.opus1.dk](http://www.opus1.dk)

VORES LIV former sig for øjeblikket indenfor samfundsmæssige rammer, der er i hastige forandringer. I den situation er det særlig påkrævet at styrke den menneskelighed og det selvværd, der forbinder os med virkeligheden og hinanden, for at bevare eller udvikle en arbejdsplads, der er værd at være på.

Menneskelighed og selvværd er livsfornødenheder, som får næring og vokser eller udsultes og nedbrydes, alt efter hvordan vi forholder os til vores vilkår, til hinanden og til os

selv. Et menneskes naturlige varme og selvværd er altafgørende ikke blot for hans eller hendes eget liv, men for alle der er knyttet til det menneske.

have vist dem på DVD, men det har i sagens natur ikke været muligt.

Med bogen her bliver du indbudt til at tage del i vore refleksioner over denne praksis.

Det er en udfordring at skulle beskrive, hvordan man arbejder med atmosfære. Vi forsøger at bruge nogle sproglige indgange til at åbne op for dit aktive nærvær igennem bogen. Indgange som *ikke* fører til downloading<sup>5</sup> af kendte forestillinger og metoder.

Udfordringen er at holde opmærksomheden vågen og i live. Men sindet har en tendens til at lukke af for nysgerrigheden, hvis det mener at genkende et fænomen, en metode, et redskab:

Vi har f.eks. oplevet, at folk meget tidligt har konkluderet ”nåh, det er facilitering, I taler om”, når vi kommer med forslag til at arbejde med energien på mødet. Eller ”det er kommunikation og samarbejde”, når vi er inde på samspillet imellem deltagerne på mødet.

Til det må der svares ja og nej. Der er tale om facilitering, der er tale om kommunikation. Men der er også tale om noget andet. Det er en forskel, der kan være meget svær at forstå, det er noget man må erfare.

Ønsket er at åbne en ny dør til et andet rum, hvor måden at arbejde med mødets energi handler om at skabe kontakt og forbindelser imellem deltagerne på et følelsesmæssigt niveau.

Følelsen af nærvær i samarbejdet skaber mulighed for ansvar, indsigt og stillingstagen ud fra den enkelte mødedeltagers personlige stemme, udtryk og kompetencer. Med andre ord er det aktørens indstilling til

processen, der er det helt centrale for at arbejde succesfuldt med atmosfæren, og ikke kendskabet til de ”rigtige” metoder.

Bogen er tænkt som en arbejdsbog, hvor historierne/casene fra møderne er det centrale element til forståelse af de begreber, vi arbejder med. I kapitel 1 er der fokus på møder, og hvordan resultaterne af møder hænger sammen med den atmosfære møderne foregår.

Kapitel 2 gennemgår 3 områder, som fokus på atmosfæren kan hjælpe med at fremme: Energi, samspil og fornyelse.

Et godt sted at starte med at inddrage atmosfæren, er ved opmærksomhed og reaktion på mødets energi.

Mødedeltageres relationer til hinanden er helt afgørende for atmosfæren på et møde, og det har stor betydning for kommunikationen, og hvilke følelser den igangsætter. Det er et vanskeligt tema, fordi relationer og følelser kan være særdeles komplicerede at forholde sig til. Det bliver dog mindre kompliceret at forholde sig til, når det er følelsernes *påvirkning af den fælles atmosfære*, der italesættes. Det forhold tages op i afsnittet om *samspil*.

I afsnittet om *fornyelse* er sigtet at illustrere den konsekvens det får, når mødets deltagere er nærværende og agerer i en konstruktiv atmosfære. Intentionen med afsnittet er at vise, hvor fornyelsen viser de første spæde tegn, og hvor centralt det er at fange disse spæde tegn, for at se, hvilke fornyende potentialer, de rummer.

Kapitel 3 folder en række centrale begreber ud, og der vil være nogle læsere, som vil foretrække at læse dette kapitel før kapitel 2. Det afhænger alene af temperamentet.

---

<sup>5</sup> Downloading er et begreb vi har hentet fra C. Otto Scharmers Teori U. Det er et udtryk, som omhandler det, at hente information fra det personlige reservoir af vaner, mønstre og viden.

Kapitel 4 giver en række anvisninger på, hvordan man kan gå i gang, hvis man gerne vil arbejde med atmosfæren på sin arbejdsplads.

Målet med bogen er at få mere udbytte af møder, både i form af trivsel og nærvær i fællesskabet og på resultatsiden – samt at vise, at det er to sider af samme sag.

*Solveig er ny leder for en personalegruppe, der længe har lidt af intern splittelse. Hun har fra start besluttet at lytte mere til atmosfæren og hæfte sig mindre ved det talte ord. Solveig stiller spørgsmål til det hun opfatter i atmosfæren, f.eks. "hvad påvirker jer i dette punkt, hvad gør jer urolige" eller kommentarer som "jeg kan godt forstå, hvis I har svært ved at overskue..." Allerede på første møde sker der et markant skift i personalets relationer til hinanden. De åbner sig, og deres impulsive bidskhed bliver mindre. Derudover får Solveig så mange konkrete informationer om huller i sagsgange, procedurer og hvem gør hvad, at hun umiddelbart ser, hvor de kan sætte ind for at vinde ressourcer.*



## KAPITEL 1

# Møder, effektivitet og atmosfære

Vi vil i dette kapitel se nærmere på møder og det rationale, der præger de fleste møder, og efterfølgende præsentere vores idé med at inddrage atmosfæren på møderne, for at kunne skabe en bedre trivsel og bedre resultater af møderne.

Vores fokus er de møder, som deltagerne ofte bedømmer som almindelige, velfungerende eller ok møder. Det er formentlig de møder, der er flest af. Men det er også her der er plads til forbedringer, og hvor der er en klangbund og parathed for at kunne arbejde med en lang række af de råd, vi giver.

Vi har erfaring for, at der skal være et minimum af tillid mellem mødedeltagerne for at det giver mening at

arbejde med møder og atmosfære. En arbejdsplads præget af mistillid, utryghed og store konflikter skal først arbejde med at få det grundlæggende samspil til at fungere, før der vil være ide i at arbejde med møder og atmosfære.

## Møder

I de seneste år er *mødefrekvensen* på de offentlige arbejdspladser sat betydeligt op. De ansatte har skullet mødes om opgaver mv. som de altid har gjort. Oveni det har der været et utal af møder om gennemførelsen af forskellige reformer, omstruktureringer, sammenlægninger o.l.

MØDER AFHOLDES af bestemte årsager. Nogle møder skal afholdes i henhold til en bestemmelse; det kan være samarbejdsudvalgsmøder; andre møder afholdes, fordi der er et aktuelt og bestemt behov; og atter andre afholdes i henhold til en tradition eller sædvane.

Vi antager, at der er ét eller flere formål med mødet, og at det derfor også er muligt og nærliggende, både før, under og efter mødet at gøre sig overvejelser over sammenhængen mellem indsats og resultat, og det er, hvad vi i denne sammenhæng vil kalde mødets effektivitet. Det vil sige at mø-

dets effektivitet er en funktion af, hvor stor en indsats, der på den ene side sættes ind på at afholde selve mødet, og på den anden side det eller de resultater, der opnås med mødet, herunder også det forhold, at selve mødet, mødets afholdelse, i sig selv repræsenterer en værdi.

Den heftige mødeaktivitet ser ud til at fortsætte. Nu er overskrifterne andre. Det er f.eks. besparelser, ændrede arbejdsgange, organisationsændring, øgede krav om dokumentation og kontroltest mv.

Ingen har et samlet billede af, hvor mange møder med hvor mange deltagere og i hvor mange timer der afholdes møder på en måned eller et år. Vi ved blot, at det er mange, og at der er tale om et enormt ressourceforbrug.

Hvis regnestykket kun var at opgøre antal mennesker, antal timer, plus omkostninger til rammerne for mødet, kunne det endda være svært nok at opgøre. Men regnestykket bliver yderligere kompliceret af, at resourceforbruget til et møde rækker længere ud. Langt flere mennesker end de, der indgår direkte, bliver involveret i forberedelsen og især efterbehandlingen af et møde. Jo dårligere atmosfæren er på et møde, desto flere mennesker bliver indirekte involveret, og jo mere omfattende er tidsforbruget, før vi atter er på normal ydeevne igen, efter mødet.



**”Det kan nogle gange tage flere dage at komme sig over et møde!”**

– sagt af en mødedeltager

Møder er kendetegnet af meget forskellige niveauer i mødedeltagernes forberedelse – og hvor forberedt mødelederen er. Er det tydeligt, hvad det er for en slags møde? Skal der besluttet noget? Skal der fordeles opgaver? Er det et informationsmøde? Skal der drøftes faglige spørgsmål?

Hvor meget opmærksomhed er der lagt i, *hvor* *dan* mødedeltagerne skal arbejde med punkterne? Og hvad kan der gøres for at mødedeltagerne reelt tager ejerskab til beslutningerne?

Vores erfaringer med møders effektivitet viser, at det er langt mere kompliceret at opgøre end blot at holde resourceforbruget op imod resultaterne af mødet, uafhængigt af om det er beslutninger, ideer, orientering, afklaring eller noget helt femte.

Mødernes dagsorden og indhold er logisk, rationelt formuleret, men under indholdets overflade fore-

ORDET MØDER er et flertydigt begreb. Her i bogen taler vi både om det formelle, iscenesatte møde, hvor vi er indkaldte for at tale om noget bestemt, der er en dagsorden mv, og vi taler om mødet imellem mennesker forstået som det, at der er forbindelse eller kontakt imellem dem.

går ofte mange ubevidste, skjulte og ikke italesatte magt-, territorie- og overlevelseskampe, som vækker mere instinktive emotioner og reaktioner som ”kæmp, flygt eller læg dig død”. Disse emotionelle tilstande kan medføre en grundtone af frygt, irritation, vrede og hvad nytter det -holdning, som konkret kommer til udtryk som f.eks. misforståelser, spidse kommentarer, apati eller efterfølgende sladder og brok.

Midt i alle disse udfordringer, er der også rigtig meget at glæde sig over. Mødeledere og deltagere, der med betydelig faglig og følelsesmæssig indsigt, arbejder med kompromisser, med humor, med konklusioner, med beslutninger, med hjertet. Det er mennesker, der gør en betydelig indsats for hinandens trivsel og arbejdsglæde, og for at mødet når et resultat, der kan bruges.

Der er nogle gange et misforhold imellem det, der er intentionen med møderne, og det der konkret sker. Intentionen med møder er: information, inddragelse af kompetencer i beslutningerne, ønsker om at skabe et fællesskab og en vi-følelse. Det der i stedet sker, er enetaler, demotivering, tab af energi, indkapsling af almene konflikter, kedsomhed.

Som mødedeltager kan man stille sig selv og hinanden det grundlæggende spørgsmål: Hvorfor mødes vi overhovedet? Argumentet er ofte: ”Jamen det er jo en legalisering af, at vi nu træffer en bestemt beslutning”, eller: ”Vi holder møder fordi, så føler folk sig hørt, inddraget...” Bag den officielle agenda for mødet er der ofte et mindst lige så centralt signal fra organisationen om medinddragelse, involvering og åbenhed.

Den danske mødekultur er på trods af sit udprægede demokratiske væsen og flade struktur kendetegnet ved blindhed overfor, hvor stor en rolle samspejlet og

relationerne mellem deltagerne spiller. Udfordringen er, at det kan være svært at opfange samspejlet, når man selv er en del af mødet, og når man igennem lang tid har vænnet sig til en bestemt form for samspil på et møde.

## Mødeledelse er mesterlære

Man kan spørge sig selv, hvorfor møder afholdes på nogenlunde samme måde, styret af en næsten ensartet mødekultur. Vi ved det ikke med sikkerhed, men vores bud er, at det er et område, der er domineret af mesterlære i en mere ubevidst form. Mesterlære er en fremragende uddannelsesmodel, hvis den får følgeskab af en læringsmodel, der kunne se sådan ud: handle, opfatte, evaluere, suspendere, handle på et nyt grundlag. Men det sker ikke. Den form for mesterlære som mødeledelse hører under, er mere i retning af ”kopiering af mine forgængere”.

Den samme overvejelse gælder også for mødedeltagelse. Nye mødedeltagere afkoder hurtigt, hvordan man gør her og kopierer det efter kort tid.



**”Jeg synes, det er godt at have den samme plads, så man ikke skal gå og bruge så meget tid på at finde ud af, hvor man vil sidde. Hvis man nu havde et rigtig vigtigt møde, så bruger man ikke halvdelen af det, fordi man skal finde en plads”.**

Sofie 1.b



**”Jeg tror ikke, at det er en god idé at stå op under mødet. Fordi hvis man f.eks. ved, at man skal have en kop kaffe og så har man ikke noget bord. Så er det svært”.**

Josefine 1.b

## Møders værdi

Det vil være meningsløst blot at betragte mødets værdi som værende lig med de aftaler, ideer, beslutninger osv. der kommer ud af mødet. Da møder udspilles mellem mennesker, er man nødt til at indregne den faktor, at man skal forstå og acceptere hinanden, føle sig forpligtet overfor de aftaler, ideer, beslutninger der er resultatet, ellers kan (og vil) de fleste ikke kunne arbejde efter dem. Magt, frygt og tvang fremmer ikke forbindelsen mellem mennesker. Og giver derfor ikke noget reelt billede af, hvad der foregår på mødet eller hvordan opgaven, beslutningen vil blive gennemført efterfølgende. Hvis der er brug for at gennemføre beslutninger uden inddragelse af mødedeltagerne, er det langt mere reelt at gøre det, frem for at indbyde til en drøftelse og diskussion, der alligevel ikke ændrer beslutningen. Alle kan mærke det, og det er ofte kun apati eller "pænhed" der afholder nogen fra at sige det.

Det særlige ved møder ansigt til ansigt er, at det giver de optimale muligheder for, at være i kontakt med hinanden. Man er i stand til at høre, se, mærke og fornemme hinanden, Det giver mulighed for at få en særlig form for forbindelse, hvor man kan udveksle langt flere


informationer, end hvad man normalt opfatter, og få et billede af, hvad der er *virkeligheden* i en situation.

Det er her muligheden for at effektivisere viser sig. Det er ved at bruge de informationer, der er til rådighed i atmosfæren mellem os, at vi kan blive opmærksomme på, *om* forbindelserne er i orden, *om* vi taler om det, der er behov for, og *om* vi taler om det på en måde, der giver mening og værdi for gruppen og for resultatet.

## At mødes på mødet

En forudsætning for at skabe liv i møder er, at der arbejdes på at skabe en åben følelsesmæssig kontakt imellem mødedeltagerne, som kun er mulig, hvis man ikke er fastlåst på et bestemt udfald eller resultat. Den følelsesmæssige kontakt der er tale om her, har ikke noget at gøre med føleri. Det er *ikke* en uforpligtende rundkreds, fri leg eller noget med at vide alt om hinanden. Det er meget vigtigt at forstå!

Der er tale om åbenhed, følelsesmæssig risikovillighed og tillid overfor individualitet og det, i fællesskab at skulle nå nogle mål. Hvis mødedeltagerne sidder med en mistænksomhed overfor, hvad der ligger bag



MØDEDELTAGERNE KAN godt mærke, når drøftelser går i ring, og kan også mærke den irritation det medfører. Men det formuleres meget sjældent, at "snakken går i ring, hvad mon det er, der ikke bliver talt om lige nu?"

hinandens argumenter, og er usikre på, om den anden ønsker nogle personlige fordele, magt eller positionering, vil samtalen bevæge sig i ring, og man vil ikke kunne opnå bæredygtige konklusioner.

At være i en levende forbindelse med hinanden, betyder at mødedeltagerne er mere åbne overfor hinanden. Det indbefatter bl.a. at stille spørgsmål og undre sig, at komme med personlige indsigter mv. Derfor er evnen til at lytte med empati og nærvær helt centrale kompetencer.

*Under gennemgangen af sit projektforslag registrerer Minna, at en del af gruppen er uopmærksomme. Hun tolker det, som at de keder sig, og at det går for langsomt, og sætter tempoet op. Men hun mærker fortsat en uopmærksomhed og et voksende ubehag ved situationen i sig selv. Hun fortæller gruppen, at hun er usikker på, om de er med og opdager derved, at de synes, at det er spændende men kompliceret, og at de gerne vil have mulighed for spørgsmål og uddybninger af nogle af punkterne.*

## Atmosfæren som arbejdsbegreb

Alle har erfaringer med den fysiske atmosfære.

Atmosfæren er total afgørende for menneskets og andre levende væseners livsvilkår her på jorden. Atmosfærens kompleksitet er kendt og accepteret og de mange forskellige faktorer der – i naturen – påvirker atmosfæren.

Der foregår langt mere imellem mennesker, end vi er bevidste om og sætter ord på.

Men erkendelsen af, hvordan vi påvirker og bliver påvirket af atmosfæren imellem os, er underkendt. Alt, hvad der foregår imellem mennesker skaber atmosfære, og alt hvad der foregår inde i mennesker skaber atmosfære.

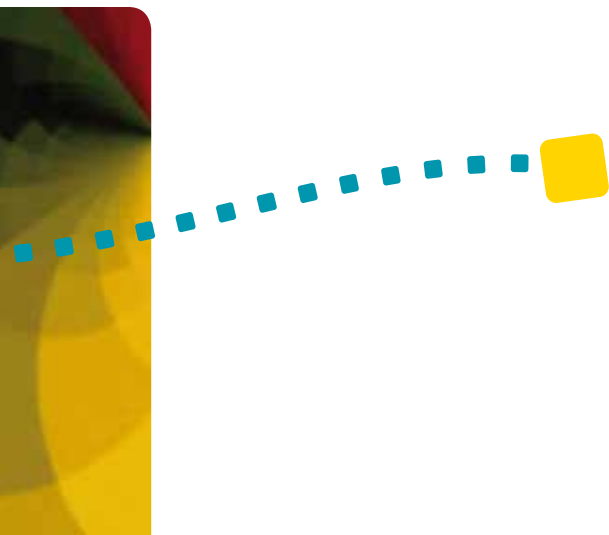
Atmosfære har samme kendetegn som f.eks. en musikoplevelse, smagen af et måltid, en svømmetur i havet. Man må have en konkret erfaring, for at vide hvad det er. Ellers forbliver det et abstrakt begreb.

Atmosfæren er noget der fornemmes, og for at finde ud af hvad det konkret er, der fornemmes, må der søges information fra sanserne: Hvad ser jeg? Hvad hører jeg? Hvad mærker jeg?

Mennesker har tilsyneladende nogle stærke mekanismer og/eller svækkede sanser som kan medføre, at vi

- ikke opfatter det, vi ser
- ikke siger det, vi tænker
- ikke gør det, vi siger
- ikke ser det, vi gør

Dette er meget iøjefaldende, når man sidder som observerende deltager på andres møder. Vi har erfaret,



at det er meget uvant og nogle gang forbundet med usikkerhed eller frygt at *se, høre og mærke* det, der sker – eller ikke sker – og sige det højt.

Det paradoksale er, at ved *ikke at sige noget*, skabes mange flere problemer end der undgås.

Mennesker *registrerer* måske atmosfærens signaler forskelligt, men det er vores erfaring at alle, ved at træne sanserne, kan registrere atmosfæren bevidst. *Det er vores erfaring, at de allerfleste ved, hvad vi taler om, når vi taler om at mærke atmosfærens signaler.*

Alle har oplevet, hvor hurtigt atmosfæren i et rum kan skifte. Den kan skifte fra en åben og venlig atmosfære til en mere lukket og tung. Hvor tonen mellem deltagerne i starten er munter og let, kan den på et splitsekund blive afløst af en mere skarp tone. Det går ofte så stærkt, at man dårligt kan fatte, hvad der skete, men man kan mærke det. Atmosfæren er en afspejling af, hvad der sker *her og nu* på kryds og tværs mellem de mennesker, der er i rummet. Det er et dynamisk billede, som kun kan opfanges ved at bruge sanserne. Vi kan *ikke tænke* os til atmosfæren.

Atmosfæren mellem os er der hele tiden, ligegyldigt om den registreres eller ej. Atmosfæren afspejler, at vi er forbundet med hinanden. Hvis vi sidder til et møde og nogle af deltagerne er mere optaget af at besvare sms'er, eller tænke over hvad der skal købes ind, påvirker det **alle** til mødet. Det er en illusion, når vi ofte forsværer os med, at vi da hører efter, og ikke forstyrrer nogen, når vi sidder i vore egne tanker. Det kan mærkes i atmosfæren, om vi er nærværende, og om vi er i kontakt med hinanden. Men ofte er det fremmed for deltagerne til et møde at gøre hinanden opmærksom på, at man mærker, at den anden er "ikke-nærværende". Man kan sige, at vi på en måde "smitter" hinanden, ikke bare med det vi siger eller ikke siger, men med de følelser der opstår mellem os.

## Hvad er det for signaler atmosfæren indeholder?

Hvad er det vi registrerer, når vi taler om, at atmosfæren er god eller dårlig, om vi er på bølgelængde? Først og fremmest registrerer vi de bølger eller energier, der er mellem os, og som alle udsender. Vores signaler interfererer – dvs. vi påvirker og påvirkes af hinanden.

### VI BLIVER PÅVIRKET AF DE RUM VI ER I

Prøv at forestille dig, at du går en tur på en solrig dag, ude i en forårsgrøn bøgeskov, hvordan de høje træer, lyset, stilheden fornemmes. Mærk, hvad der sker med dit åndedræt og dine tanker. Prøv nu at skifte billedet ud med et billede fra en storby du kender godt, hvor du kommer gående ned ad gaden, hvor der er masser af trafikstøj og os, menneskemylder, travlhed. Hvordan påvirker det dit åndedræt og dine tanker.

Energifeltet afspejler vore kvaliteter og den tilstand, vi er i – om vi er stressede, urolige, glade etc.. Selvom disse signaler er ubevidste, kan de opfanges og aflæses. Når vi registrerer atmosfæren og skiftene i denne, undersøger vi hvilke informationer, der ligger i signalererne mellem os.

Atmosfære er et metafysisk område, hvor primært det at referere til erfaring giver mening. De fleste mennesker har oplevet situationer eller set film, f.eks. psykologiske dramaer hvor de sidder ude på stolekanten, fordi de er så opslugte af, hvad der foregår. I formidlingen af begrebet atmosfære på møder, har vi ofte refereret til et afsnit i TV-serien Matador<sup>6</sup>. Men alle har oplevet møder eller familiesammenkomster, hvor det der sker mellem deltagerne, mærkes som tydelige reaktioner i hele kroppen. Det kan være, at man får ondt i maven, bliver urolig, træt, eller på anden måde føler sig ubehageligt tilpas. Det kan også være, at man opdager, at man ikke kan koncentrere sig, at det er svært at være tilstede.

På det konstruktive møde kan signalerne være, at man føler sig oplivet, let, kompetent, energisk...

Når det er så vigtigt at arbejde med atmosfære, er det fordi, der i denne signaludveksling er en lang række informationer, som vores logiske jeg ikke har mulighed for at opfatte, uden hjælp fra sanserne. Derfor bliver man ofte begrænset til at reagere irriteret og lukket på det, der har påvirket én. En tilstrækkelig grad af nærvær og åbenhed er afgørende for, at man ikke bare mærker, at man påvirkes og reagerer emotionelt, men også opdager, *hvad* man mærker.

### Atmosfære og sanserne

Atmosfærens dynamik udfordrer vores evne til at opfange, hvad den indeholder. Der er brug for en form for højhastighedsforbindelse mellem dem, der er i rummet, for at få et reelt og levende billede af, hvad der foregår - i modsætning til den langsommere modus, som en tolkning repræsenterer. Sanserne er fra naturens side netop udviklet til at kunne registrere egen-

---

6 på DVD er det kapitel 19, Påskefrokosten

I VORES KULTUR sætter vi vores lid til fortolkende tanker og såkaldt rationelle filtre, og danner vore konklusioner på baggrund af det.

Men hvis man ikke "sanser" før man "samler", bliver det, man samler, det, der er i bevidsthedens pulterkammer.



skaber og tilstande i omverdenen og i organismen selv, som en hjælp og et fundament for stillingtagen, der er så reel som muligt.

At arbejde med atmosfæren på møder handler især om to forhold:

- At udvikle samspillet og skabe ordentlige "livsbe- tingelser" i møderne.
- At bruge sine sanser for at udvikle og bevare et le- vende forhold til os selv og til andre, og få erfaring med, hvordan man benytter (inkorporerer) og ud- trykker de sansebaserede observationer i samspil- let med andre.

I det følgende kapitel vil vi, igennem en række historier fra vores praksis, søge at illustrere hvordan man kan inddrage atmosfæren på møder, og hvad det kan bety- de både for mødets resultat og for mødets deltagere, når man gør det.



**"Når man er til møde hører man efter, hvis man kan. Og så tænker man en masse ting".**

Elias 1.b

## KAPITEL 2

# Energi, samspil og fornyelse

Vi er ved selvsyn, og ved at tale med utallige mødedeltagere, kommet frem til den konklusion at *livsbetingelserne* på mange møder ofte er elendige, og at det er nødvendigt med et skift i bevidstheden om, hvad møder er og skal være.

Det vanskelige er ikke at få mødedeltagere til at mærke, hvor elendigt det til tider kan føles at deltage i et møde. Vi har ofte hørt om træthed, mavepine, hovedpine, irritation efter møder. Men hører samtidig også, at "sådan er det, det er der ikke noget at gøre ved!" Det vanskelige ligger i at få dette følelsesmæssige faktum erkendt som noget u hensigtsmæssigt, og

som noget der kan ændres. Det vil sige at lade følelsen komme til bevidsthedens overflade og blive til en erkendt og udtrykt udfordring. *For at skabe bedre møder.* Det tror vi kun kan ske igennem konkret erfaring, altså ved at arbejde med møder på en ny måde.

Det kan være særdeles vanskeligt at ændre på det setup, de fleste møder bygger på. Der er sikkert utallige grunde til at vores mødekultur har så stor en overlevelsessevne, som tilfældet er. Den er nærmest kommet ind med modernismen, som sidemandsoplæring, og den opfattes som en del af det demokratiske fundament. Og måske vigtigst, vi har bemærket en kollektiv diffus

DER ER 3 indre modstandere, som forhindrer, at vi kan skabe en åben forbindelse til hinanden og til os selv. Den første er den indre dommer. Denne indre stemme forhindrer os i at være åbne, undrende og nysgerrige fordi den dømmes, vurderer og på en kritisk vægtskål vejer, hvad du selv og andre siger. Den anden er vores indre distancerende eller kyniske tilgang til andres situation, som forhindrer os i at virkeliggøre muligheden for at finde vores iboende empati og følelsesmæssige intelligens. Den sidste er frygtens stemme, som forhindrer os i at vise hvem vi er, følge vores egne drømme, mål og intentioner og dermed opleve mere glæde og mening i hverdagen.

FORSKNING I HJERTET viser at negative emotioner påvirker hjertets rytmer og det autonome nervesystem. Det påvirker vores evne til at tænke rationelt. Evnen til at træffe effektive beslutninger mindskes betydeligt når vi er ude af balance, målt i forhold til kvaliteten af de beslutninger vi træffer når vi er i balance. Med andre ord, jo flere dårlige følelser der er på en arbejdsplads jo ringere beslutninger træffes der.

frygt for, at hvis man for alvor bryder med det "almindelige" setup ender mødet i kaos, skænderier og spild af tid.

Der er to hovedkilder til atmosfæren. To områder hvor man især kan aflæse den. Det er i *energien* og i *samspillet* imellem mødedeltagerne.

Og det er ved at iagttage og agere ift energien og samsillet, at *fornyelsen* kan skabes.

Arbejdet med atmosfære omfatter tre kompetencer:

- At kunne **opfatte/opfange** signalerne (f. eks energien)
- At kunne **udtrykke** det, man opfanger
- At **handle** på det

I dette kapitel vil vi præsentere vores måde at arbejde med energi, samspil og fornyelse.

De tre områder vil i teksten fremstå mere adskilt, end de gør i virkeligheden. Vi har erfaret, at det i en pædagogisk, træningsmæssig sammenhæng, er vigtigt at kunne fokusere på et enkelt område ad gangen, og hurtigt få nogle positive erfaringer f.eks. med at få mere energi i møderne.

Som nævnt er adfærd og tanker om møder i høj grad baseret på indgroede vaner. Det kræver en aktiv og bevidst handling at slippe fri af disse vaner.

Kort sagt, det meste af arbejdet med atmosfære er tæt forbundet med *træning*, med at give og få feedback med refleksioner, og sidst men ikke mindst med tålmodighed med sig selv og andre.

Den grundlæggende udfordring er at lære at stole på det, vi registrerer med vores sanser.

## Energi

Energien afspejler, hvilke følelser, der fylder og den mærkes på forskellig måde. F.eks. når man er glad føler man sig typisk let, rummelig, ressourcefyldt, udadvendt. Når man er ked af det føler, man sig typisk tung, indadvendt.

Energi er liv, og liv giver vækstmuligheder. Umiddelbart burde vi forvente, at det giver energi at være sammen med andre, men som vi har været inde på tidligere, kan det til tider opleves modsat.

Energien går op og ned under et møde. I det ene øjeblik er mødedeltagerne aktive og med, det næste øjeblik føles det, som om der ingen energi er. Derfor kan det være vanskeligt at afgøre, om der skal gribes ind. Retter det sig af sig selv? Bliver det værre, hvis jeg griber ind? Det kan man ikke tænke sig til, det må prøves.

Meget energi forsvinder i en stivnet form i det setup, vi afholder møder i. Udfordringen er, at gøre mødet mere levende, finde en balance imellem variation og mødets formål.

Det er vigtigere at være vågen overfor, hvordan man timer sit udtryk og lærer at læse situationer end at finde de rigtige teknikker. Timing er en slags musikalitet, der er forbundet med intuition og intuition trænes ved at bruge og udvikle sanserne. Det er ikke svært, det kræver blot vedholdenhed. Og med vedholdenhed i træningen af sanserne vokser intuitionen, på samme måde som man bliver skrap til at hørle, lave mad eller tale med mennesker, hvis man øver sig i det. På denne måde er arbejdet med atmosfære et spørgsmål om at udvikle et håndlag snarere end at følge en helt fastlagt metode.

I det følgende vil vi især fokusere på facilitering, mødets rammer og selve dagsordenen.

## CASE 1

### Et "Wake-up call". Overraskelse som vanebryder

Se, hvor let og med hvor små midler man kan ændre et vanemønster i en personalegruppe og skabe mere energi.

Forhistorien er: Vi er i en børnehave der startede engang i 60'erne. Lederen har været der nogle år, men der er flere medarbejdere, der har været ansat i børnehaven i op til 30 år. Der er mange rutiner omkring møderne, dagsordenen har faste punkter, mødebordet er meget langt og personalet har faste pladser. Flere af mødedeltagerne har siddet på samme plads siden de blev ansat, og har ikke været til at flytte.

Personalemøderne foregår pænt og ordentligt. Der er sædvanligvis en vis mathed, og mødeleder kæmper indimellem en kamp for at vække folk til dåd. Det er lederen Ulla, der fortæller historien:

*"Vores personalemøder på daginstitutionsområdet foregår altid om aftenen. Medarbejderne er selvfølgelig godt trætte på det tidspunkt, men det er det eneste tidspunkt, vi alle kan samles, uden at der er børn.*

*Vi plejer at spise noget mad sammen, inden vi starter mødet, og så får vi kaffe og kage undervejs for at holde dampen lidt oppe, og gøre det hyggeligt. Men vi kan alle godt mærke, at der skal noget til, for at vi kan holde energien, især lidt inde i mødet.*

*Jeg tænkte på det, vi snakkede om på modulet i atmosfæreprojektet, hvor vi havde arbej-*

*det med, hvordan vi kan få mere energi og få folk til at være nærværende under møderne. Jeg kan jo godt - set i bakspejlet - undre mig over, hvorfor jeg ikke har gjort noget tidligere for at få mere liv i mødet. Sagen er, at jeg end ikke har tænkt tanken. Jeg tror, at jeg har haft et bestemt billede af, hvordan møder holdes, hvad der er rigtigt og hvad der er forkert - og det har jeg så holdt mig til.*

*Hos os har det indtil nu foregået på den måde, at en del af medarbejderne har faste pladser. Jane sidder for bordenden, Anna og Rikke sidder ved de to første pladser på den højre langside osv.*

*Vi er så til personalemøde sidste torsdag. På vej ind til mødet kommer jeg i tanke om en leg, jeg har leget med børn, når de skal rydde op, og tænker: "måske kan jeg bruge den til at rykke rundt på pladserne, og så se hvad der sker": Da vi er ca. 1/3 inde i mødet, beslutter jeg mig for, at nu er det nu.*

*Så jeg siger: "Løft armene over bordet,.... brug dem til at samle de papirer du har liggende foran dig,.... løft papirerne op ....og rejls dig, løft blikket kig på de andre ...og gå hen og sæt dig et andet sted sammen med én du ikke plejer."*

*De bliver så overraskede, at de gør det. Jane ser helt forbløffet ud, Anne går lidt rundt om bordet for at finde ud af, hvordan det er at sidde der, og Rikke og Marie skynder sig at sætte sig ved siden af hinanden*

*Det resulterer i megen grin og en vis tumult.*

*Det betyder også at personalet er nærværende under resten af mødet. Jane, som plejer at sidde tavs under møderne siger noget flere*

*gange, og da vi skal behandle pkt. 3 om legepladsen, som vi er gået død i på de sidste to personalemøder, kommer der flere forslag til løsninger, som jeg kan tage med til forvaltningen.*

*Da mødet er færdigt, taler vi om, hvad det har betydet, og hvordan det har været for dem, der har siddet på samme plads i over 20 år. De må jo erkende, at de overlever, og det hjælper selvfølgelig meget, at der bliver grinet en hel del.*

*Men det åbner også op for en snak om, hvordan vi fremover kan få mere energi i vores møder. Blandt andet taler vi om, hvordan vi kan lave dagsordenen om, og hvordan vi kan skifte pladser og måske stå op under nogle punkter”.*

### Vores kommentarer

Ulla's forklaring på den gentagne træge mødestemning er, at den er et resultat af, at det er aftenmøder. Og at det er et vilkår, de må få det bedste ud af. Aftensmad, kaffe og kagehygge er redskaberne til

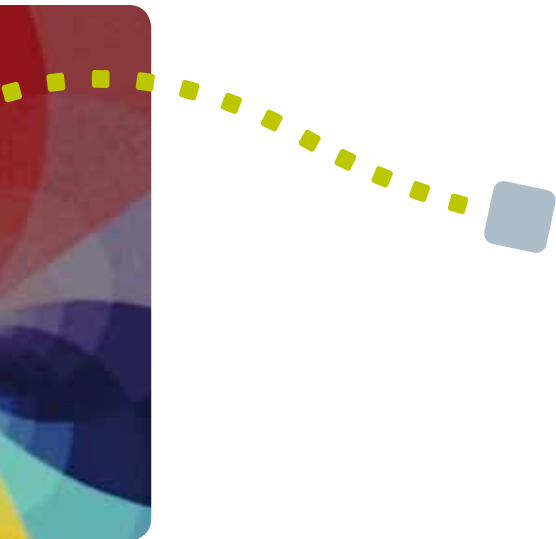
at holde mødedeltagerne vågne. Ulla har ikke været bevidst om, at møder kunne være anderledes og har derfor ikke sat spørgsmålstejn ved det. I atmosfæreprojektet bliver hun opmærksom på, at det er en *forestilling* om, hvordan møder skal afholdes der styrer hende og ikke en kontakt med, hvad der er brug for at gøre på mødet, for at holde liv i deltagerne. Men ved at suspendere sin forklaring, revurdere situationen, og stille sig selv spørgsmålet om hvorvidt andre elementer i mødet kan være energislugere, får hun øje på noget som mange gange har generet hende, uden at hun egentlig har taget det til efterretning. Nemlig ”de faste pladser” (de faste pladser kan opfattes som et symbol på den orden og den status, der er gældende, de kan være et signal om en form for stivnet-hed mellem deltagerne). Hun træffer den beslutning, at det vil hun prøve at eksperimentere med. Og kommer i tanke om denne lille sjove leg, hun kender til. Overraskelseselementet i legen gør, at hun kommer forbi den modstand mod at ophæve reglen om faste pladser, som der er hos flere af de ”gamle”. Personalet opdager ikke, hvad der er på vej, før det sker. Og selve legen gør, at rummet fyldes med latter og tumult, mens de bytter pladser.

DU KAN PÅVIRKE energien ved at stille åbne, nysgerrige og undrende spørgsmål. Men hvordan det opfattes, afhænger helt af din indstilling. Er du nærværende i dine spørgsmål, kan de bidrage til at bryde vanetænkning og skabe fornyelse.

Gør det tilladt at stille spørgsmål. Fortæl at det er, fordi du gerne vil forstå, hvad det er, den anden siger. Demonstrer din intention ved at undlade at dømme, vurdere og sammen-

ligne personens svar med dine egne eller andres meget kloge svar.

Vær opmærksom på hvad du tænker i situationen. Det farver din måde at stille spørgsmål på.



Personalet bliver generelt mere vågne af det overraskende i situationen. Men også det, at de sidder et andet sted, med en anden vinkel i rummet, har indflydelse på deres nærvær. Når kroppen stivner, stivner tankegangen også. Så der er en meget stor pointe for mødeledere i at sørge for, at mødedeltagerne er vågne og kan følge med.

- Hvornår har I sidst haft jeres mødeform til eftersyn?
- Hvordan forholder I jer til, hvis der er noget, der generer i den nuværende mødeform? Undersøger I det og handler på det?
- Hvilket forhold har I til at bryde vaner og gøre noget usædvanligt? Har I tillid, mod og åbenhed til at eksperimentere?
- Hvad lytter I til på jeres møder? Hvad I mærker og sanserne fortæller eller til "plejers" stemme: "sådan er det at være til møde..."
- Gør I noget for at få kroppen med på mødet?

## CASE 2

### Hvordan manglende nærvær skaber problemer for mødedeltagerne selv

Dette er en historie, der illustrerer hvordan det at "stå af", kan medføre, at man ikke får den nødvendige information. Den viser også, at selve rummet man mødes i, kan skabe meget ringe betingelser for folks evne til at være nærværende. Det er en historie om en personalegruppe, der er på vej til at få indført det, de vil undgå, fordi de har misforstået et projekt, og derfor ikke ønsker at tale om det.

Historien fortælles af konsulenten, som er med som træner og "flue på væggen".

*"Vi er til et personalemøde. På mødet deltager en leder og ca. 15 medarbejdere. Vi sidder i et langt smalt mødelokale uden vinduer, hvor der meget hurtigt bliver varmt og iltfattigt. De mødedeltagere der sidder i den ene ende af bordet, kan ikke se dem, der sidder i den anden ende. Den eneste, der har overblik over alle er mødeleder, der sidder for bordenden. Til gengæld sidder han rigtigt langt fra dem, der sidder i den anden ende af lokalet*

*Et af punkterne er orientering om et forsøgsprojekt, som handler om at undersøge om nogle nye målemetoder er mere effektive end dem afdelingerne normalt anvender. Hensigten med projektet er at finde den mest effektive målemetode, og så gøre den til standard.*

*En medarbejder, Lotte, har været på et tværorganisatorisk erfa-møde om projektet, og skal informere sine kolleger om projektets status.*

Lotte er en lidt tilbageholdende ung kvinde i 30'erne. Hun er fagligt meget kompetent, men går stille med dørene. Hun taler også stille, og kan give det umiddelbare indtryk af at være usikker. Man skal kende hende for at vide, at hun faktisk ved, hvad hun vil og er meget skarp på sine opgaver.

Lotte fortæller om hvilke konklusioner, man er kommet frem til. Hun har forberedt sig godt, og har lavet nogle plancher, hvor de erfaringer der er blevet drøftet på mødet lines op. Lotte fremstiller de tværgående erfaringer kontant og sagligt. Men kan tydeligvis godt mærke at folk ikke er med. Hun virker i stigende grad usikker.

Der er ingen energi i lokalet. Nogle sidder og kigger i andre papirer, én har gang i mobiltelefonen, et par hvisker sammen, og enkelte har bare "fiskeøjne". Co-pilot<sup>7</sup> observerer energifaldet og beder lederen om en timeout<sup>8</sup>. Hun begrundet det med, at der ikke er meget lydhørhed overfor punktet, og at hun fornemmer, at energien falder. Lederen accepterer og beder hver især om at fortælle, om de har rød eller grøn lampe tændt<sup>9</sup>, og beder dem fortælle, at "lampen er tændt fordi....".

Deltagerne vågner lidt op.

Hans, som er afdelingens skarpe tunge siger "rød lampe er tændt, fordi jeg er uenig i den måde, vi skal arbejde på i forsøgsområderne", og han tilføjer, mens han ser hånligt på afdelingslederen "det er typisk for den øverste ledelse at indføre noget, der ikke har meget med virkeligheden at gøre", "skrivebordsgeneraler" mumler han til sidst.

Pernille fortæller misfornøjet: "jeg har rød lampe, fordi det er det mest uklare projekt, jeg har været med til, jeg ved simpelthen ikke, hvad

I forventer af mig, så derfor gør jeg som jeg plejer".

Og Ulla, som har været i afdelingen i 12 år, siger irriteret "min røde lampe er tændt, fordi projektet ikke angår mig, jeg gør som vi altid har gjort, fordi det er det mest effektive".

I runden, som tager max. 5 minutter, viser det sig, at hovedparten af deltagerne er mentalt fraværende under punktet. Der kommer flere lignende udsagn, og der er absolut ikke noget engagement. Det undrer mødeleder. Han forstår simpelthen ikke, hvordan de kan være så ligeglade med det Lotte fortæller.

Men i runden bliver det klart for lederen, at hovedparten af medarbejderne har misforstået forsøgsprojektet.

Han overtager ordet fra Lotte, fordi han indser, at han er nødt til at forklare selve idéen med projektet for deltagerne. Han havde haft den opfattelse, at det vidste alle, men måtte erkende, at det vidste alle ikke. Og at snakken i afdelingen tilsyneladende havde ført projektidéen helt af sporet."

7 I Atmosfæreprojektet har vi arbejdet med en model, hvor vi supplerer mødeleder med en medarbejder eller souschef, som har til opgave at være opmærksom på, hvordan atmosfæren udvikler sig undervejs. Og i givet fald gøre lederen opmærksom på det, så mødets deltagere i fællesskab kan undersøge, hvad atmosfæren fortæller. Denne person har vi kaldt co-pilot.

8 Timeout er hentet fra sportens verden og betyder blot, at dagsordenen suspenderes for et øjeblik, mens mødeleder og co-pilot undersøger, om der er brug for at tale om, hvad der sker blandt mødedeltagerne.

9 En enkel metode, som kan bruges til at fortælle om man er mentalt til stede (grøn lampe) eller om ens tanker er helt andre steder (rød lampe)

### Vores kommentarer

Der er to udfordringer for dette møde 1. mødelokalet og 2. hovedparten af deltagernes uvilje mod temaet.

Uegnede mødelokaler medfører en øget risiko for, at mødedeltagerne falder fra. Forhold som manglende ilt, dagslys, tunge møbler, store borde og manglende fysisk/mental aktivering medfører, at hjernens aktivitet falder, og vanskeligheden ved at se og høre hinanden betyder, at det er svært at komme i kontakt med hinanden. Der er ikke meget "møde i mødet". Mødelokalet i denne historie modarbejder kontakten imellem mødedeltagerne. De er ganske vist forsamlet i samme rum, men der er ikke et fælles nærvær.

Mentalt og følelsesmæssigt er de mange forskellige steder.

Uviljen mod temaet fører et manglende engagement med sig. Når man ikke er i kontakt med det, der foregår på mødet (ved f.eks. at engagere sig i det, der bliver sagt), kan der ikke træffes ordentlige beslutninger.

Temaet i denne historie: "målemetoder", har været på dagsordenen tidligere, og ifølge lederen af afdelingen har det været behandlet gnidningsløst.

Informationerne i runden på dette møde, indikerer, at det har været gnidningsløst fordi folk tilsyneladende ikke har hørt efter. I hvert fald har hovedparten af mødedeltagerne ikke forstået pointen i projektet.

Co-pilot registrerer at mødedeltagerne "er andre steder", de læser i papirer, småvisker, har fiskeøjne, sms'er på mobilen. Desuden registrerer hun, at energien i lokalet føles tung, træg og mangler liv.

Hun ved ikke, *hvorfor* det er sådan, hun kan blot registrere, at det er sådan.

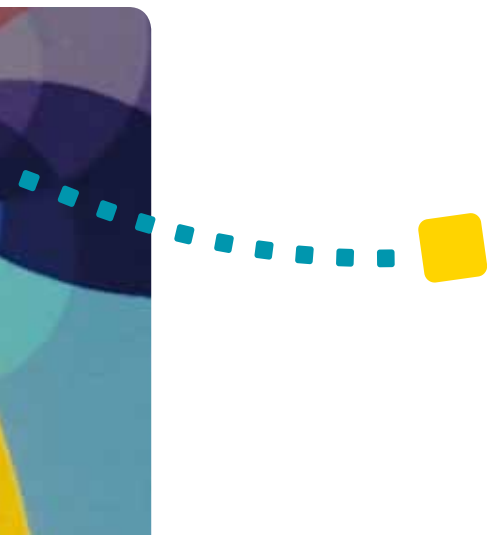
Og hun vurderer, at det er værd at undersøge. Derfor spørger hun mødeleder, om de skal bruge tid på at udforske det.

Runden bekræfter, at de fleste deltagere ikke er mentalt og følelsesmæssigt tilstede. Der er ingen opmærksomhed, og der er ikke noget engagement. De er optaget af deres egne gøremål eller tanker.

Ved at tage runden får mødeleder- og deltagere en helt afgørende information. ¾ af mødets deltagere har misforstået projektets intention, og på en måde står de på hver deres planet og taler ud fra forskellige forudsætninger.

Der har været en implicit antagelse om, at projektets intention var forstået, og det har ikke været kulturen at spørge ind til forståelsen.

- Hvordan forholder I jer til, hvis mødedeltagerne har gang i andre gøremål under mødet? Undersøger I, *hvorfor* de har det?
- Er I nysgerrige, åbne og undrende overfor temaet og overfor hinandens argumenter? Eller går I typisk i en dømmende og vurderende position overfor hinanden?
- Hvad gør I for at få vished for, at deltagere er med? Laver I f.eks. summerunder, der sikrer, at alle får sagt noget. Eller antager I "at tie er at samtykke"?



## Forslag til at arbejde med energien på møder

Helt overordnet er vores forslag, at I suspenderer ”plejer”, og gør noget I ikke troede ”man måtte”, hvis man skal holde et seriøst møde.

*På et møde i chefgruppen, beder vi cheferne om at flytte sig fra mødebordet hen i et sofa-hjørne og drøfte næste punkt. Det er meget uvant for dem at sidde og holde møde omkring et sofabord. Under det følgende punkt beder vi dem om at tage bind for øjnene. Atmosfæren bliver meget intens, og der opstår en udpræget lytten og lydhørhed.*

### Mødets rammer

#### Mødelokalet

Der er utallige uegnede mødelokaler i brug rundt omkring, og det er et stykke hen ad vejen nok et vilkår.

Ved at gå efter energiniveauet på mødet, kan mødeleder imidlertid forebygge de negative konsekvenser et uegnet mødelokale kan have.

Det er vigtigt for folks evne til at være tilstede under mødets punkter, at rammen bliver medspiller.

Udfordringen er at bruge lokalets begrænsninger som en form for inspiration. Det lange smalle lokale i historien ovenfor, som forhindrer, at deltagerne kan komme i ordentlig kontakt med hinanden, kan også forstås som det vilkår der gør, at man bliver nødt til at afholde mødet uden borde, eller stående, alt efter hvad det er for et punkt, der drøftes, så deltagerne kan være i god kontakt med hinanden, og summe sammen i skiftende grupper. Eller man opdager, at man slet ikke vil bruge et mødelokale, men hellere afholde mødet i et rum med lys og luft, på et lidt ”skævt” tidspunkt.

#### Mødeleders forberedelse af møderne

Punkterne på dagsorden beskrives således, at deltagerne har mulighed for at danne sig et billede af, hvad temaet handler om. På den måde kan de gøre sig nogle tanker inden mødet.

MANGE MENNESKER – langt flere end vi aner - har en ustabil blodsukker-balance, og det påvirker evnen til koncentration. Hvis I skal i gang med et møde sidst på dagen, der varer længere end en time så start f.eks. med tykke rugbrødssnitte med ost og agurk, gulerodsstave, æbler og andet frugt, skåle med rosiner og nødder. Sørg for iskoldt poste-vand. Brug evt. de første 10 minutter på at tilberede det, mens I alligevel venter på de sidste. Det gavner fællesskabet at lave noget praktisk sammen.

Gennemgå dagsordenen inden mødet med fokus på energien for at undersøge, hvordan der kan arbejdes med punkterne. Tænk på hvordan der kan komme flow og energi til de enkelte punkter. Lav variation, og tænk på hvordan videndelingen kommer i spil undervejs.

Sørg for at forplejningen er lødigt og adskil den fra selve mødet. F.eks. ved at man rykker væk fra kopperne, når teen/kaffen er indtaget, der ryddes ud inden selve mødet starter eller kaffen bruges som en midtvejs pause. Formålet er at sikre, at folks opmærksomhed er indstillet på mødeindholdet og ikke på forplejningen

I det følgende har vi oplistet en række af de ideer som kan hjælpe med at øge energien undervejs i et møde.

### Møde start

Folk kommer fra mange forskellige andre aktiviteter, når et nyt møde startes. Og ofte bringer man det, man har været i, med sig ind i det nye møde. Man er fysisk tilstede, men tankerne er måske helt andre steder.

Marker derfor når mødet begynder, og gør noget for at folk bliver nærværende.

### Eksempler på, hvordan man kan komme til stede

- Hils på hinanden, giv evt. hånd
- Brug det første minut på i tavshed at tømme hovedet
- Bed alle om at slukke deres mobiltelefoner
- Bed mødedeltagerne skrive det ned, de skal huske at tage sig af, når mødet er færdigt
- Sid i tavshed med lukkede øjne i 2 minutter, skan kroppen eller fokuser på åndedrættet
- Lyt til et stykke musik, hvor I f.eks. lytter efter hvordan instrumenterne taler til hinanden
- Spørg, om der er noget, der skal siges, for at man kan være ordentligt tilstede

- Start mødet med at klappe på hinanden
- Lav nogle strækøvelser, gerne stræk hvor forsiden af kroppen strækkes, da det giver energi
- Lav vippeøvelser eller andre fod øvelser

## Flow/energien på mødet

Der er brug for at gøre noget (fysisk)aktivt for, at mødedeltagerne kan bevare koncentrationen, hvis et møde varer længere end ¾ time.

Der er et utal af muligheder for at få rejst energien, og dermed hjernens opmærksomhed. Det centrale er at passe det ind undervejs, så det er energien der styrer metoderne, og ikke metoderne der styrer.

### Eksempler

- Lav korte pauser, hvor I laver energigivende øvelser. Især strækøvelser genskaber energien i kroppen.
- Spil en omgang kontorhåndbold for fuld skrue i 5 minutter.
- Gå en tur undervejs – lav f.eks. walk og talk, hvis der er noget betydningsfuldt der skal afklares.
- Undgå at sidde på samme plads med samme side-mand til hvert møde. Skift evt. plads undervejs.
- Placer møder i forskellige lokaler, så I ikke altid sidder samme sted.
- Indfør tavshed, efter hvert emne eller efter behov og/eller hvis man har svært ved at finde en løsning eller en samtale går i hårdknude. Alle sidder med lukkede øjne og holder fokus på deres vejtrækning eller skanner kroppen.
- Lav timeouts hvor atmosfæren registreres. Det kan f.eks. være at, mødeleder beder hver enkelt om at tilkendegive, om man er der, eller om man er faldet ud. Det er helt almindeligt og tilladeligt, at man falder ud indimellem, men det er vigtigt at gøre sig det klart og evt. sige det.

- Spørg hvor folk er henne, hvis de sidder og snakker, mens en anden taler.
- Kommentér det hvis en mødedeltager sidder og læser i noget, der ikke vedrører mødet.



**”Hvis ikke der var blevet lavet en time out, ville den dårlige energi have præget resten af mødet og deltagerne vil måske efterfølgende have set skævt til hinanden. Nu fik vi det konkrete problem løst og fik ”renset luften” før mødets øvrige punkter skulle diskuteres”.**

Hans Kurt Larsen, fagchef i SKAT Struer

## Få flere i spil, og mere energi

Det vil være logisk at bruge mødedeltagernes idéer, input og kompetencer på mødet, når der er investeret tid i, at de deltager. Det kan man iscenesætte på mange måder, for eksempel:

- Lav summerunder i stedet for at diskutere i hele gruppen.
- Giv tid til refleksion i stilhed, og måske at alle skriver et par stikord, inden man taler sammen. Ofte vil man hurtigt komme ind i en bestemt retning med refleksionen, medmindre man har klaret sine egne tanker først.
- Benyt princippet med en runde, hvor alle giver en kommentar/råd, som ikke kommenteres men blot lyttes til – reflektér og vurder indad.
- Spørg om forståelsesspørgsmål, og lad deltagerne snakke sammen to og to inden de svarer.

- Hvis man ikke er enig eller ikke forstår hinanden, må man bruge tid på at få det udtrykt. I kan f.eks. danne makkerpar, så alle har en makker, der har til opgave at forstå den anden. Ved eksempelvis at stille spørgsmål til, hvad makkeren tænker lige nu. Her er det afgørende, at den ene taler uden at blive afbrudt, og den anden lytter uden at tænke på, hvad hun vil sige, når det er hendes tur. Hvis man får presserende tanker mens man lytter, da kan man lige notere et stikord om det, på et stykke papir, så forsvinder tankerne igen.
- Lav en runde hvor alle deltagerne giver relevante kommentarer, holdninger og råd til et givet dilemma. Der skal ikke kommenteres eller svares i løbet af runden. Når runden er slut, skal personen med casen opsummere, hvilke input der gav mest mening, og hvad der vil være den fremtidige løsning.
- Opfordre til at deltagerne bruger deres intuition – spørg til kollegernes intuition i forhold til en given sag.



**”Man kunne sætte nogle klovne et sted og få dem til at lave nogle små optrin, så man kom til at grine. Det ville være et sjovt møde”.**

Vitus, 1.b

## Afslutning af et møde

Afslut mødet med at hver deltager kort siger, hvad der har fungeret bedst for dem på mødet. Det er et redskab, der bevirker, at møder afsluttes med energi. En måde at blive klogere på, hvad det er der fungerer godt, og hvad man derfor med fordel kan gøre mere af på næste møde.

Afslut mødet med at undersøge, hvor gode I har været til forskellige udvalgte fokusområder. Fx. på en skala fra 1 – 10, hvor gode var vi til...? Husk at fokusere på det der virker, mere end det der ikke virker! Og lad hver enkelt give et konkret eksempel på det de siger.

### Eksempler

- Hvor gode var vi til at bryde vaner?
- Hvor gode var vi til at holde energi i mødet?
- Hvor god var jeg til at være nærværende og lytte.
- Hvor god var jeg til at registrere mine sanser og til at udtrykke mine registreringer?

At arbejde med energien på møder, er som at høste lavthængende frugter. Der skal ikke meget til at skabe store succeser. Der er dog én meget væsentlig forudsætning at tage hensyn til. Mødeleders *oprigtighed*.

Det mærkes i atmosfæren, hvis der er et misforhold imellem mødeleders intentioner, og det han/hun siger. F.eks. hvis mødedeltagerne bliver bedt om at forholde sig til et emne og mødeleder ikke lytter. Der er således meget stor forskel på at bruge metoder teknisk og bruge metoder med hjertet.



**”Det har været tydeligt at mærke, hvordan opmærksomheden under møderne er blevet skærpet – alle er til stede. Møderne er derfor blevet bedre og mere effektive, hvilket alle oplever som en stor tilfredsstillelse”.**

Sisi Eibye, Direktør Børn og Ungeforvaltningen, Kerteminde Kommune.

## Samspil

Vi forbinder normalt møder med, at to eller flere mennesker mødes med hinanden. Men ofte må vi konstatere, at det er som om vi alligevel ikke rigtig kontakt med hinanden.

Selvom mødedeltagerne sidder ved samme mødebord, har fælles skriftlig dagsorden, har aftalt og har lyst til at afholde mødet, kender hinanden godt – rækker det ofte ikke til, at der opstår et egentligt *møde* mellem deltagerne.

Det kan være skjult for deltagerne, fordi de er vant til, at møder afvikles i en form, hvor mødets indholdsmæssige drøftelser tillægges større betydning end, om der foregår et egentligt samspil mellem deltagerne.

Mødet som kulturel konstruktion har en række spilleregler som sjældent drøftes åbent. Det normsæt, som mødedeltagerne forventes at indordne sig under, afkodes i stedet af hver enkel.

Udfordringen i et møde er at få etableret et samspil mellem deltagerne, som gør at deltagerens kompetencer får liv og kommer i spil.

At mødes og etablere et samspil betyder, at mødedeltagerne bliver nødt til at være nærværende/tilstede og opmærksomt åbne overfor hinanden. Det må også accepteres at vi mennesker påvirker hinanden, ikke bare med det vi siger, men med vores tanker, følelser og tilstande.

Det er det, vi kalder atmosfære.

Hvis mødedeltagerne kun agerer på det, de fortolker i situationen, eller ud fra den strategi de på forhånd har lagt for mødet, går de glip af de informationer, som især skal hjælpe dem til at fremme samspillet. Samspillet opstår og udvikler sig langt mere subtilt og

komplekst, end man kan tænke sig til. Man er nødt til at fange det, der sker, her og nu, med sine sanser, hvis forbindelsen skal kunne fastholdes. Det er ikke noget, der kan laves en generel aftale om ved mødestart. Hvis samspillet skal fungere, må mødedeltagerne finde en balance, hvor både det logisk rationelle, mødets indhold og de følelser og tanker der opstår, får plads. Hvis man ikke må tale om det, der optager en, det man oplever, mærker og føler ifm. behandlingen af dagsordenspunktet, omformes forbindelserne mellem deltagerne efterhånden til en skjult dødvægt.

Mødets mest centrale men oftest oversete berettigelse er, at det skal skabe fællesskab. Det fællesskab som helt enkelt handler om, at vi er fælles om at løse en opgave, og at den opgave løses bedst, mest effektivt og med størst gavn for alle, hvis der foregår et *samspil*. Hvis mødedeltagerne ikke er i kontakt med hinanden, vil de agere og få samme resultat som musikerne – nemlig et godt stykke fra, hvad de har potentiale til og mulighed for.

I et samspil mellem mennesker er der følelser involveret, ellers er der ikke noget samspil. Men følelser hører ikke med i det rationelle menneskesyn. De aller-

fleste mødedeltagere, vi har været i kontakt med, vil i starten helst undgå, at følelser kommer i spil i mødet. Men de overser det faktum, at følelserne er i spil, de er det bare nedenunder det rationelle niveau, og de styrer mødedeltagerens ageren på samme måde, som et isbjerg bliver styret af den del, der ligger under vandoverfladen.

Så i stedet for at spørge sig selv, hvordan man kommer igennem mødet, uden at skulle konfronteres med alt for mange frustrerende reaktioner hos sig selv eller andre, må vi spørge os selv, hvordan vi sammen får en så god og livgivende kontakt med hinanden, at reaktive stemninger kun sjældent kommer til at dominere vores møder.

En af forudsætningerne for, at der kan opstå et samspil mellem deltagerne er, at de er åbne og nærværende. Der ligger et arbejde i at stille ind på at være til møde, og komme i god kontakt med de øvrige deltagere. Det er ikke muligt at lære sig som et metodisk oplæg/værktøj, det kræver, at den enkelte må være opmærksom på sin egen tilstand, og om der er noget man selv skal gøre for at styrke nærværet.

UDFORDRINGEN I et samarbejde er, at det er forskellige mennesker med forskellige egoer, holdninger, baggrunde og værdier som skal gøre noget sammen. For at kunne forstå hinanden må man lære sig at lytte, og ikke bare vente på, at den anden bliver færdig med at tale, så man selv kan komme til. Der bliver lyttet meget lidt på de fleste møder.

FORESTIL DIG, at du kommer til koncert og skal høre nogle berømte, kompetente og dygtige musikere. Koncerten begynder og alle spiller det samme musikstykke, men hver eneste musiker spiller det i sin egen takt. Nogle musikere spiller med fynd og klem og andre trækker tonerne ud.

Prøv at lytte til det med dit indre øre. De er i den grad i utakt, og det vækker gensidig irritation. Det er dygtige musikere, så de kan godt høre, at det ikke lyder godt. Men de vælger at lytte til deres eget instrument, og mener at de andre skal følge det.

Med et billede fra sportens verden, kan man sige, at for at kunne indgå i et samspil, er vi nødt til at varme op alene og sammen, for at komme på bølgelængde.

Hvis mødedeltagerne skal kunne holde sig åbne overfor hinanden, kunne lytte med nærvær og nysgerighed, skal der opbygges en atmosfære mellem dem som *forbinder dem*.

Der er selvfølgelig orienteringspunkter o.l. på et møde, hvor samspillet ikke har så stor en betydning, hvor mødet snarere har form som en undervisning, aflægning af rapport eller morgenmønstringen.



**”Det er vigtigt at holde møde fordi ellers kunne ham der bestemmer, han kunne måske komme til at bestemme noget dårligt”.**

Elias 1.b

Når vi iscenesætter et møde, hvor mange mennesker bruger et vist antal timer på at ses, hvad bruger vi så samspillet mellem os til? Hvordan får vi aktiveret de ressourcer, der er repræsenteret på et møde, så samværet bliver nyttigt?

Det vi har set igennem vores deltagelse i de mange møder er, at mødedeltagere vil se mening i at mødes; det skal bidrage til, at de kan løse deres opgaver. Vi har også set, at vi uvægerligt kommer omkring arbejdspladsens værdier, eller rettere de værdier der er til stede i den gruppe der mødes. Er der f.eks. empati, gensidig respekt og tillid imellem mødedeltagerne? Og hvis ikke det er der i tilstrækkelig omfang, kan der så gøres noget for at få det i spil?



**”Man kan godt gå til møde, selvom man er sure på hinanden. Så kan det jo være, at chefen han kilder én eller han ordner det, og så siger han til dem: ”Hvis I ikke stopper, så får I ikke mere løn”.**

Marcus, 1.b



## CASE 3

### Når chefen ikke er nærværende

Konsulenten fortæller:

"Vi er i et sekretariat. Personalet er på i alt 8 personer. Det er første personalemøde efter sommerferien.

Og der skal tages hul på eftersommerens/efterårets opgaver og opgavefordeling. Chefen, Karen ankommer meget energisk. Hun udstråler energi og er enormt glad for at være tilbage efter ferien. Hun har en række opgaver, der skal uddeles, og det er tydeligt at hun er meget optaget af, at nu skal de i gang ovenpå en god sommerferie.

Hun spørger venligt, hvordan folk har haft det i sommerferien, samtidig med at hun pakker sine ting ud – og mens folk varmer op til at fortælle hende noget, begynder hun at snakke om hvilke opgaver, der skal drøftes nu. Hun fortæller engageret og livligt om de udfordringer de står overfor.

Hun snakker glad videre og mærker ikke, at personalet bliver mere stille. Et par stykker kigger ned i deres papirer, én ser lidt opgivende på hende, nogle mumler lidt sammen. Der er ikke nogen kontakt imellem chefen og medarbejderne.

Karen er slet ikke opmærksom på den frustration det skaber, at hun spørger til dem uden at være tilstede.

Energien falder, mens Karen taler videre om efterårets spændende udfordringer. Der bliver mere og mere stille om bordet. Medarbejderne

kigger ned, tegner lidt på deres papir. Atmosfæren er tæt af modvilje. Ubahaget i lokalet vokser. Mødet har ingen fremdrift, selvom Karen arbejder hårdt på at aktivere deltagerne.

Co-pilot, Allan spørger Karen om han må sige noget, og det får han lov til. Han fortæller kort om sin registrering af atmosfæren. Han siger "Jeg oplever, at energien falder, her føles ikke så behageligt at være, og jeg mærker det som om, at der ikke er nogen kontakt imellem dig Karen og os andre. Måske er det kun mig, der har det sådan, så jeg vil foreslå at vi tager en runde og spørger til, hvor vi er, og hvad der optager den enkelte lige nu". Karen accepterer Allans forslag og runden starter.

Mette siger "Jeg har spekuleret meget på, hvordan vi skal få samarbejdet imellem os til at blive bedre, så vi ikke er flere, der laver det samme. Jeg synes, at vi havde nogle meget svære episoder, hvor vi næsten var oppe at toppes, inden jeg gik på sommerferie", Lene fortsætter: "Jeg tænker på den udmelding, der kom for 14 dage siden om, at besparelserne godt kan betyde, at der ryger nogle stillinger her i huset, om det mon er i vores afdeling". Merete siger: "Jeg synes, at det du kalder spændende udfordringer bare er mere arbejde for os, og jeg kan snart ikke mere", og Ole siger: "Jeg synes, at I i ledelsen skulle fortælle den øverste ledelse om virkeligheden her hos os i dagligdagen og ikke bare sige ja til deres vilde idéer".

## Vores kommentarer

Karens opmærksomhed er rettet indad imod sine egne tanker, og selvom hendes øjne og ører er åbne, opfatter hun ikke, hvad der foregår i gruppen. Man kan sige, at hendes bevidsthed har lukket af for de input hendes sanser giver hende.

I den efterfølgende snak imellem konsulent, co-pilot og hende selv, siger Karen, at hun godt så, at folk ikke var med, men at hun ligesom ikke *registrerede* det. Hun var så optaget af sit eget, at hun ikke lod informationerne blive bevidste eller måske ikke kunne *tro* på det, hun sansede, og at det faktisk rystede hende, mens runden stod på. Karen fortæller også, at hun lige i starten blev godt sur på medarbejderne, og at det var svært at lytte til det, de sagde. Hendes første indskydelser var at "... nu måtte de altså tage sig

sammen". Men så tvang hun sig selv til at lytte bagom deres udsagn og fik øje på den usikkerhed der lå bag.

Det fik hende til at tænke på, at det måske kunne være en idé at tage en snak *om* den usikkerhed. Måske var der rygter og myter på spil, eller informationer der ikke var forstået eller kommet ud. Under alle omstændigheder var det indlysende, at de i fællesskab var nødt til at gøre noget, for at få skabt forbindelse mellem hinanden.

Vi talte videre om, hvorfor der gik så lang tid før co-pilot bad om en runde. Allan fortalte, at han havde mærket skiftet i atmosfæren meget hurtigt, men at han nærmest havde følt sig paralyseret af den afmægt, som han fornemmede blandt kollegerne. Som om der var en afgrund imellem Karen og resten af gruppen, og ingen vidste hvordan de skulle komme over den.

- Gør I noget for at stille ind på dem, I skal være til møde med, inden I kaster jer ud i dagsordenen?
- Hvordan har I det med stilhed på jeres møder, trives I med det eller spørger I om noget bare for at sige noget?
- Hvor meget lytter I til den indre dommers stemme<sup>10</sup>, i stedet for at nulstille jeres egne tanker og lytte til hinanden?
- Bruger I timeout, når I mærker at mødet er kørt af sporet, eller opfatter I det som tidsspilde?

---

10 Den indre dommer er en stemme indeni dig, som hele tiden vurderer dit værd ift. andre og andres værd ift. dig. Dvs. at i stedet for at lytte til den anden, vurderes "værdien", "klogskaben", "det rigtige" i den andens udsagn

## CASE 4

### Howdan emotioner kan mærkes i atmosfæren og åbne for en værdig snak

Denne historie handler om, hvordan en konkret hændelse på et møde, afspejles i atmosfæren og hvor behandlingen af hændelsen kan blotlægge nogle dybereliggende forhold som gruppen må tage sig af.

Det er co-pilot der fortæller historien:

*”Vi er til personalemøde. I mødet deltager vores leder og 7 medarbejdere.*

*Afdelingen er en fusioneret flok, og vi har endnu ikke helt fundet vores form med hinanden. Så vores møder er stadig præget af en vis usikkerhed og følen hinanden på tænderne. Sådan lidt ”Hvem holder sig til hvem” holdning, for at udtrykke det lidt primitivt. Vi pjatter og joker ofte, inden mødet starter, og kommer med friske bemærkninger til hvor morgenbrødet er købt, hvor mange papirer vi har taget med, om vi har husket referatet og alt sådan noget.*

*Vores møderum er lyst og venligt, vi sidder omkring et ellipseformet mødebord. Der er nogle, der gerne vil have faste pladser, men det bliver taget med humor, og det er da ikke altid, at de får lov at sidde der. Snakken går, vi ses kun samlet en gang hver 14. dag – og der er meget at tale om. Atmosfæren er let, åben, munter og her føles rart og hjemligt at være. Vi starter dagordenen med godkendelse af referatet fra sidst og derefter er der orientering fra Kay – vores leder. Det er ikke punkter med megen energi i, men de skal jo overstås. Og vi*

*drikker kaffe og kommer med bemærkninger undervejs, så det går!*

*Som 3 punkt på dagsordenen fortæller Kay om et projekt som den øverste ledelse gerne vil have igangsat på tværs i kommunen. Vi skal finde en projektleder her i afdelingen. Jeg kan mærke, at der opstår sådan lidt ekstra opmærksomhed ”hvad mon det er for et projekt”. Deltagerne retter sig lidt i stolene, ansigterne er rettet mod Kay, og ingen småsnakker med hinanden eller kommer med kommentarer. Der er en intensitet i rummet.*

*Kay virker selv tydeligt engageret i projektet, han læner sig fremad på bordet, taler hurtigt og smilende, og har fået lidt glød i kinderne. Han synes vist, det er spændende og prestigefyldt, at vi er med. Da han har fortalt om projektet spørger han sådan åbent ud: ”Er der én af jer, der kunne have lyst til det?”*

*Det skal lige tilføjes, at vi er i en afdeling med rigeligt at lave. Og normalt vil en ny opgave betyde, at folk kigger ned i bordet, og forsøger at undgå den med mindre det er super oplagt, at man tager den. Men Kays engagement smitter, og Majken melder sig med det samme til at være projektleder. Hun synes, at opgaven er spændende og vil gerne være en del af det projekt. Majken er en kvinde sidst i 50'erne, hun er stille og kan virke lidt sart indimellem. Hun har mange idéer og vil gerne være med, hvor det sker, men er ikke altid lige god til at få meldt tilbage om det, hun er med i. Hun og Kay har haft nogle små kontroverser undervejs, fordi Majken godt kan blive lidt rethaverisk og ufleksibel, og det er tydeligt, at det går Kay på, når hun bliver sur.*

*Jeg kan godt se på Kay, at det ikke lige var det, han håbede på. Han fortæller lidt mere om projektet og spørger: "Inden vi lige beslutter os for, hvem der kunne blive projektleder, vil jeg høre, om der er andre, der kunne tænke sig det?"*

*Efter lidt snak i gruppen melder Vibeke, at hun også godt kunne tænke sig at blive projektleder på opgaven. Vibeke er en sej pige, hun bevarer altid roen, og tænker sig godt om inden hun gør noget. Og hun er normalt ikke den, der sådan melder sig. Hun har 3 små børn derhjemme, og hendes mand rejser en hel del. Så hun har nok at se til.*

*Kay har siddet og lyttet til snakken. Man kan næsten høre, at han tænker, så det knager. Så siger han, at han synes at Vibeke skal være projektleder. "Majken du har lige været med i byggeprojektet, og jeg synes, at Vibeke har brug for denne udfordring."*

*Der bliver stille i rummet efter den udmelding. Det virker som en slags stivnet stilhed. Flere kigger ned i bordpladen eller på deres papir, eller kigger på Majken for, tror jeg, at se, hvordan hun reagerer på det afslag. Og Majken kigger på Kay - hendes øjne er næsten stive, og lidt våde. Jeg fornemmer, at Kay holder noget tilbage. At han ikke har sagt alt det, han tænker. Han lyder en smule stakåndet.*

*Majken accepterer beslutningen. Og vi er på vej over i næste dagsordenspunkt. Der er stadig denne slags tunge stilhed, hvor folk dukker sig lidt. Det er ikke så rart.*

*Efter lidt tid, spørger Ellen om hun ikke lige må gå tilbage til snakken om projektlederopgaven og henvendt til Majken siger hun: "hvordan har du det med den beslutning?" Majken siger på en lidt stille facon, "det er da ok."*

*Vi andre sidder bare stille og nærmest holder vejret. Jeg kan mærke, at jeg spænder i maven - jeg hader konflikter!*

*Ellen insisterer med sit spørgsmål, og forklarer at det er fordi hun kan mærke, at Majken trækker sig. Majken og Ellen har tidligere arbejdet sammen i xx kommune, og jeg oplever, at hun har taget Majken under sine vinger, selvom Majken er 20 år ældre.*

*Gået på klingen siger Majken: "Det kan der måske nok være lidt om..." og lidt efter "jeg føler mig fravalgt og sidder og spekulerer på, hvad mon Kays egentlige grund til at foretrække Vibeke er?". Hun fortsætter på Ellens opfordring: "Jeg stoler ikke helt på, at Kay er ærlig, når han begrundet det med, at Vibeke står for tur. "Så er det sagt". Det føles som temperaturen i lokalet falder, og et øjeblik bliver der helt stille, som om alle holder vejret.*

*Jeg kan se, at flere af mødedeltagerne trækker sig mentalt. De læner sig bagud, kigger ned i papirerne eller ud af vinduet. Andre, f.eks. Iver, Bente og Toke kaster sig på banen med ildhu. De snakker om regler for fordeling af opgaver, hvorfor Ellen blander sig - Majken kan da tale for sig selv osv. Argumenterne bliver usaglige.*

*Majken bliver heftigt støttet af Ellen, der heller ikke mener, at Kays argument er helt holdbart.*

Kay redegør efter bedste evne, når der bliver spurgt, samtidig med at han forsøger at bevare overblikket over processen. Han er tydeligt ”kapret” af emotionerne i situationen, og der er virkelig en kaotisk stemning.

Et underliggende kendt tema dukker hele tiden op i snakken, nemlig den gensidige mistillid vi oplever på kryds og tværs, når noget er på spil.

Jeg kommer i tanke om min rolle som co-pilot og beder om en pause i mødet. Hvilket Kay siger ja til. Jeg foreslår, at Kay og jeg lige går lidt for os selv, så det gør vi.

Imens henter mødedeltagerne kaffe, ryger udenfor, trækker frisk luft, taler, tænker, tier... Kay og jeg taler om, hvad det mon er, der sker.

Jeg fortæller ham, at jeg mærkede et klart skift i atmosfæren, da han fortalte, at Vibeke skulle være projektleder, og at jeg selv blev usikker på hans motiv. Kay siger, at hans motiv er det, han sagde, men at han undrer sig over, hvad der gør, at især Ellen reagerer, som hun gør. Han reflekterer over, at han ofte føler, at han bevæger sig på tynd is, når det handler om Majken. Fordi hun så nemt bliver sur.

Jeg spørger Kay, om jeg må tale åbent om mine iagttagelser, når vi vender tilbage til mødet igen. Han overvejer lidt, og siger så: ”Jeg er usikker på, om det vil være at bære ved til et ukonstruktivt bål. Det kan jo tage rigtig lang tid at få taget den snak, især fordi Ellen er så nem at hidse op. Mon ikke det er bedst bare at lukke punktet og gå videre, vi har flere punkter på dagordenen, der skal nås inden frokost”.

Jeg kan godt mærke, at Kay er i vildrede med, hvad der vil være bedst at gøre. Jeg selv er mest stemt for, at vi bruger lidt tid på at tage problemet op her og nu, ellers tror jeg at det kan cykle rundt og måske blive til mere. Jeg foreslår derfor Kay, at vi kunne tage en runde, hvor deltagerne fortæller om deres personlige indstilling til det, der sker i rummet. Kay beslutter at afprøve mit forslag.

Pausen har fået lidt ro ind i rummet igen.

Kay beder mig om at fortælle om mine iagttagelser. Det at jeg oplevede, hvordan atmosfæren skiftede da Kay træffer valget om, at Vibeke skal være projektleder.

...At det føltes, som om der blev stille på en lidt afventende måde. At jeg oplevede, at der var noget usagt i rummet.

Kay tager over og foreslog, at vi tager en kort ukommenteret runde, hvor hver enkelt fortæller om, hvad de selv har registreret.

Runden viser, at der er usikkerhed om Kays motiver, og at det måske handler om, at vi ikke kender hinanden godt nok endnu, siden vi så hurtigt føler mistillid. F.eks. siger Ellen, som jo er meget bramfri: ”Jeg oplevede, at du Kay ikke var ærlig, da du valgte Vibeke. Det var, som om at du ikke ville sige, at Majken var den sidste, der måtte få opgaven”. Toke siger: ”Jeg synes, at Kay selv skal beslutte, hvem der skal have sådan en opgave, jeg står af på de her snakke” og Maria siger: ”Jeg turde slet ikke melde mig på banen til at blive projektleder, fordi atmosfæren omkring det ærligt talt føltes lidt hensynsbetændt – det kunne jeg godt tænke mig, at vi fik snakket om. Det er nemlig ikke bare nu,

*det er sket før". Jeg registrerer, at atmosfæren skifter mens folk udtrykker sig. Der er en respektfuld lytten til hinanden, alle virker engagerede og interesserede i at høre, hvor hinanden er, og der bliver nikked undervejs.*

*Efter runden, som har taget små 10 min konkluderer Kay, at han gerne vil have, at vi på næste personalemøde sætter tillid på dagsordenen, at han vil iscenesætte, hvordan vi skal snakke om det. Fordi, som han siger, vi kommer tilsyneladende alt for hurtigt ud i tovene med hinanden. Han siger også, at han fastholder, at Vibeke skal være projektleder, men at alle jo ved, at der vil komme flere opgaver i løbet af året, som også vil være attraktive. Endelig siger han højt til Majken, at han godt kunne tænke sig en snak med hende, fordi han gerne vil tale med hende om, hvad de to i fællesskab kunne gøre for at forbedre deres forståelse af hinanden.*

*Alle accepterer Kays beslutning. Jeg kan mærke, at det vækker genklang. Kay spørger om det vil være Ok at gå videre med dagsordenen. Det siger folk ja til, så vi går videre. Det virker helt i orden."*

## Vores kommentarer

Det kan tydeligt registreres i atmosfæren, at chefen er meget optaget af dette projekt. Den invitation Kay kommer med er mere åben, end han måske selv har forestillet sig. Han lægger op til at folk frit kan melde sig, men han siger intet om, hvad han vil gøre, hvis der er flere, der ønsker opgaven. Eller om han allerede har nogen i tankerne. Man kan sige, at han forcerer tempoet, fordi han er mere opmærksom på sit eget enga-

gement og mindre på, hvordan han reelt kan inddrage samspillet i gruppen til at kvalificere valget af projektleder.

Lidt firkantet sagt, hvis han alligevel selv vil afgøre, hvem der skal være projektleder, er der jo ingen mening i at involvere gruppen i det, og hvis de skal ind, skal de have nogle muligheder for at drøfte det åbent med hinanden. En mulighed er, at gruppen får tid til at summe sammen om hele projektet, og stille nogle spørgsmål til Kay, for at blive mere klar på, hvilke krav han har til den kommende projektleder.

Kay's tempo smitter, så medarbejderne når dårligt at få overvejet, og udtrykt hvem af dem der, set fra den samlede afdelings synspunkt, ville være den rigtige at pege på. Nu bliver det i højere grad et individuelt anliggende, og dermed mister det mening at behandle i fællesskab.

Det mærkes i atmosfæren, når Kay i stedet for at udtrykke det, der reelt sker, når han ser hvem der melder sig, bliver overrasket og lidt forvirret og i stedet prøver at få nogle flere til at melde sig.

Vi er sjældent opmærksomme på, hvor stor betydning det har at udtrykke det, der ligger lige for, og som alle kan iagttage, vores overraskelse, rådvildhed, usikkerhed osv. I stedet påtager vi os masker af overblik, overskud, styr på tingene o.l. Men atmosfæren afspejler på en enkel måde, hvad der sker mellem os, alle kan fornemme, at Kay ikke er tilfreds med, at Majken melder sig. Men det forcerede tempo og den almindelige pænhed i gruppen gør, at processen går videre.

Da Kay vælger Vibeke som projektleder, er den atmosfære, der opstår, et udtryk for kvaliteten af det samspil, der er på mødet. Kay har ikke skabt den forbindelse mellem deltagerne, som gør, at de på en åben og nysgerrig måde spørger ind til hans beslutning. Den kommer til at stå og blafre og give anledning til forskellige fantasier. Kays ulyst til at konfrontere

Majken med, at han ikke har lyst til, at hun skal ha' jobbet, gør det svært for ham at være ærlig og turde opfange de signaler, der er i atmosfæren. Her er co-piloten en stor hjælp.

- Hvis du er leder og skal have placeret en opgave på et møde, og udfaldet *ikke* er åbent, så tænk eventuelle mulige udfald igennem, inden du fremlægger det. Det skaber mistillid, når en leder forsøger at være strategisk eller manipulere
- Vær modig og suspender frygten for kaos. Hvis du er ærligt lyttende, skaber det klarhed og *ikke* kaos
- Vær opmærksom på, hvor meget ligeværd betyder. Det er vigtigt at skelne mellem det at have en rolle og en position i et ledelseshierarki, og så at være ligeværdige som mennesker. Dvs at forstå og handle efter, at vi grundlæggende har samme behov for respekt, omsorg og ærlighed
- Hvordan bruger I samspillet på et møde? Opfatter I deltagerne forskellighed som et plus?
- Hjælper I hinanden med at suspendere forudfattede meninger?

## CASE 5

### Hvordan stress kan lukke for empatien

Vi er til et personalemøde på en institution, som arbejder med rådgivning og behandling af borgere med sociale problemer.

Vi skal høre om en ubehagelig situation, hvor afdelingslederen agerer på en uvant brutal måde, der sætter co-pilot i et svært dilemma. Co-pilot vælger at forsøge at afbryde situationen og få en alenesnak med lederen.

Der er 10 mødedeltagere, udover leder og co-pilot. Det er co-pilot der beretter om oplevelsen:

*"Laila er kommet tilbage efter et længere sygeorlov. Personalet og især vores leder, Maria har været meget glade for den vikar, der har været der i stedet for Laila, og er i tvivl om, hvorvidt Laila overhovedet kan klare arbejdet længere. Vi har stor travlhed, og travlheden vokser i takt med krav om dokumentation, nye love og nye cirkulærer samt den almindelige vækst i opgaveområdet.*

*Maria skal have placeret en særlig opgave, og er optaget af, at enten Mads eller Bente tager den. Men Laila er meget hurtig til at byde sig til. Hun begynder at fortælle, at den opgave kunne hun godt tænke sig...*

*Det opleves ubehageligt, for Maria afbryder Lailas argumentation og spørger ind til, om der kunne være andre muligheder. Bente og Mads er tøvende - men åbner for, at de kan tage opgaven, hvis den bliver delt. Laila vil gerne sige*

*noget og markerer, men Maria overser hende. Maria virker irriteret.*

*Jeg kan se på Lailas mimik og attitude, at hun føler både vrede, forvirring og er ked af det her. Hun har svært ved at holde tårerne tilbage, men Maria snakker blot videre.*

*Atmosfæren er fyldt af desorientering, som om man ikke helt kan finde ud af, hvad der foregår. Ingen siger noget.*

*Jeg er i syv sind, fordi det ikke ligner Maria at agere sådan.*

*Jeg spørger Maria, om vi kan holde en lille pause. Hun ser lidt forbavset på mig, og siger så. "ja det kan vi godt."*

*I pausen fortæller jeg Maria, hvad det er, jeg har observeret. Maria anerkender mine observationer. Hun har ikke oplevet det så stærkt, som hun synes jeg gør, men hun indvilliger i at følge mine observationer op.*

*Tilbage på mødet, fortæller Maria, at jeg synes, at hun virker irriteret, det beklager hun og siger, at hun er presset ift, at denne her opgave skal løses nu. At hun synes, at det er for tidligt, at Laila får den efter sit sygeorlov, og at hun har brug for at Bente og Mads tager den.*

*Hvilket de accepterer. Atmosfæren i lokalet letter, og den der underlige fornemmelse af desorientering forsvinder. Efter mødet ved jeg, at Maria tog en snak med Laila. Jeg tror, at Maria skal være lidt opmærksom på sin irritation det næste stykke tid."*

## Vores kommentarer

Der stilles øgede krav til lederes følelsesmæssige kompetencer i perioder, hvor der er megen usikkerhed. Og vel at mærke en usikkerhed, som for mange er ubevidst. Den sidder i kroppen og skaber forstyrrelser og smerte, men det er ofte et ikke anerkendt fænomen for den enkelte f.eks. at forbinde hovedpine og ondt i ryggen med latent usikkerhed og evt. frygt. Frygt har den egenskab, at den vækker gemte og glemte mangeltilstande, så som manglende selvværd, følelsen af ikke at slå til, ikke at kunne overkomme ret meget, træthed, smerte mv. Det er et biologisk vilkår, som spiller med i dagligdagen, og som en leder også skal kunne forholde sig til.

Når en leder går over strengen og selv bliver en aktør, der fremmer frygten hos personalet, virker det mere end dobbelt hårdt, og oftest har medarbejderne svært ved at sige det til lederen. Maria er tilsyneladende ubevidst om sin egen skarphed. Og hun har brug for at blive gjort opmærksom på sin adfærd, for at kunne forandre den.

Ved at tage udgangspunkt i atmosfæreskiftet er det muligt at tage fat om nælden på et mere virkeligt og konkret plan.

- Hvor åbne er I for personlig feedback på jeres møder, og hvordan forholder I jer til, hvis I mærker en følelsesmæssig distance eller kynisme overfor enkeltpersoner?
- Hvordan forholder I jer til, at jeres tærskler for udfordringer er forskellige og udspiller sig på forskellige områder?
- Gør I noget for at komme ned i et tempo, I reelt kan magte?

## Forslag til hvordan man kan fremme samspillet på møder

Når vi taler om at træne ift. at blive mere kompetent til at arbejde med samspillet, er der en del af træningen, som foregår på individniveau. Det er fordi, træning på individniveau blandt andet er med til at styrke ens evne til at blive bevidst om og håndtere sine egne tilstande. Det kan f.eks. være at beslutte sig til at sige noget højt om sig selv, se for eksempel denne situation:

*Thomas, der er mødeleder, starter mødet med at fortælle, at han er noget ved siden af sig selv, han har sovet dårligt, hvis han overhovedet har sovet, hovedet er fuldt af snot, og han har kort lunte....*

*Efter at Thomas har udtrykt sig, giver resten af deltagerne også en kort beskrivelse af deres tilstand. De er alle OK. Lidt pressede på grund af det høje arbejdspress, men glæder sig til mødet. Denne samtale tog ca. 5-7 minutter. Allerede i det første punkt er det tydeligt,*

*at Thomas' tilstand er forandret, han er blevet smittet af de andres åbenhed og accept, og da jeg efter mødet spørger ham om det skift, fortæller han, at bare det at få sat ord på, og mærke at de andre registrerer hans tilstand, var en stor hjælp til ikke at blive opslugt af den tughed, som han var i.*

### Starten af mødet kan være afgørende for, om der opstår et samspil

Parallelt med musikere, har vi også brug for at "stemme vores instrumenter", afstemme vores tilstande, og komme på bølgelængde. Her handler det om, at den enkelte starter mødet i en *neutral* tilstand. Det kan være rigtig svært at mødes, hvis den anden er fanget i en tilstand af f. eks. tandpine eller stress. Det vil normalt blive opfattet – og behandlet som et individuelt problem. I stedet er der brug for, at man hjælper hinanden, giver mulighed for at udtrykke sig. Meget ofte ændres tilstanden til en mere neutral, når vi udtrykker os, og dermed fortæller, hvordan vi har det lige nu.

HVIS VI skal arbejde på at skabe tryghed, åbenhed og tillid i vores samarbejde, skal vi afsætte tid. Og tid synes vi ikke, vi har nok af.

Vi vover den påstand, at troen på at vi ikke har tid nok, er et kulturelt antagelse, som findes i mødekulturen i de fleste brancher.

Læg mærke til at vi anbefaler at få det sagt højt, men ikke at tale om det. Det er ikke en "følerunde" vi anbefaler – det gavner sjældent. Det er en runde hvor hver især kort – i en sætning – udtrykker sin tilstand og mødes af andres nærvær. Det gavner. Og det tager ikke lang tid.

## At holde sig åben

Det er en meget udfordrende proces, at holde sig åben overfor det, vi taler om og overfor hinanden. Det fordrer, at vi er i stand til at give slip på forudfattede meninger om sag og menneske. Vi mener, at en organisk tilgang – dvs. et åbent sind, hjerte og vilje – vil bevirke, at vi undgår at stivne i former, som fastholder og fastlåser os i forskellige positioner og forståelser af møders indhold/temaer og hinanden.

Et godt sted at starte er at blive opmærksom på, om vi lytter til den anden, uden at vores indre stemme<sup>11</sup> snakker med, så vi kan være helt nærværende overfor den anden og situationen. Være mindre optaget af at ville forstå, og mere optaget af at være tilstede.

11 dommerens, kynikerens eller frygtens stemme, jf. C. Otto Scharmer

## Inddragelse

Når vi taler om at inddrage deltagerne i forbindelse med atmosfære, er det med henblik på at give den enkelte mulighed for at udtrykke sig. Det at få mulighed for at sige højt, hvad der ligger en på sinde – ukommenteret og ikke-vurderet, er i sig selv en måde at skabe forbindelse imellem deltagerne. Runder, hvor vi fortæller, hvad vi har registreret i atmosfæren, kan også være en hjælp for alle til at blive mindet om, at vi ikke registrerer det samme, fordi vores opmærksomhed kan være forskellige steder, og vi derfor bevarer åbenheden overfor, at en situation har mange forskellige muligheder.

Der kan være brug for at lave meget hurtige runder, hvor hver deltager kun siger et enkelt ord, mens der andre gange er brug for, at man udtrykker sig lidt mere. Andre gange kan der være brug for, at det mere er med kroppen, man udtrykker sig, f.eks. ved at rejse sig, hvis man er enig.

Udfordringen er at undgå, at vi smitter hinanden i en runde, og bare gentager eller tager udgangspunkt

C. OTTO SCHARMER har i sin U-teori præsenteret de 3 begreber: åbent sind, åbent hjerte og åben vilje. Det er 3 forskellige steder ens opmærksomhed kan tage udgangspunkt i. Ultrakort medfører det, at med et åbent sind nulstiller man sine egne tanker, meninger og idéer og lytter til, hvad den anden faktisk siger. Med åbent hjerte søger man at sætte sig i den andens sted, lytte med empati og med hjerte. Med åben vilje menes, at lytte efter den klangbund, den anden taler fra – lytte efter intentionen bag det udtrykte.

i det, de andre har sagt. Vi har gode erfaringer med, at deltagerne inden runden skriver et par stikord for at kunne fastholde egne registreringer eller udsagn.

## Opmærksomhed på hinanden og vores kontakt

Hvis samspillet skal fungere, er vi nødt til løbende at have opmærksomhed på hinanden, så frustrationer og andre emotioner ikke løber af med os. Være opmærksom på måden/tonen, vi taler til hinanden på. På de tanker og følelser der opstår. Er der noget, der trækker min opmærksomhed væk? Har jeg brug for en pause?

Vi er nødt til at udtrykke nogle af de skift, der vil være hen over behandlingen af et punkt. Det er noget den enkelte og gruppen må eksperimentere med, så der kan blive en større tillid og åbenhed overfor, at vi gør vores bedste. Men fordi det er en levende proces, vil der være individuelle udsving. Gruppen kan øve sig i at finde et fælles tempo.



**”Jeg synes, det er vigtigt at kigge på hinanden når man holder møde, for så kan man bedre følge med i, hvad de andre siger. Og så viser man også, at man godt kan høre, hvad de siger”.**

Sofie. 1.b

## Følelser, tilstande og stress

Vær opmærksom på følgende:

Mennesker har følelser, og livet ville ikke være værd at leve uden følelser. Men vi kan ofte opleve, at følelser er til besvær i arbejdslivet, og at de kan spænde ben for en rationel beslutningsproces. Sagen er, at følelser i sig selv er neutrale, de informerer os blot om,

hvad vi oplever i en situation. Når følelser kommer ud af balance, kan de forstyrre rigtig meget, hvis vi ikke forstår, hvad deres budskab er. Når følelser er kommet ud af balance, kalder vi dem *emotioner*, på samme måde som man i det engelske sprog skelner imellem feelings og emotions.

Emotioner er altså følelser, der er kommet ud af balance.

Følelser kan komme ud af balance i situationer, hvor vi oplever, at presset bliver større, end vi umiddelbart tror, at vi har ressourcer til at håndtere. Vi reagerer mere emotionelt, når vi er under pres. F.eks. ved at forsøge at sætte farten op, blive kortfattede, måske skarpe overfor hinanden, blive snæversynede eller konkludere og beslutte os hurtigere end vi har viden til. Når følelserne er ude af balance over tid, opstår der en form for stress. Stress er udtryk for en mere stationær tilstand af følelsesmæssig ubalance. Og det kan smitte på samme måde som influenza.

*Der er møde i sagsbehandlergruppen. Der er lige foretaget en ny besparelsesrunde i kommunen. Peter, som er mødeleder, er meget berørt både af besparelserne og af den uro i gruppen, det har afstedkommet. Han har bedt dem om gå i mindre grupper for at finde forslag til, hvordan de kan tackle situationen. Personalet er meget opbyggende og kreative, samtidig med at de forsøger at bevare fagligheden i forslagene. Men det er, som om Peter ikke kan høre, hvad deres budskaber er, fordi han samtidig med deres fremlæggelser hele tiden forsøger at være et mentalt skridt foran dem, for at have svar på rede hånd ift. evt. beklagelser eller kritik. Mødedeltagerne bliver mere og mere frustrerede over ikke at blive hørt, og mødet trækker ud.*

# Fornyelse

På mange måder og områder vil vi gerne fornyelse; men ofte forstår vi ikke, hvilke bevidste fremgangsmåder og elementer, der må indgå i en proces, der fører frem til fornyelse. Undertiden sondres ikke særlig klart mellem forandring og fornyelse, og ofte kan det se ud, som om det er tilstrækkeligt, hvis der bare sker noget. Man får undertiden det indtryk, også når det handler om møder, og den måde møder planlægges og gennemføres på, at hvis der blot sker synlige overfladiske ændringer, så er man tilfreds. Vi indkalder til, afholder og forlader det ene møde efter det andet, ofte uden at tænke og reflektere dybere over, om de rigtige mennesker deltog, hvorfor mødet blev afholdt, hvordan mødet forløb og blev ledet, hvorledes mødet blev afsluttet og hvordan der følges op. Vi gør det blot. Møder handler om menneskelig kontakt i form af nærvær, samvær og udveksling. Vi kunne også bruge ord som fællesskab, deling og dialog. Dialog forstået på samme måde, som forfatterne til bogen, *Kærlig rummelighed i dialoger*<sup>12</sup>, definerer begrebet, nemlig som uforudsigelige, risikofyldte og undersøgende

samtaler, hvor sandheden ikke er givet på forhånd, hvor erkendelsen produceres mellem parterne, og hvor man kan mærke hinandens venlige hensigt.

Fornyelse i det menneskelige og sociale felt handler ikke primært om de tekniske hjælpemidler, power point præsentationens kvalitet og farver, ej heller om den formelle dagsorden og bilagene til mødeindkaldelsen. Det handler heller ikke om formelle beslutninger eller påbud om ændringer; *det handler om menneskers tanker, følelser og vilje*. Det handler om den følelsesmæssige oprigtighed, den tankemæssige klarhed og den viljesmæssige åbenhed, som det enkelte menneske går ind til, deltager i og forlader mødet med. Det er her, kilderne til fornyelse skal findes, såfremt vi med fornyelse mener dybe og varige ændringer i de måder, som møder planlægges og gennemføres på.

12 Kærlig rummelighed i dialoger – om interpersonel organisationskommunikation.

Marianne Kristiansen og Jørgen Bloch-Poulsen

I *ATMOSFÆREPROJEKTET* har vi skelnet imellem fornyelse og forandring. I vores forståelse vil arbejdet med møders energi og samspil fremkalde fornyelse. En fornyelse er i denne sammenhæng en forandring, der forudsætter, at den enkelte kan udtrykke de ideer og udfolde de evner, der er brug for i en given sammenhæng.

Fornyelse kan som regel kun finde sted i en atmosfære af venlighed, oprigtighed og vilje til åben udveksling.

Fornyelse kan siges at være organisk: her er der noget, der folder sig ud.

Den forandring, der ikke rummer et moment af fornyelse, kan kaldes mekanisk: hvis jeg gør det og det, sker der det og det.

Det hører hjemme nogle steder: hvis man f.eks. skal arbejde på sin pc'er.

Hverdagen er fuld af kilder, der fremmer og kilder der hæmmer fornyelse.

Kunsten er at bruge sine sanser for at opdage dem og erkende, hvad vores sanser fortæller os og at lære at se det store i det små. At få øje på kimen til vækst for at værne om det, indtil det er vokset til.

Atmosfærearbejdet handler om at skabe fornyelse. Først ved at arbejde med atmosfæren på møderne, dvs selve mødets struktur, indhold og proces, og derefter med afsæt i dette første skridt/indsats, at skabe fornyelse i organisationen.

Nedenstående fortælling er én af mange historier om, hvordan der kan skabes organisatorisk fornyelse, som resultat af arbejdspladsens tidligere investering i at arbejde med mødets energi og samspil.



**”Man kan ikke løse problemer med den samme tankegang, som skabte dem”.**

*A. Einstein*

## CASE 6

### Den skabende proces – og dens sårbarhed

Kommunen har besluttet at indføre områdeledelse på daginstitutionsområdet.

Det medfører bl.a., at alle souschefer på institutionerne afskaffes. Det vil sige at souschefen Daniel ikke længere skal være souschef, men almindelig pædagog.

Anna-Lise, der er leder af institutionen og Daniel har haft en række samtaler om, hvad den situation kan bruges til. Kunne man forestille sig, at Daniel fik et nyt stillingsindhold, som nu selvfølgelig ikke længere er souschef, men på en måde brugte den mulighed, som en forandring af strukturen jo altid kan give anledning til. Det viste sig, at der ikke var økonomi til de idéer, de først havde, så de måtte tænke om, for at se om de kunne finde et stillingsindhold, som både tilgodeså Daniels ønsker samt de behov der generelt var i børnehaven.

Det er konsulenten der fortæller.

*Jeg taler med Anna-Lise inden mødet, som vi plejer, og hører hende, hvad hun har tænkt sig, der særlig skal være fokus på. Af dagsordenen fremgår det, at der er to punkter, som fylder rigtig meget, og det ene er, at medarbejdere skal høre om, hvad Daniel har tænkt sig at ændre sin stilling til, når han nu ikke er souschef længere, og det andet er, et punkt, der ligger i forlængelse heraf, nemlig hvordan arbejdspladsen kan bruge ændringen til at tage en samtale om: ”er der brug for en generel ændring af hele*

*institutionens opsplitning i grupper, skal vi tænke store børn og små børn på kryds og tværs.”*

*Anna-Lise fortæller mig, at det er de to punkter, der er hendes fokus, at det er meget vigtigt, at Daniel får en god oplevelse af, at når han nu har tænkt en masse tanker om, hvordan han vil vende tilbage, blive omstruktureret fra at være souschef til at være pædagog, at det lander et rigtig godt sted.*

*Daniel er en tilbageholdende mand, og bryder sig generelt ikke om at være i fokus. Men han og Anna-Lise har talt om, at det er umuligt andet i dag. Så i Anna-Lises og min snak inden mødet spørger jeg hende, hvordan hun kunne forestille sig, punktet om Daniels nye stillingsindhold kunne gøres på en måde, som var god for alle.*

*Vi bliver enige om, at afprøve en form for interview og refleksionsrunde, som måden at arbejde med punktet på. Så da vi på dagsordenen – efter et par helt ultrakorte punkter om referat mv. kommer til punktet, hvor Daniel skal fortælle om, hvordan han ser sin nye stilling i børnehaven, så siger Anna-Lise til medarbejderne, at hun har tænkt sig at gøre det på den måde, at hun nu vil interviewe Daniel, og det vil hun gøre i ca. 10 minutter. Derefter skal medarbejderne reflektere over det, de har hørt, og imens vil hun og Daniel lytte. Så vil Anna-Lise på baggrund af det medarbejderne har sagt i refleksionsrunden, stille Daniel nogle spørgsmål. Der er stor opbakning til at prøve den form.*

*Anna-Lise fortæller: ”Jeg har tidligere haft gode erfaringer med at interviewe medarbejderne. Vi havde f.eks. for nogen tid siden en APV, der skulle udfyldes, og det fantastiske var, at med-*

*arbejderne havde meget let ved selv at finde de gode svar. De fandt selv løsningerne, bare ved at jeg interviewede dem, så jeg tænkte, at det ville være en god måde at gøre det her på. Udfordringen er, at jeg på den ene side har et ansvar for, at Daniel får mulighed for at få foldet sine ideer ud, og på den anden side, at der er rigtig meget brug for, at den øvrige medarbejdergruppe dels forstår og måske bliver inspireret af nogle af de ideer, han er kommet frem til, men især at de formår at lytte til det på en åben måde. Daniel er jo i den situation, at han selvfølgelig kan gå tilbage og bare arbejde med det, han altid har arbejdet med, men der er jo også den mulighed, at han i højere grad ser, med de ressourcer han har, hvad han har rigtig meget lyst til at arbejde med nu, når hans tidligere stilling er væk. Og endelig er der jo den yderligere mulighed, at han måske slet ikke har lyst til at være i vores Børnehave længere, men vil ud og prøve sig af et helt andet sted. Så jeg synes, at min udfordring er, at tydeliggøre overfor Daniel og overfor resten af personalet, at han og vi har et valg at gøre. At de første ideer som Daniel og jeg har haft, ikke kan realiseres på grund af økonomien, men at der alligevel er en række muligheder. Og i og med at Daniel rykker sig, at så stiller det lige pludselig resten af personalet i en ny situation, som både kan være en rigtig god mulighed, men som for nogle også kan være et oprud med de strukturer og den dagligdag, som gør rigtig mange trygge. Så for mig er det vigtigste, at han får lejlighed til, uden afbrydelser at fortælle om, hvad det er for en idé, han er kommet på.*

*Jeg har jo talt med Daniel i dagene op til, så jeg kender ideen, og vi har talt om, at det er*

en idé, som er rigtig god for stedet. ”Anna-Lise fortsætter: ”nogle i personalegruppen kender til Daniels idéer, men han er typen, der holder kortene meget tæt til kroppen. Han går stille med sine ideer, og derfor kan det ofte komme som en superoverraskelse, når han så siger noget, og det kunne i denne her sammenhæng have forskrækket nogle.

Han har derfor fortalt, dem han arbejder tæt sammen med i grove træk, hvad det var, han tænkte. Og det har i øvrigt gjort, at der generelt er rigtig meget nysgerrighed overfor at høre noget mere om det.”

Anna-Lise starter interviewet af Daniel med at spørge: ”Daniel, du har gjort dig nogle tanker om, hvordan du kan bruge dig selv, nu efter at du ikke skal være souschef længere. Prøv at fortælle de andre om, hvad det er for tanker, du har gjort dig”.

Daniel fortæller stille, mens han kigger på Anna-Lise: ”jeg har tænkt mig, at bruge det ”rum”, som daginstitutionen ikke bruger særlig meget, nemlig legepladsen. Jeg vil prøve at ændre hele opfattelsen/forståelsen af, hvad en legeplads egentlig indebærer af muligheder, således at det i meget højere grad bliver et frit valg for børnene, om de vil være inde eller ude”. Daniel trækker vejret og bliver lidt mere fast i stemmen, ser hen på et par af mødedeltagerne og fortsætter: ”Pædagogerne skal ikke styre, men det skal være noget børnene selv får mulighed for at vælge. De skal ikke sendes ud, og de bliver ikke sendt ind. De vælger, om de vil være ude eller inde. Og når de er ude, så vil jeg sammen med dem finde ud af, hvad de har lyst til at foretage sig ude på legepladsen. Så det vil blive både en ændring af det fysiske

udtryk, som legepladsen er. Der skal plantes træer osv. Og der skal også være en lang række aktiviteter, så det ikke bare er noget med, at man lige skal lukkes ud og så gå ude i nogen tid, indtil man får lov til at komme ind igen”. Der er stille i kredsen, der bliver i den grad lyttet.

Daniel lægger op til, at hele udendørslivet generelt skal øge de muligheder, som børnene kan have i den samlede institution. Han taler om, at det skal være mere varieret. Der skal være færre restriktioner. Mange af de regler, der gælder indendørs bør netop ikke gælde udendørs. Der skal være mindre tidsstyring udenfor. Han vil have færre rutiner. Der skal være højere til loftet. Hele legepladsbegrebet vil han have udvidet.

Der er en meget stor opmærksomhed, mens Anna-Lise interviewer Daniel. Daniel sidder yderst på stolen og er helt optaget af, hvad Anna-Lise spørger ham om. I starten er han lidt spag i stemmen, lidt påvirket af den uvante situation, men meget hurtigt udstråler han en tryghed og tillid til at være i dialog med Anna-Lise.

Efter ca. 10 minutter stopper Anna-Lise interviewet og beder medarbejderne drøfte, hvad de har været optaget af i snakken. Om der er nogle spørgsmål, de synes, der kunne være interessante at stille. Om der er noget, de ikke forstår, om der er noget de glæder sig rigtig meget over osv.

De må selv finde ud af, hvordan de vil tage den snak. Medarbejderne finder på – uden at tale om det i øvrigt – at lave en struktur, hvor de taler på tur. En af (de mere stille) medarbejdere går ind og er ordstyrer.



*De to første tager meget åbent fat i det, de har hørt Daniel fortælle om. De kan godt høre, at Daniel både kommer med et overraskende forslag. Han påtager sig rent faktisk en opgave, som ingen af dem egentlig selv kunne tænke sig, og som giver en mulighed for at bruge hele udenomsarealet på en ny og en god måde for børn og for den samlede institution.*

*Det undrer de sig over: "Hvordan kan det være, at han har fundet på den idé.... Det giver os nogle flere muligheder... Det lyder spændende, og jeg tror, at især nogle af børnene, vil have rigtig, rigtig meget glæde af det....". De finder eksempler på, at nogle af drengene i den lidt ældre aldersgruppe vil få nogle helt andre udfoldelsesmuligheder med det. Der er en glæde og en inspiration i snakken..*

*Så er der den tredje, der lige pludselig går i et andet spor: "Jamen hov, det rejser jo spørgsmål til hele vores struktur. Altså opsplitningen imellem at vi er to stuer, dagsrytmen, og hvor bringer det mig hen." Det får yderligere én til at sige: "Jamen hov, Daniel skal da ikke være den eneste, der får lov til at være ude på legepladsen. Jeg vil også gerne derud".*

*De snakker også om, at hvis man nu sender børn ud, hvad så. "Hvis nu succesen bliver stor, hvad vil det betyde for vores muligheder herinde?"*

*Snakken går fra at være den meget åbne snak til i højere grad at se, hvor bliver vi udfordret. "Kommer det her til at konkurrere med noget af det, vi vil."*

*En af medarbejderne kommer i tanke om, at det her kunne jo også give anledning til, at der*

*blev bedre tid til nogle af hendes ideer, om at lave flere tilbud indendørs.*

*Efter 10 minutter stopper Anna-Lise snakken og siger, at nu vil hun bede Daniel om at reflektere over det, der er blevet sagt. Så hun stiller Daniel spørgsmålet: "Er der noget af det, du har hørt de andre snakke om, som du har lyst til at sige noget om. Der er jo også rejst nogle spørgsmål, som jeg vil stille dig eller forholde dig til."*

*Daniel nævner, at han bl.a. har bemærket, hvordan hans idé om at gå derude vil få betydning for de øvriges struktur på dagen. At det måske er mere det, der optager dem, end måske helt at forstå mulighederne i den idé, han har.*

*Han siger: "Har I forstået, at det ikke er ligesom en gårdvagt, men at hele ideen er, at jeg vil bruge uderummet i en pædagogisk sammenhæng. Der skal være masser af tilbud, men der skal også være mulighed for, måske netop at slippe lidt for den kraftige overvågning af pædagoger." Daniels kommentar giver Anna-Lise mulighed for at stille ham nogle yderligere spørgsmål, så han kan folde sine tanker mere ud. Men hun er også blevet opmærksom på, at selvom han har tilbudt sig med et job, der er uden konkurrence, altså et job, som ikke har særlig høj kurs, så rejser hendes opmærksomhed på ham alligevel en form for konkurrence om opmærksomhed: "Jeg vil også være med ude. Han skal ikke have det alene."*

*Det er nogle af de ting, som anden runde giver Daniel mulighed for at tale om. Anna-Lises fornemmelse er, at anden runde bliver en mulighed for, dels at få uddybet Daniels tanker, men det giver også hende en mulighed for at få foldet ud og koblet til den inspiration, medarbejdernes egen snak har været om, at et større opbrud er under-*

vejs. At medarbejderne har givet bolden op til og anerkendt, at de har et ønske om større smidighed og fleksibilitet i arbejdet med børnene.

Det er godt med de ekstra valgmuligheder med større variation. Daniels tanker har givet inspiration til, at medarbejderne på en åben måde har set, at der er en række udfordringer, som de på en måde føler sig enormt inspireret af, og har lyst til, og så selvfølgelig på den anden side, at det vil bryde med den tryghed, de har i den daglige struktur.

Anna-Lise fortæller, at hun kan mærke at Daniel slapper rigtig godt af i den anden runde. Han glemmer fuldstændig, at personalet er tilstede, og han taler meget direkte henvendt til Anna-Lise. Selvom om noget af det han taler om, har stor og direkte betydning i forhold til personalet. Der er en meget fri og åben atmosfære i samtalen mellem de to.

Det virker som om personalet lytter, uden at vide noget som helst om, hvor snakken bringer dem hen eller hvad det næste spørgsmål mon er, men samtidig mærker man, at de to er i en utrolig god forbindelse med hinanden. Der er en meget høj grad af nærvær imellem de to og imellem dem og os.

Efter en fem-syv minutter er samtalen mellem Daniel og Anna-Lise slut. Og Daniel får mulighed for lige at udtrykke, at han synes, at det har været rigtig rart at få fortalt om sin idé. Til sidst giver hun Daniel mulighed for at stille medarbejderne et spørgsmål? Daniel siger, at han kunne godt tænke sig at få deres vurdering af hans idé med uderummet fra en pædagogisk vinkel. Altså hævet lidt op over, om de bare lige synes om ideen.

Der er total opbakning!

*I den efterfølgende snak med Anna-Lise spørger jeg hende om, hvad hun registrerer i samtalen med Daniel, hun siger: "Jeg bemærker, at Daniel er meget påvirket af det, han skal fortælle om. Jeg hører, at han har en form for mislyd på vejrtrækningen. Det er en eller anden følelsesmæssig reaktion, at det er lidt bevægende, fordi det er helt nyt for Daniel at dele så sårbare tanker om sin fremtid, som det han gør. Daniel blotter sig ikke normalt på den måde. Daniel er typen, der holder kortene tæt til kroppen. Så det fortalte mig, at han var vældig berørt af situationen. Det var ikke ligeegyldigt for ham, det han skulle til at fortælle om. Jeg fik en fornemmelse af, at det var lidt med livet som indsats, at han præsenterede sine ideer."*

## Vores kommentarer

Anna-Lise kan noget særligt, hun formår nemlig at stille ind på Daniel og skabe et rum af nærvær, som gør, at Daniel slapper af. Det virker også samlende på personalet. Hun gør det ved at være fokuseret og ved at have sin fulde opmærksomhed på Daniel.<sup>13</sup> Hun stiller ind ved følelsesmæssigt at forestille sig, hvordan det er at være Daniel lige nu, samtidig med at hun har opmærksomhed på sine sanser. Når Daniel taler, er Anna-Lises egen tankevirksomhed slået fra. Hun er stille indeni, og lytter med alle sine sanser åbne. På den måde opfatter hun Daniel – ikke bare de ord han siger, men også intentionen bag ordene. Hvad Daniels krop, følelser og atmosfæren mellem dem fortæller, sideløbende med ordene han siger.

<sup>13</sup> Se hvordan du kan træne i at lytte på den måde Anna-Lise gør på [www.opus1.dk/øvelser](http://www.opus1.dk/øvelser).

Anna-Lises evne til at være nærværende påvirker atmosfæren i rummet, så resten af gruppen bliver smittet og lytter til Daniel.

Det opleves, som om der er meget frihed og intensitet i rummet, og det mærkes som om personalet generelt har suspenderet deres egne tanker og indre "kværn" og er 100 % opfattende ift., hvad der sker imellem Anna-Lise og Daniel.

Det skaber en intens atmosfære, som virker befordrende på Daniel. Det virker befordrende, fordi de kvaliteter atmosfæren er ladet med er: nærvær, varme, accept, nysgerrighed og åbenhed.

Da første refleksionsrunde starter, er *måden* hvorpå personalet reflekterer over samtalen afgørende for, om Daniel er i stand til at holde sig åben overfor at udvikle sin idé i gruppen. Skifter atmosfæren til en kritisk, fordømmende holdning, vil han givet trække sig følelsesmæssigt, og måske ikke være villig til at arbejde videre i interviewet.

At trække sig følelsesmæssigt skal forstås helt bogstaveligt. Der sker en fysisk sammentrækning i kroppens signalstoffer og celler, som sender besked til vores sanser om at flytte fokus fra den ydre verden til den indre. Det er en form for fysisk og psykologisk

beskyttelsesmekanisme, som sætter i gang, når vi enten føler os fysiske eller psykiske sårbare.

Her er det vigtigt, at atmosfæren bliver holdt åben, dvs. at der gøres en aktiv indsats for at holde kontakten til de kvalitative følelser (nærvær, varme.), som virker ind på mødedeltagernes og især Daniels fornemmelse af at blive "passet på".

Anna-Lise er igen en central person. Hun er den, der vedbliver at være nærværende. Også de øvrige mødedeltagere og Daniel er centrale, fordi de lytter uforbeholdent og intenst på hinanden.

Det at holde feltet eller atmosfæren åben, er et meget centralt punkt ift. fornyelse. Alt nyt starter sårbart, uanset om det er en ide, en plante eller et barn. Det er en viden alle mennesker har.

Hvis personalet agerer dommere overfor Daniels tanker eller afviser dem på en distancerende eller anden nedsættende måde, lukkes der ned for processen, og det evt. nye er aborteret. Det blev aldrig til noget konkret.

Men personalet taler om Daniels idéer på en åben og varm måde. De går med på hans tanker, selvom de samtidig fortæller, hvilken uro noget af det vækker i *dem selv*. De tager hver især et personligt ansvar for deres egen indstilling. Det helt afgørende her er, at der er en

FØRSTE OG VIGTIGSTE forudsætning er, at vi har styr på, hvad vi retter vores opmærksomhed imod. Normalt er vi mest interesserede i det, som vi ved i forvejen.

Fra den position leder vi efter overensstemmelser med vores yndlingssynspunkter, som lukkes inden for til forstærkning af det, vi allerede ved.

Det, der ikke harmonerer med det, vi ved i forvejen, afvises. Det betyder, at det nye automatisk sies fra. Det er en position, vi kan kalde identifikation med det kendte, med for tiden, med den personlige historie. Mig!

Den anden position er stik modsat: en medskabende interesse for det, vi ikke ved, for det ukendte. Positionen er »jeg ved ikke – men jeg vil gerne vide«. Er der noget, jeg ikke forstår, leder jeg sammen med de andre efter en forståelse i fremtiden, om lidt – ikke på de indre hylder med arkivmateriale.

Det er en position, vi kan kalde identifikation med det næste øjeblik, med det endnu uskabte. Opmærksomheden er medskabende fremadrettet. Selvoptagetheden er fravalgt, og i stedet finder vi en styrke, som er uforsvaret, hvilende i transparens og åbenhed.

registrerbar varm og accepterende atmosfære i samtalen. Alle føler sig tydeligt *tilpas* ved at være der. Og det giver plads til at rumme, at der ikke umiddelbart er en sikker løsning eller havn at placere uroen i.

Det er de små ting, der tæller her, og det er afgørende, at alle deltagere gør en aktiv indsats for at holde sig åbne. Det er meget sjældent, at vi er opmærksomme på, *hvor* centralt dette er for møders resultater. Historien her viser, *hvor* stor en betydning lederens nærvær har. De øvrige mødedeltagere er umiddelbart smittet af det, og har formentlig ikke bevidst tænkt tanken at: "... nu vil jeg blive ved med at holde min indre kontakt til mit nærvær, min følelse af accept af Daniel samt mine varme følelser i situationen...", men målet med at arbejde med atmosfære er, at mødedeltagere i stigende grad bliver opmærksomme på deres personlige muligheder og ansvar overfor de følelser, de tager med sig ind på mødet eller producerer i mødet og smitter andre med.

I anden runde slapper Daniel helt af. Han taler meget direkte henvendt til Anna-Lise og glemmer tilsyneladende tid og sted. Han folder sine forestillinger ud om, hvad det er, der er det nye i hans forslag, og beskriver hvilke muligheder det har især for børnene, men også for personalet. Daniel får vendt en opgave, der ikke er attraktiv blandt personalet, men særdeles fundamental for børns – især de meget aktive store drenges – udvikling og trivsel. Han løfter en opgave, som oftest blev opfattet som en sur pligt (at lufte børnene) til et pædagogisk tilbud. En af den slags tilbud som kan betyde en stor forskel for børn og deres forældres trivsel. Her gælder det om at se det store i det små. Nemlig at se, hvor betydningsfuldt det er for børnehaven at, få løst spørgsmålet om nedlæggelse af souschefjobbet ved at ændre en mindre attraktiv jobfunktion til et særligt, kvalitativt tilbud, som honorerer både den

tidligere souschefs (Daniels) drømme om et interessant arbejdsliv, børnenes mulighed for at leve et aktivt, sundhedsfremmende udeliv samt de muligheder det afstedkommer for det øvrige personales ambitioner.

- Hvor sikre er I på, at I har forstået det hinanden siger?
- Forfalder I til at komme med hurtige svar, før I egentlig har hørt spørgsmålet? Altså har I svaret, før I har hørt spørgsmålet?
- Gør I noget for at lade input og overvejelser bundfælde sig, dvs. tillader I, at der er øjeblikke med stilhed på jeres møder?
- Hvad gør I for at tøjle den drivkraft, der gerne vil finde hurtige løsninger?



*"At være menneske betyder at blive vedvarende konfronteret med situationer, som på samme tid repræsenterer både en mulighed og en udfordring. Herigennem får vi lejlighed til at udvikle og fuldbyrde os selv gennem at møde udfordringen og opfylde dens mening. Hver situation er et kald til først at lytte og derefter handle".*

*Viktor E. Frankl<sup>14</sup>*



*"Det er næsten et krav, at man ikke er bange for bringe sig selv i spil. At man aktivt bidrager til at skabe en god energi og samtidig er med til at skabe nærhed".*

*Jesper Tangbæk, Direktør Skole- og børneforvaltningen, Roskilde Kommune.*

## KAPITEL 3

# Atmosfærens Kompetencer

Vi har fundet, at især 4 kompetencer er helt centrale for at kunne arbejde med atmosfæren. Det er suspendere, nærvær, bruge sine sanser/intuition og skelnevne.

### Suspendere

Vi har hentet begrebet fra Teori U.<sup>15</sup>

At suspendere handler om at frisætte egne eller arbejdspladsens vaner, mønstre, mentale antagelser. Det betyder at *opdage* dem og gøre dem til *aktive* valg

15 Otto C. Scharmer: Teori U – lederskab der åbner fremtiden. Mod en ny social teknologi. Forlaget Ankerhus 2008

eller slippe dem. I sportens verden ville man kalde det at nulstille sig.

Det kan være *vanetænkning*, mentale antagelser, f.eks. holdninger til andre mennesker, til hvordan man løser en bestemt opgave, eller til noget man betragter som sikker viden.

Det kan være *vanefølelser*, f.eks. at føle noget bestemt i bestemte situationer, eller det kan være *vanehandlinger*, f.eks. at gøre bestemte ting i bestemte situationer.

Det vil sige at gøre noget ubevidst til noget bevidst og beslutte, om man fortsat vil tænke, føle eller handle på den måde.

DEN STORE UDFORDRING er at bryde vaner, at gøre noget andet end man plejer.

Det at registrere og ta' det man registrerer alvorligt, er ikke altid den nemmeste vej, ikke altid den der efterlader andre med et indtryk af, at man har overblik og styr på tingene. Man skal vænne sig til et selvbillede, hvor nysgerrighed og undren fylder mere end at demonstrere styr på tingene. Hvor man oftere har spørgsmål end svar. Man må kaste sig

ud i det for at få erfaringer med, at spørgsmål kan være langt mere produktive end svar.

Det er helt klassisk, at det tager tid at bryde vaner, og det kræver en indsats og tålmodighed, men også opmærksomhed, så den ene vane ikke blot afløser den anden.

Som udgangspunkt handler det om at se i øjnene og acceptere. Det vil sige se (og *indse*) sine/arbejdspladsens mønstre, vaner, metoder, antagelser i øjnene og acceptere, at de er der. I historien s. 22, *Et wake-up call* handlede det f.eks. om at indse, at "vi er en personalegruppe, der er styret af at have faste pladser på møderne", og at "det at have faste pladser oftest medfører en stivnet holdning til det, der foregår på mødet".

At suspendere noget giver plads til noget andet, det skaber plads og mulighed for at agere kreativt og nytænkende i en situation, i stedet for blot at reagere som man plejer.

En tommelfingerregel er, at du kun kan suspendere det, du ved og kender til. Udfordringen er at få øje på det!

## Nærvær og indre stilhed

Man kan ikke *tænke* sig til nærvær, man kan kun *være* nærværende. Derfor er nærvær en tilstand, man ikke kan *forstå* med sine tanker, men kun *erfare*. Det at tro, at vi ud fra at forstå noget også har udviklet kompetencerne til det, er en meget stor faldgrube, som vi bliver ved med at falde i. Og det er én af forklaringerne på, at mange beslutninger aldrig bliver til andet end beslutninger.

Forfatteren *Byron Brown*<sup>16</sup> giver et øjenåbnende billede, der illustrerer forskellen mellem det at være *nærværende* og i kontakt med situationen og det at være *ikke-værende* dvs. uden kontakt med situationen. Han

sammenligner det *ikke* at være nærværende med kun at have *set* på vand eller kun at have *rørt* ved det med gummihandsker på.

Når man rører ved vand med gummihandsker på, kan man ikke mærke, at vand er vådt. Selve vandets væsen undgår ens opmærksomhed.

Man kunne på samme måde sige, at det at være nærværende er at "tage gummihandskerne af".

At være tilstede i nuet, er det samme som at opdage, at vi kun er forbundet med hinanden og rigtigt levende i menneskelig forstand, *når* vi er nærværende. Når vi er nærværende i vores relation til andre, kan vi se, mærke og føle dem på den måde Anna-Lises relation til Daniel foldede sig ud på s. 47.

Nærvær er langt fra en selvfølge, når mennesker er sammen. Der er mange *vanemæssige* tilstande og reaktioner, der kan forhindre nærværet i at indfinde sig; hindringer, som alle mere eller mindre kender fra sig selv, f.eks. indadvendthed, uoplagthed, irritation og indre sladder, som når man "kværner" på noget, der ikke har med den situation, man er midt i, at gøre. Man kan f.eks. sidde og sms'e, gennemgå sin indkøbsseddel eller tjekke sin kalender, mens de andre taler om et punkt. Som vi har nævnt tidligere kan det mærkes i atmosfæren som en slags dødvægt, og hæmmer energien, samspillet og fornyelsen i mødet.

Hvis hver enkelt af deltagerne bidrager med sit nærvær, sin intelligens, sin åbenhed, sit engagement og sin venlighed, vil alle kunne gå fra mødet med et overskud af selvrespekt og velvære.

16 Soul without shame, a guide to liberating yourself from the judge within. Shambhala 1999

## Sanser og intuition

Nærvær er knyttet til vores sanser, fordi vi for at være nærværende må være til stede i vores krop (i modsætning til kun at være til stede i vores tanker, og opfatte kroppen som en stativ der bærer hovedet rundt). Sanserne er en del af vores fysiske krop.

### Synet

Med vores syn kan vi se og iagttage det, der foregår. Synet er i betydelig grad knyttet til *kontrol*. F.eks. til aflæsning af, hvor vi er, og hvordan vi undgår at støde ind i noget eller nogen eller hvordan vi opnår det, vi – måske ubevidst – har til hensigt at opnå med vores holdning og måde at udtrykke os på.

Kort sagt: synet er overvejende knyttet til bedømmelse. Bedømmelse af en situation, i trafikken, i en tenniskamp, i et møde eller hvordan jeg ser ud i spejlet. Om det er noget jeg skal tage mig af eller lade ligge.

Der er almindeligvis mindre *empati* knyttet til brugen af synet end til de andre sanser:

Vi kan iagttage, hvad der sker, der hvor vi befinder os, uden at det gør indtryk.

Men synssansen er også knyttet til det at *opfatte*. Når vi *opfatter* noget, er det mere sandsynligt, at vi ikke kun fæstner os ved det umiddelbart synlige, men også opfatter det, der ligger bag det. Det sker ved, at vi samtidig aktiverer følesansen. Nulstiller kontrol/fokus – indstillingen og lader det, der er omkring én gøre indtryk.

Når vi glæder os over en blomst eller ser på én, vi holder af, ser vi på en berørende og ikke en bedømmende måde. Når vi glæder os over et synligt resultat af et veludført arbejde, er der en naturlig tilfredshed, stolthed og måske lettelse ved at et arbejdspresser overstået.

Når vi bruger synssansen til at registrere atmosfæren, er det derfor væsentligt at udvikle en bevidsthed ift. *hvad* det er jeg opfatter. Ser jeg en situation med en bedømmende holdning, eller ser jeg den ud fra en neutral indstilling. Det er helt afgørende at vi ser og forholder os til situationer med *neutrale* øjne, når vi arbejder med atmosfæren. Træning i at suspendere og nulstille, er derfor en central del af at udvikle synssansen, når vi arbejder med atmosfæren.

### Høre og følesansen

Nærvær er nøje forbundet med høre- og følesansen. Vi har i atmosfæreprojektet trænet dette, ved at lade et par mødedeltagere sidde med ryggen til mødet, så de alene kunne registrere atmosfæren igennem deres høresans. Det var en generel erfaring, at disse mennesker hver gang ikke bare opfangede, hvad der blev sagt, men også det der *ikke* blev sagt.

*F.eks. sad Robert, med ryggen til ledermødet, mens punktet om økonomi var på. Afdelingslederne skulle give en kort status på deres økonomi, og da runden var nået til den 3. person, bad Robert om ordet og fortalte, at han opfangede noget usagt i gennemgangen. Det usagte fornemmede han, kunne handle om nogle gråzoner i budgettet. Han nævnte det, fordi han simpelthen ikke kunne forstå, hvad de sagde. Mødelederen valgte at tage bolden op, og kommentarerne viste, at der var den usikkerhed, som Robert havde registreret og den handlede om, at ingen turde erkende, at de ikke havde forstået deres rammebudget. Og at det viste sig, at rammebudgettet på nogle punkter rent faktisk var uforståeligt.*

Det at lytte med nærvær kan, som alle på én eller anden måde har erfaret, have varierende dybde.

Man kan lytte med nærvær for at kunne huske og forstå en besked, så man er klar over, hvad man konkret skal gøre i en bestemt sammenhæng.

Det at lytte med nærvær kan også være at opfatte, hvad der ligger i luften eller atmosfæren bag ved eller mellem ordene.

Det er først og fremmest her genklangen mellem de tilstedeværende skabes.

*Den skabende genklang* opstår kun i en atmosfære med en tilstrækkelig grad af nærvær. Man genkender den f.eks. som et frisk pust eller som en følelse af frihed i møderummet som i fortællingen fra Anna-Lise og Daniel.

Vi smitter hinanden med vores sindsstemninger

Vi har gentagne gange sagt at tilstande smitter, og at det kan mærkes i atmosfæren.

Vi kan blive smittet af negativitet. Denne form for reaktiv genklang kan have en voldsom virkning på et møde: når irritation eller ligegyldighed breder sig, opstår der en ubevidst sammenflydning. En slags smittet stemnings-besathed.

Vi kan også smitte hinanden med mere neutrale eller endda opmuntrende sindsstemninger, som f.eks. når der pludselig kan opstå en smittende latter, en munter bemærkning, eller et indfald fra en mødedeltager som et øjeblik forfrisker alle.

*Den skabende genklang* erfarer vi særlig mærkbart, når nogen siger et forløsende og måske samtidig forsonende ord. Eller når nogen – overraskende – siger noget væsentligt og måske personligt, der gør indtryk, fordi det udtrykkes enkelt og oprigtigt.

Når det sker, beskrives tilstanden ofte med udtrykket: Der blev så stille, at man kunne høre en knap-penål falde til jorden.

Vi har f.eks. set, hvordan Anna-Lises nærvær smittede og resulterede i en skabende genklang hos de øvrige mødedeltagere. Det kunne ske, fordi mødedeltagerne hver især åbnede for det.

## Intuition

Atmosfæren opfattes først og fremmest med høre- og følesansen og deres forlængelse ind i intuitionen:

Det giver mening at sammenligne forholdet mellem den fysiske sans og dens forlængelse intuition, med forholdet mellem de dele af farvespektret, vi uden videre kan opfatte med vores øjne på den ene side og de ultraviolette og infrarøde stråler, vi ikke umiddelbart kan opfatte.

Hvis vi træner vores opmærksomhed til det, kan det lade sig gøre at blive mere og mere præcis i registreringen af, hvad forlængelsen af føle- og høresansen fortæller os. Præcisionen har at gøre med evnen til at neutralisere uhensigtsmæssige reaktioner. Det vil sige at suspendere – at nulstille vore egne tanker og følelser i situationen. Uden en vis træning i at opnå en rimelig grad af nærvær, kan intuitionen ikke komme til udfoldelse, uden at ubevidste forestillinger bag om ryggen på én, træder i stedet. Sommetider kan det være frygtbetonede forestillinger til andre tider og hos andre mennesker dagdrømmeragtige.

Det er vigtigt at huske på, at der kan være forskel på det man oplever som fornemmelser - og intuition. Og derfor vigtigt at kunne skelne. Fornemmelser kan udspringe af følelser, som ikke valide. F.eks. kan min fornemmelse fortælle mig, at jeg skal lade være med at sige, hvad jeg opfatter. Jeg kan tolke den fornemmelse som min intuition, og undlade at sige noget.

Men i virkeligheden fortæller den fornemmelse mig, at ”denne situation har jeg været i flere gange før. Jeg får altid problemer, når jeg fortæller hvad jeg opfatter, så nu tier jeg stille”.

I det foregående har vi givet forslag til, hvad der kan gøres for at fremme evnen til at opfatte atmosfæren mere og mere præcist.

Det, der kommer til udtryk i atmosfæren, opfattes bedst ved at indstille sig på at føle og høre med hele kroppen.

Signalerne – atmosfærens lovmæssige udtryk – kan f.eks. fremtræde som spændinger i luften. Det kan vi registrere på forskellige måder. Én kan opleve det på den måde, at det bliver sværere at trække vejret frit, én anden kan opleve det som spændinger i maven, én tredje som en slags apati, kedsomhed, rastløshed, irritation eller nervøsitet. Pointen er, at ubehaget ved spændingen er generel, men *oplevelsen* af det er forskellig.

Som Robert, der sad med ryggen til ledermødet, oplevede et signal af irritation over afgrunden imellem det, han hørte, og det han fornemmede. Når mødedeltagere har modet til at forfølge sporet dukker der *altid* værdifulde informationer op, som medfører en kvalificering af mødet.

## Skelneevne

Med skelneevne menes evnen til at *opfatte forskellen* imellem f. eks. det at have en ide og det at virkeliggøre den. Man kan være så forelsket i ideen, at man glemmer at gøre det, der skal til, for at den får en chance for at blive virkeliggjort; hvad man f. eks. må sætte sig ind i, og hvad man evt. skal lære eller øve sig i, for at ideen bliver realisabel. *Først derefter kan man handle*. Man må kunne opfatte, hvornår noget fortsat bliver hængende i luften, uden at nogen tager de nødvendige konkrete skridt til at realisere den. Og man må udtrykke det på en åben måde i det relevante forum.

Mange af de kvaliteter og værdier, der er sat i spil på en arbejdsplads på baggrund af f.eks. værdibaseret ledelse (”vi respekterer hinanden”), er ikke reelt i spil, de gør ikke en forskel, implementeres ikke. Respekten, venligheden, oprigtigheden gør sig ikke gældende på arbejdspladsen.

Den eksistentielle dømmekraft, vi her har indkredset, er skelneevnens forudsætning.

I denne bog har vi forsøgt at give smagsprøver på, hvordan man øver sig i at skelne mellem *abstrakte* ord, der ikke berører os eksistentielt og det *levende* ord, der giver genklang, der hvor den almindelige livserfaring opbevares i os.



## KAPITEL 4

# Kom godt i gang ....

I det følgende har vi lavet en slags drejebog for jer, der har lyst til at prøve at arbejde med atmosfæren på møder.

Det specielle ved denne drejebog er, at fokus er på din *indstilling* – til dig selv, til de andre mødedeltagere og til arbejdet med atmosfære, ikke så meget hvordan du skal bruge den ene eller anden metode, eller i hvilke situationer de forskellige redskaber er bedst.

At arbejde med atmosfære kan kun læres ved at øve sig. Det kræver nærvær og opmærksomhed, og det kræver, at man kan få feedback fra andre på noget af det, man registrerer og udtrykker om atmosfæren, og hjælp til at bryde vanetænkning om møder.

Da vi gør brug af sanserne inklusiv intuitionen, må du lære at stole på dem! (en udfordring i forhold til, at vi normalt kun værdsætter, det vi tænker).

Vi har erfaret at faserne energi, samspil og fornyelse er kædet sammen i et naturligt forløb, når man indtager atmosfæren, men vi vil, som tidligere nævnt, anbefale at I *starter* med at arbejde med mødets *energi*. Det er en god idé, fordi det vil bidrage til, at I får udvidet jeres kendskab og forbindelse til hinanden, og får på den måde mere tillid og større tryghed og sikkerhed overfor hinanden. Lidt på samme måde som når man tager på teambuildingskursus. Det skaber en

### HAR VI TID...?

Er det mere besværligt at se et billede i en S/H gengivelse end i en med farver? Nej, men det kan gi' os flere informationer. Det er parallelt med atmosfæren i møder, det giver nogle flere og vigtige oplysninger, og det tager ikke mere tid eller er besværligt, men ligesom hvis man kun har set billeder i S/H, kan det være svært at forestille sig, hvor meget mere liv det kan give at se billedet i farver.

mere naturlig åbenhed overfor at tage *samspillet* på mødet op. Og erfaringen i atmosfæreprojekterne viser, at det er i de mere tillidsfulde og trygge spil, at *fornylelsen* kan blomstre, fordi idéer til bæredygtig udvikling kommer fra intuitionen.

## Vælg træningsbane

Vælg et af arbejdspladsens faste møder når I skal starte arbejdet med atmosfæren, f.eks. personalemødet, ledermødet, mødet i fagligt udvalg, mv. Det er en fordel, at det er samme personkreds over noget tid, for at det giver mening at træne i fællesskab.

Vores råd er at starte med at arbejde med mødets energi.

## Overvej:

- Er der et minimum af tillid mellem os?
- Har vi lyst til et fællesskab (holde mødet), eller vil vi hellere arbejde individuelt?

## Hvem indgår og hvordan indgår de?

### Rollefordeling imellem leder og co-pilot

Vi har erfaret, at til en start er det en stor opgave både at skulle lede et møde og lære at registrere atmosfæren i mødet. Vi har set, at det er meget nyttigt at supplere lederen med en person, der har fokus på atmosfæren. Vi har kaldt denne person en co-pilot. Inspirationen har vi hentet i luftfarten, hvor co-piloten er underordnet piloten, men har sine helt særlige opgaver. Så rollefordelingen mellem mødeleder og co-pilot er enkel.

Mødeleders opgave er at styre mødet (som det plejer at være). Mødeleder har den endelige beslutningskompetence under hele mødet, og det er vigtigt at co-pilot ved, at han/hun ikke er en ekstra mødeleder eller assistent, men agerer som resten af mødedeltagerne under de aftaler og spilleregler, der er for mødet. Co-pilots opgave er at være talerør for *atmosfæren*. Det betyder, at co-pilot skal agere afhængt af egne indholdsmæssige interesser, når han/hun udtaler sig om energien eller samspillet på mødet. Med andre ord: Co-pilot skal bestræbe sig på at være neu-

CO-PILOTS UDFORDRING er både at have fokus på mødets indhold og have fokus på atmosfæren. Det er svært i begyndelsen

En mulighed er at have faste tidspunkter i starten, hvor du lige mærker efter: Hvordan er atmosfæren lige nu, kig på dine kolleger: Er de til stede eller laver de noget andet? Lyt efter hvordan punktet bliver behandlet.

Du kan også bede om timeout på et fastlagt tidspunkt, og spørge til om deltagerne har "rød eller grøn lampe tændt".

Rød lampe er tændt når man ikke er med, når ens tanker er på vandring, grøn når ens opmærksomhed er rettet mod det, der drøftes. Gør det legalt at have rød lampe, og spørg til hvorfor den røde lampe er tændt.

Undlad at fortolke de andre. Det er svært, fordi de fleste af os elsker at fortolke andre, men hader selv at blive fortolket. Brug informationen til noget konkret eller parker den, Det væsentlige er ofte at det er blevet italesat!

tralt observerende og *aldrig fortolkende*. (F.eks. ”jeg synes, at der er en vis mathed lige nu”, og *ikke* ”der er mange, der keder sig” eller ”Lone, Anna-Lise, Ole og Grete ser ud til ikke at være til stede”.)

Det er lettere sagt end gjort. Et godt udgangspunkt er, at vi reelt ikke ved, hvorfor atmosfæren er som den er, så der er mere brug for, at co-pilot er nysgerrig og åben, end der er brug for vurderinger og forklaringer.

Rollefordelingen indebærer, at mødeleder og co-pilot inden mødet drøfter, hvordan der kan arbejdes med mødets energi og samspil, men ikke mødets indhold. Det betyder også, at co-pilot ikke behøver at være en evt. souschef. Vi har på mange arbejdspladser set, at mødeleder har valgt co-pilot ud fra en vurdering af, om det er en person, der vil være i stand til at registrere/ fornemme/ mærke atmosfæreskift, og har modet til at udtrykke det.

I starten er det primært mødeleder og co-pilot, der agerer på atmosfæreskiftene men målet er, at alle mødedeltagere bliver opmærksomme på energien og samspillet under møderne, og tør udtrykke det.

## Kontrakten

Målet med atmosfærevinklen på møderne er at gøre dem meningsfulde, produktive, energigivende og styrkende for arbejdspladsens fællesskab. Det er helt afgørende, at der er trykthed og klarhed fra starten.

For at skabe en ramme for arbejdet med atmosfæren, må mødeleder derfor lave en psykologisk kontrakt med mødedeltagerne, hvor det aftales, hvordan der arbejdes med mødets form, indhold og atmosfære. Vi kalder det en psykologisk kontrakt, for at sikre at der kommer en form for formel drøftelse i gruppen, inden

mødeleder og en evt. co-pilot pludselig går i gang med at agere på en anderledes måde.

Kontrakten kan f.eks. indeholde:

- formålet med at indføre atmosfæretilgangen
- orientering om hvad der ligger i atmosfæretilgangen
- hvad stiller det af krav til deltagerne?
- hvem af medarbejderne der skal varetage co-pilot opgaven og hvorfor?
- hvad er co-pilots opgaver?
- skal co-pilot opgaven gå på skift?
- hvordan og hvornår starter vi?
- fælles refleksion om hvordan det går undervejs?

## Rammen om møderne

Når vi arbejder med atmosfæren, har vi dels fokus på at skabe gode vækstbetingelser for atmosfæren ved at forudse/planlægge mødet, dels fokus på under mødet at arbejde med det vores sanser registrerer om energien, samspillet og relationerne mellem deltagerne.

Vi anbefaler, at I arbejder med mødet i nedenstående faser:

- forberedelse inden mødet
- under mødet
- snak efter mødet

## Før mødet

Forberedelsen tager typisk under ½ times tid. Mødeleder og co-pilot drøfter, på hvilken måde der skal arbejdes med de enkelte punkter.

*Energien* under mødet: Kan vi på forhånd se, at der skal gøres noget for at holde energien under hele mø-

det? Kan en del af mødet med fordel afvikles i mindre grupper?

Er der enkelte punkter, hvor der skal gøres noget særligt, og hvordan kan vi skabe variation, bryde vaner?

Husk, at der er brug for at holde liv i kroppen, op og bruge den undervejs!

**Samspillet:** Er der noget i de enkelte punkter, der kræver nogle initiativer ift. at fremme samspillet? Er der evt. interesse- eller konflikt potentiale i et punkt? Vil halvdelen af gruppen være uinteresserede i et punkt, og hvad kan vi gøre ved det? Vil det være en ide at lade deltagerne formulere, hvor de har deres fokus, hvad der optager dem i punktet, og så arbejde ud fra det?

**Overgange og nulstilling:** Hvad kan vi gøre for at markere, at vi afslutter det ene punkt, inden vi går over til det næste? Vær opmærksom på behovet for korte pauser.

## Under mødet

Det er værd at minde sig selv om det gamle ordsprog "godt begyndt er halvt fuldendt", når det handler om møder. Selvom I gerne vil fremstå effektive og med styr på indhold og tid, er det en god investering at bruge tid i starten af mødet på at lande, og nå at registrere/sanse deltagerens tilstand. Det kan, som når et orkester sætter i gang, være godt lige at samle opmærksomheden (stilhed). Hvis mødedeltagerne ikke er i *kontakt* med hinanden fra starten, kan det være næsten umuligt at få skabt den kontakt senere på mødet.

De informationer, der er i atmosfæren i starten af mødet, kan ofte give et praj om, hvordan samspillet

vil udvikle sig. Udfordringen er at kunne forholde sig åbent til de input der kommer, også selvom de kolliderer med de planer, man lige har lagt.

**Mødeleder og co-pilot** sætter sig, så de kan være i kontakt med hinanden. Nogle foretrækker at sidde ved siden af hinanden, andre at sidde overfor hinanden. Det afgørende er, at I kan være i en tavs dialog med hinanden, især at co-pilot kan følge med i hvor mødeleder er, for at kunne finde rette tidspunkt for evt. afbrydelser.

Som udgangspunkt er målet at co-pilot agerer på atmosfæreskift i gruppen. Det vil sige, hvis energien falder, hvis der er flere mødedeltagere, der har "meldt sig ud", hvis der sker noget udefinerbart (og mærkbart) imellem nogle mødedeltagere mv., som forstyrrer mødets mulighed for at "komme i mål" med punktet.

Nedenfor har vi forsøgt at illustrere hvordan co-pilot og leder kan agere hvis de afbryder mødet.

## Gangen i møder

Det første der sker, når co-pilot registrerer et skift i atmosfæren er, at co-pilot *undrer* sig for sig selv. Hvad mon det er der sker? Co-pilot vurderer, om det giver basis for en *timeout*. Denne vurdering må være intuitiv, en "mavefornemmelse", fordi det er sanserne der opfatter situationen. Hvis co-pilot først skal tænke og analysere for sig selv, hvad der mon sker, forpasses situationen. Nogle gange vil co-pilot blot vurdere skiftet som noget, der bare skal passere, og gør derfor ingenting. Andre gange spørger co-pilot mødelederen – beder om lov – til enten at få en timeout eller fortælle om sin registrering. Herved er bolden hos mødeleder. Det er mødeleders beslutning om co-pilots anmodning skal efterkommes eller om det er presserende at fortsætte mødet.



Når atmosfæren inddrages i et møde, er det for at skærpe opmærksomheden overfor de tanker og følelser, som hele tiden udvikles på kryds og tværs mellem deltagerne i mødet. Det er en naturlig del af det, der ligger i, at det er mennesker der mødes. Ved at inddrage atmosfæren, skærper vi opmærksomheden overfor, at vi *alle* er en del af atmosfæren, ikke bare de der taler eller mødeleder.

### Når et punkt afsluttes

Ligesom med starten er der god grund til at være ekstra opmærksom på, hvordan et punkt afsluttes. Den atmosfære der opstår, hvis et punkt afsluttes med at "stå og blafre", hvor ingen har en sikker fornemmelse af, hvor det blev landet, kan være svær at komme videre fra. Vi kan derfor forfalde til at lukke et punkt på en måde, hvor vi overvurderer, hvad vores behandling af punktet har bidraget med. Og det bliver ikke bedre af, at det bliver gentaget i referatet. Der er brug for at øve sig i at fornemme/sanse, hvor mødedeltagerne er i afslutningen, og så udtrykke det enkelt. (Hvis der er

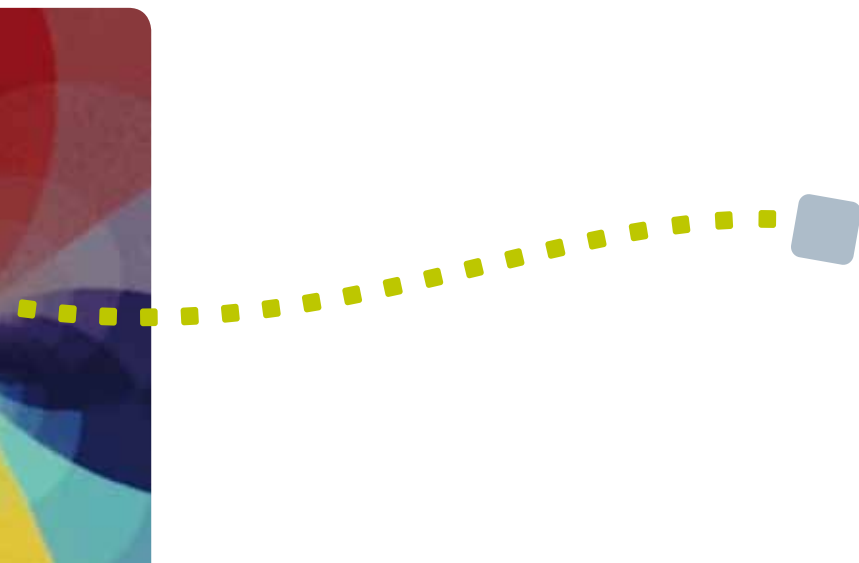
truffet en beslutning, men der fortsat er en række forbehold, eller usikkerhed, kan det være godt, at det er det, der udtrykkes, i stedet for at udtrykke "at nu er vi alle enige i den beslutning..")

Når vi arbejder med atmosfære på møder, er den største udfordring at holde sig åben overfor de informationer, der er i atmosfæren, og turde bruge dem. Vi er tit oppe imod de normer og vaner, der ligger i det kendte møde setup.

Vi skal være målbevidste, vide hvad vi vil, men på en legende, intuitiv måde, hvor vi hele tiden er parate til at give slip på vores tanker om, hvad der er brug for til fordel for her og nu registreringer.

### Efter mødet

Der er rigtig god mening i, at mødeleder og co-pilot tager en snak lige efter mødet, for at erfaringsopsamle: "Hvordan gik mødet, hvad gik godt, hvad gik skidt" – ift. at arbejde med atmosfæren.



## Først energi så samspil

Der er en særlig *ide* med at starte med at arbejde med *mødets energi*.

Det kan forekomme anderledes, udfordrende direkte at sætte fokus på vores relationer, vores samspil. Der er ikke altid den nødvendige åbenhed ift. at tale om det, man oplever. Man kan være usikker på, hvordan det man siger, bliver modtaget af de øvrige mødedeltagere, og man kan føle sig ramt af det, andre siger til en, og opfatte det som negativ kritik af ens person. Så der er brug for at starte langsomt.

Vi har erfaret, at ved at starte med energien, øver mødedeltagerne sig implicit i at få mere og mere tillid til at tale om det, de oplever under mødet. ("... jeg oplever at energien falder", "... jeg har svært ved at bevare fokus på det, vi taler om...")

Via arbejdet med atmosfære og energi udvikler mødedeltagerne kompetencer til at italesætte skjulte faktorer, som tidligere hæmmede mødets fremdrift. ("... det vi taler om giver ikke mening for mig...") At arbejde med mødets energi kan skabe en særlig form for resonans, imellem mødedeltagerne som er befordrende for samspillet.



**"Vi har arbejdet med atmosfæren gennem en lang periode og kun taget små skridt ad gangen. Men der er ingen tvivl om, at vi i dag er nået langt med at få mere kvalitet i møderne i form af mere energi og mere nærhed".**

Jesper Tangbæk, Direktør i Skole- og børneforvaltningen, Roskilde Kommune.

## Så let er det ...

At inddrage atmosfæren på møder, er ikke en ny opgave, men et nyt fokus på samspillet. Det kræver selvfølgelig træning og opbakning. Men I kan starte småt.

Denne arbejdsbog er netop tænkt som inspiration til, at I kan sammensætte jeres eget forløb med atmosfæren. Hvis I foretrækker at starte med nogle af forslagene til mere nærvær på møder, er det en mulighed. Andre vil måske starte med at arbejde med mødepunkternes mening. Andre igen vil starte med at indføre mere fysisk aktivitet i møderne. Erfaringen viser, at det er en stor hjælp, hvis I meget hurtigt i forløbet supplerer mødeleder med en co-pilot.

Det er nævnt flere gange, at det mere handler om indstilling til at inddrage atmosfæren, end det handler om, at finde de rigtige måder og metoder. Vi håber, at I efter kort tid vil erfare, at det giver mere energi, samspil og fornyelse på møderne, og at det vil give tid og fremme trivslen, fordi I på mødet hurtigere kommer ind til sagens kerne.

Udfordringen er, at implementere arbejdet med atmosfære samtidig med mange andre driftsmæssige opgaver. Det er ikke noget lederen alene skal stå for, men lederen skal *ville* det!

Det er vores erfaring, at hvis atmosfærevinklen skal være en hjælp, er I nødt til at beslutte jer for, at I VIL, og bakke jer selv op i at forsøge med retten til at lave fejl. Det kan være en stor hjælp at have nogle enkle mål for, hvad I vil ha' ud af jeres indsats. Hold fast, husk, I er oppe imod det at bryde vaner, og ændre det normale møde-setup.

Nysgerrighed, undren og tålmodighed (først og fremmest med jer selv) er gode hjælpere i den proces.

Der er ikke så meget, man skal forstå – men man skal lære at opfatte/opfange signalerne, udtrykke det man

registrerer og handle på det. Og huske, at det kræver mod og vilje til at sætte ord på det, man sanser.

Vi har erfaret, at det at inddrage atmosfæren på møder godt kan virke noget fremmedartet, samtidig med at det er uhyre enkelt og konkret. Det er derfor en god ide at alle mødedeltagere, så hurtigt som muligt, får konkrete erfaringer med, hvad "det er vi taler om", det kan være f.eks. at registrere energien under et møde og hvor relativt enkle indgreb der skal til, for at øge energien.

Der er altid atmosfære på møder. Uafhængigt af mødelængde, indhold, deltagerantal og fysiske omgivelser. Det vi kan vælge til eller fra er, om vi vil bruge informationerne i atmosfæren til noget.

Atmosfære kan være den praksis, som sætter et øget fokus på nærvær og åbenhed i ledelse og i samarbejdet på den enkelte arbejdsplads.

Men atmosfærearbejdet kan også hjælpe med til, at der opbygges en dynamisk kultur på tværs af forvaltninger, organisationer og arbejdspladser. Hvor man møder de øvrige på en åben, venlig og kreativ måde.

En væsentlig gevinst er, at atmosfæreindsatsen kan være vækstlaget for et tværgående fornyelses- og udviklingsforum, der har fokus på en mere grundlæggende undren og nysgerrighed overfor de rammer, det samspil og den praksis som gælder for virksomheder i nutiden.

Det er vores håb at de ideer og erfaringer vi har fremlagt vil inspirere til at udvikle samspillet på en proaktiv og kreativ måde så der skabes mere energi og effektivitet i møder mellem mennesker.



“ Håb er ikke en overbevisning om, at noget vil gå godt, men en vished om, at noget giver mening, uanset hvordan det ender.

Vaclav Havel



# BILAG 1

## Faktuelle oplysninger

### Atmosfæreprojektet

OPUS har udviklet og gennemført 2 læringsprojekter om atmosfære i perioden 2005 - 2009.

Det første projekt: "Vejen til den gode atmosfære" blev gennemført i perioden medio 2005 - ultimo 2006. Indsatsen var et samarbejde mellem Branchearbejdsmiljørådene: Social & Sundhed, Undervisning & Forskning og Finans / Offentlig Kontor & Administration.

Hovedelementet var et læringsprojekt for ledere, som gennem et år (januar - december 2006) eksperimenterede og arbejdede med udvikling af metoder og måder, hvorpå arbejdspladsens atmosfære kan registreres og påvirkes i en ønsket retning.

I alt 18 ledere fra hele landet fra forskellige sektorområder inden for kommuner, amter og stat, blev rekrutteret til læringsprojektet.

Projektet mundede ud i en anbefaling om, at videreudvikle projektets måder og metoder, men med det fokus at inddrage hele arbejdspladsen. For nærmere beskrivelse af erfaringerne fra læringsprojektet, se [www.arbejdsmiljoweb.dk/atmosfaere](http://www.arbejdsmiljoweb.dk/atmosfaere) eller [www.opus1.dk](http://www.opus1.dk).

Det andet projekt: "Atmosfære som vejviser", er gennemført som et samarbejde mellem Branchearbejdsmiljørådene: Undervisning & Forskning og Finans/ Offentlig Kontor & Administration. Projektet blev gennemført i perioden medio 2007-primø 2009.

Hovedaktiviteten i dette projekt var et action learning projekt for arbejdspladser. En udpeget deltagerkreds trænes i at arbejde med suspending, nærvær og intuition med henblik på, at de kan arbejde med atmosfære i den samlede organisation.

Det var fra starten klart, at en af de store udfordringer ville være, at projektet skulle gennemføres sideløbende med arbejdspladsernes implementering af store struktur- og ændringsreformer. Der ville være en mæthed overfor nye projekter og et tidspres på alle ledere og medarbejdere. Det blev besluttet, at der skulle være en vis geografisk og sektormæssig spredning og at man gerne ville tilbyde 3 af de 18 ledere fra "Vejen til den gode atmosfære" at fortsætte i et nyt projekt. Det ville de gerne.

Det var Skattecenter Struer, Børn- og ungdomsforvaltningen i Kerteminde samt Skole- og Børneforvaltningen i Roskilde. I Skattecenter Struer

var alle afdelinger og ledergruppen involveret. I Børn- og ungeforvaltningen i Kerteminde var det den centrale forvaltning og de lederfora, der er knyttet hertil. I Skole- og Børneforvaltningen i Roskilde indgik direktionen, nogle centrale lederfora samt en række decentrale institutioner. I alt 65 ledere og medarbejdere har været direkte involveret.

I samarbejde med hver af de 3 organisationer gennemførte vi et uddannelsesforløb, et praksisforløb samt løbende coaching af leder og co-pilot, som samlet strakte sig over ca. 10 måneder.

Uddannelsesforløbet bestod af i alt 5 temadage, hvor der blev undervist og trænet indenfor temaerne energi, samspil og fornyelse.

Praksisforløbet bestod i, at deltagerne inddrog atmosfæren på helt almindelige møder (f.eks. ledermøder og personalemøder). OPUS' konsulenter deltog et antal gange som trænere, flue på væggen og coach i møderne sammen med pågældende leder og co-pilot. I den sidste del af forløbet fik lederne mulighed for telefonisk supervision på mødeforløb, samarbejdsproblemer mv.

Ved implementeringen af projektet har vi arbejdet efter en række overordnede principper, hvor de vigtigste har været:

## ■ Find jeres egen måde

Forskelligheden i ledernes/institutionernes forventninger, forudsætninger og erkendelse af egen formåen er stor, og det har derfor været et vilkår for indsatsen, at den bygger på fleksibilitet og valgfrihed. Det betyder, at vi anerkender, at hver enkelt institution/leder gennemfører atmosfærearbejdet på deres unikke måde. Det vil også skabe muligheder for den fornyelse, der er nødvendig fremover at have som et hverdagelement.

## ■ The silent way

Det særlige ved atmosfæreindsatsen er, at det ikke er et nyt projekt!

Atmosfæren er et perspektiv og en særlig opmærksomhed, som I har på det der sker i møder mellem mennesker. I i forvejen har nogle opgaver sammen med.

Der er ikke behov for en projekt-/styregruppe, men der vil være behov for at informere samarbejdspartnere. Udfordringen er at få ændret praksis uden hensigtserklæringer. I skal gerne undgå at rejse en masse forestillinger om, hvad indsatsen medfører. I stedet prøver I at skabe nogle nye vaner og samspilmønstre i dagligdagen i det stille. Og lader forandringerne tale for sig selv, ved at mennesker i stigende grad opdager, at der sker noget andet end der plejer. Atmosfærearbejdet udvikler sig i samspil med andre opgaver.

## ■ Støtte og opbakning

Indsatsen er afhængig af ledelsesmæssige bevilgninger, for at kunne lykkes. Der er således behov for øverste ledelses opmærksomhed og levende opbakning – fortløbende.

Især fordi en væsentlig del af atmosfærearbejdet handler om at bryde gamle vaner og opbygge en ny praksis. Det er en balance mellem at oparbejde nye rutiner og forholde sig levende til sine behov og muligheder, så det ikke blot bliver nye fastlåste vaner. Det er derfor en hjælp at **dele** (leder/co-pilot) opgaven med at introducere atmosfærearbejdet på den enkelte arbejdsplads.

## Forfatterne

**Asta Fink** er filosof og stifter af Center for livsfilosofi og meditation i Sorring. Magister i filosofi. Asta Fink har siden 1982 undervist og vejledt i anvendt filosofi og personlig udvikling i centret i Sorring.

**Steen Hildebrandt** er professor i organisations- og ledelsesteori ved Handelshøjskolen, Århus Universitet. Cand. merc. Ph.D. Arbejder i dag med forandringsledelse, kompetenceudvikling og ledelse i vidensamfundet. Har skrevet, redigeret og bidraget til mere end 200 bøger om organisation og ledelse.

**Claus Balle** er partner og direktør i OPUS A/S. Cand. mag. Har siden 1993 modtaget undervisning og personlig vejledning hos Asta Fink. Har arbejdet med undervisning og personaleudvikling siden 1979. Arbejder i dag med relationel ledelse, fornyelse og levende møder.

**Gertrud Petersen** er partner i OPUS A/S. Cand.scient. adm., HD(O), samt certificeret ID psykoterapeut. Desuden fået undervisning og personlig vejledning i livsfilosofi og meditation fra 1982, siden 1992 hos Asta Fink. Har arbejdet med leder og personaleudvikling siden 1986 med det personlige sigte at integrere den mere traditionelle viden og forståelse af organisations- og lederudvikling med et holistisk paradigme.

## Værd at læse

- C. Otto Scharmer: *Teori U*. Ankerhus forlag. 2008
- Joseph Jaworski: *Synchronicity: The Inner Path of Leadership*. Berrett-Koehler. 1996
- Eckhart Tolle: *Nuets Kraft*. Borgens Forlag. 2004
- Daniel Goleman: *Social Intelligens*. Borgens Forlag. 2006
- Daniel Goleman: *Destruktive følelser – et usædvanligt samarbejde imellem buddhistiske munke, psykologer, filosoffer og videnskabsmænd*. Borgens Forlag. 2004

# Gi'r det energi at holde møder?

Det er ofte en udfordring at holde møder helt på linie med, at det kan være en udfordring at få samspillet på arbejdspladsen til at fungere. Og det er i stigende grad et krav til ledere og medarbejdere at kunne håndtere det indbyrdes samspil, så der både skabes trivsel og mening.

Der er brugt mange kræfter på at gøre møder mere effektive, og mere målrettede. Men der har manglet erfaringer med, hvordan møder også kan skabe fornyelse og trivsel. Møder er et godt laboratorium til at arbejde med at skabe mere sammenhæng og forståelse på kryds og tværs af arbejdspladsen. Atmosfæren er en hjælp til at opfange de informationer, som måske ikke bliver sagt, men som kan få afgørende betydning for, at mødets deltagere kan skabe noget betydningsfuldt sammen.

ATMOSFÆRE PÅ MØDER giver en række praktiske råd til at tage fat på jeres møder og samspillet mellem mennesker. Den giver inspiration til at bryde vaner og rutiner, få taget fat på det, der virkelig er væsentligt og virkelig på spil på jeres møder. Det giver både mere nærvær på møderne, bedre beslutninger og større tilfredshed i dagligdagen.

ATMOSFÆRE PÅ MØDER sætter fokus på at styrke energien og samspillet, de menneskelige forbindelser. Den peger på atmosfæren som en afgørende faktor for arbejdspladsens evne til at skabe fornyelse af både samspil og kerneydelser.



**BRANCHEARBEJDSMILJØRÅDENE**  
Finans / Offentlig Sektor & Administration  
Undervisning & Forskning

Varenr. 222032

Køb bogen i [www.arbejdsmiljobutikken.dk](http://www.arbejdsmiljobutikken.dk)

Hent opdateringer samt pdf-version på [www.arbejdsmiljoweb.dk/atmosfaerepaamoeder](http://www.arbejdsmiljoweb.dk/atmosfaerepaamoeder) eller [www.opus1.dk](http://www.opus1.dk)

Yderligere information om arbejdsmiljø i den offentlige og finansielle sektor på [www.arbejdsmiljoweb.dk](http://www.arbejdsmiljoweb.dk)