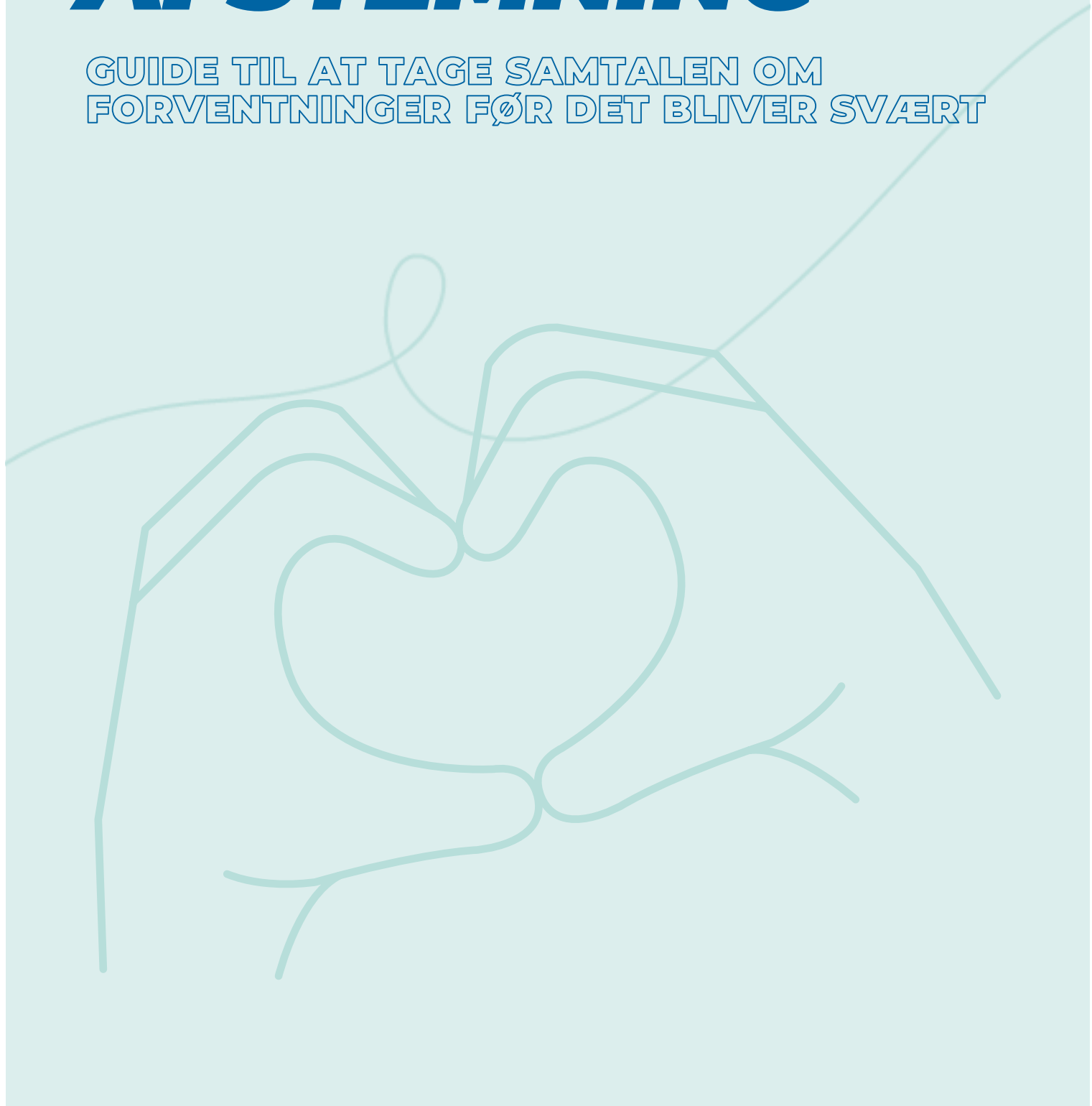


FORVENTNINGS AFSTEMNING

GUIDE TIL AT TAGE SAMTALEN OM
FORVENTNINGER FØR DET BLIVER SVÆRT





AFSTEM FORVENTNINGER TIL OPGAVEN OG HINANDEN

GIV JER SELV DE BEDSTE FORUDSÆTNINGER FOR AT LYKKES SAMMEN

Hvorfor forventningsafstemme?

Tænk på en hund... du kan sikkert hurtigt fremkalde et billede for dit indre blik. Måske ser du den søde golden retriever du voksede op med som bedste ven, din farmors puddel eller naboens bidske terrier.

Helt sikkert er det at vi hver især ser noget forskelligt for os – fordi vi er præget af vores baggrund, tidligere erfaringer og mere eller mindre bevidste antagelser.

Det samme er tilfældet når vi bliver stillet overfor en opgave – selvom vi får det samme at vide, er det langt fra sikkert at vi har samme ide om hvad opgaven går ud på. En ser det måske som en stor og svær opgave, andre som nemt. Nogle tænker det er en supervigtig prioritet, andre at det blot er en "nice to do"-opgave... på den måde opstår der hurtigt misforståelser.

Vi risikere at bliver irriteret og frustrerede, både på os selv og hinanden. Og værst af alt – vi får måske brugt al vores energi på det frem for at løse opgaven og have det sjovt med det.

Men hvis vi gør os umage med at forventningsafstemme, skaber vi bedre forudsætninger for at lykkes.

Det kan især være en god ide at forventningsafstemme, når man på begynder en ny opgave, hvis man er en ny gruppe eller hvis man skifter roller i et samarbejde. Med en god fælles model for forventningsafstemningen, kan man gøre det til en naturlig del af opgaveløsningen, løbende at forventningsafstemme.

Et godt bud på en model til fælles forventningsafstemning er 4R-modellen (udviklet af Molly-Søholm, Juhl m.fl. 2010).

Hvert R står for et tema, som det er klogt at få afstemt inden man påtager sig en rolle, eller går i gang med et samarbejde; **Retning**, **Råderum**, **Relationer** og **Rammer**.

1. Rammer

Rammer handler om at etablere eller tydeliggøre hvilken "bane" vi spiller på.

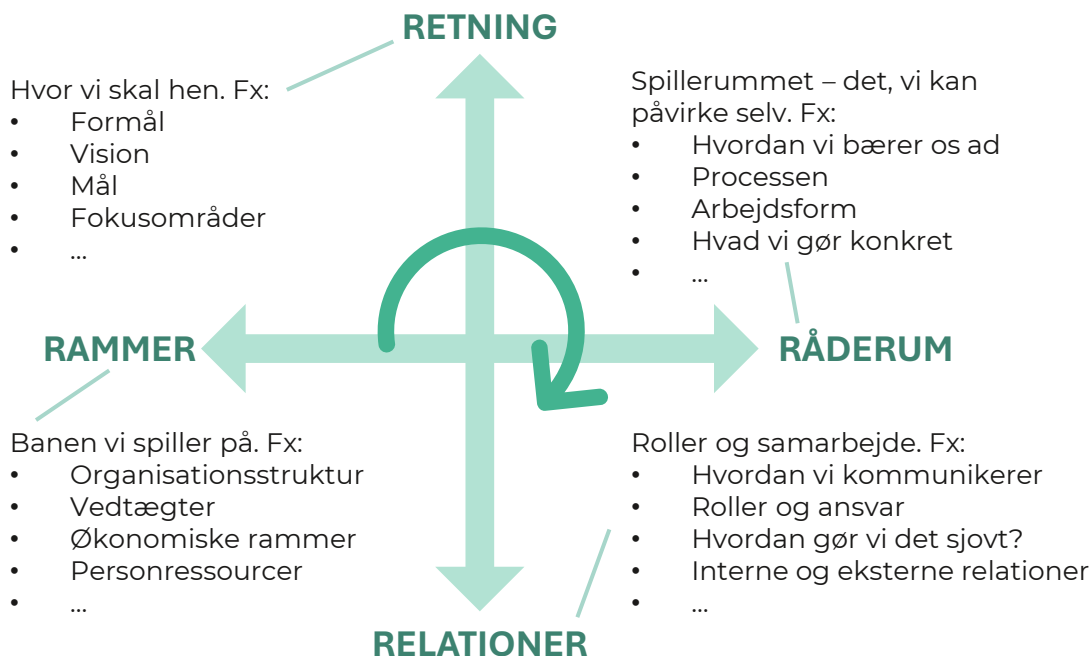
- Hvilke retningslinjer og regler betyder noget for opgaven, hvilke ressourcer er til rådighed, er der krav eller begrænsninger, vi skal være opmærksomme på?

Det kan være budget, tid, etik, politikker eller andre faktorer som påvirker opgaven. Rammerne kan både være interne og defineret af foreningen selv, eller være eksterne vilkår I må forholde jer til.

Eksempler kan være:

- a) *I er en bestyrelse som er valgt ind af foreningens generalforsamling og I skal leve op til det som jeres vedtægter skriver om foreningen og bestyrelsen. Men hvad står der og hvad betyder det? Der er måske også lagt et budget I skal arbejde indenfor, og I har måske nogle særlige påvirkningsmuligheder ift. resten af foreningen og eventuelle ansatte.*
- b) *I er et sommerlejrudvalg som først og fremmest skal sørge for at lave en fed sommerlejr i en bestemt uge, for en bestemt målgruppe – og I skal leve op til foreningens sommerlejr-reglement. Derudover har I også modtaget fondsmidler til at lave aktiviteter, som stiller nogle krav til indhold, målgruppe og dokumentation indenfor en bestemt tidshorisont.*

4R modellen



2. Retning

Retning handler om at etablere eller gøre det tydeligt hvilket mål opgaven/rollen har og med hvilket formål. Det kan være at det er foreningens fælles formål, eller strategiske mål som I skal sigte mod.

Det kan med fordel også være nogle mere konkrete formål (hvorfor er opgaven/rollen vigtig?) og mål (hvilke resultater forventes?) – hvis ikke de er defineret i forvejen kan I selv gøre det.

Eksempler kan være:

- a) *Formålet er at øge den sociale sammenhængskraft i foreningen, og målene er at flere frivillige deltager i den sociale del efter aktiviteter, flere projektgrupper bruger hinanden på tværs og flere frivillige oplever at have venner blandt de andre frivillige.*
- b) *Formålet er at få stabiliseret foreningens økonomi, målene er at undersøge mulige besparelser, finde nye indtægtskilder og lave et bæredygtigt budget.*

3. Råderum

Råderum handler om at etablere eller gøre det tydeligt, hvilken grad af frihed og fleksibilitet, der er til at handle og træffe beslutninger inden for rammerne af opgaven/rollen.

Man kan også kalde det et "mandat" – hvad har man lov til, uden f.eks. at skulle spørge en overordnet leder eller resten af foreningen. Det kan handle om det overordnede mandat for gruppen, men kan også handle om hvem i en gruppe der har ansvar for – og mandat til – at løse hvilke delopgaver.

Eksempler kan være:

- a) *Som medlemmer af hovedbestyrelse har I mandat til at udtale jer om foreningens mærkesager, men kun på det område i hver især er ansvarlig for. Hvis I bliver spurgt om en udtalelse til noget I ikke har taget fælles stilling til, skal I altid henvise til forpersonen, der kan vurdere om det er noget I skal mene noget om. Forpersonen kan, men skal ikke, drøfte nye temaer med resten af hovedbestyrelsen før udtalelse.*

b) Som projektgruppe har I fuld frihed til at arrangere uddannelsesweekenden indhold og praktik som I tænker det er bedst - så længe det overholder det formål at klæde nye frivillige godt på, og er inden for det budget hovedbestyrelsen har besluttet. Hvis der skal bruges medarbejdertimer, skal det aftales med sekretariatslederen.

4. Relationer

Relationer handler om at etablere eller tydeliggøre, hvordan godt samarbejde og god kommunikation ser ud i opgaven/rollen. Dette handler bl.a. om hvordan I vil opbygge tillid, sikre effektiv, åben og ærlig kommunikation, og undgå konflikter mellem de involverede parter. Vær nysgerrig på hvordan I kan støtte op om gode samarbejdsmechanismer.

Eksempler kan være:

a) *Det er vigtigt for jer at I kender og har tillid til hinanden, så I arrangerer en teambuilding aktivitet i starten af opgaveperioden. Det er også vigtigt for jer at hjælpe hinanden*

med at lykkedes, så I aftaler at man altid er to ansvarlige på hver opgave, og husker at fejre delmål I har nået, hver gang I holder møde.

b) *Der er meget som skal koordineres for at jeres opgave lykkedes, men I har meget forskellige måder at kommunikere på, især på skrift, så I bruger tid på at forstå hvordan I hver især foretrækker at kommunikere, og laver en fælles aftale om at gøre jer umage med at fortælle hvad I ønsker af hinanden når I henvender jer på mail og hvor hurtigt I har brug for svar.*

På de næste sider har vi lavet et forslag til hvordan I kan facilitere en 4-R workshop på ca. 1 time og 45 min.

4R-modellen fungerer godt som dialogmodel, og der er en pointe i at det ikke bare er en leder som giver svarene på de forskellige spørgsmål, men at det er deltagerne i gruppen som finder dem selv.

Det giver både deltagerne mulighed for at påvirke det fælles billede, men gør også at indsigterne erfares på en mere aktiv måde. Dette gør det nemmere for deltagerne at huske og føle ejerskab for opgaven/rollen, end hvis de blot præsenteres.

4 R'ER TIL AT FÅ STYR PÅ FORVENTNINGERNE

SKAB FÆLLES BLIK FOR RETNING, RAMMER, RÅDERUM OG ROLLER I JERES OPGAVER



1 time og 45 min



6-20 pers., som har en opgave sammen



Mulighed for at se samme tavle og borde til mindre grupper



Flip over (stort papir), post it's, tusser og print at modellen til hver gruppe

Passer øvelsen til jeres situation?

Det er oplagt at bruge modellen til at skabe overblik og fælles fodslag, når man sætter en ny gruppe sammen, der er personudskiftning i en gruppe, opgavens karakter ændrer sig, der er kommet ny ledelse el.lign.

Den kan også bruges hvis en gruppe er kørt lidt skævt af hinanden, eller hvis man som leder oplever at det er svært at leve op til andres forventninger, og gerne vil analysere sig frem, og have en måde at tale med andre om hvad der egentlig er opgaven.

Hvis I er kørt meget skævt af hinanden kan det være værd at overveje om der er noget andet som skal håndteres først.

1. Intro (ca. 15 min)

Start med at skitser hvilken opgave I er samlet om i dag, hvor lang tid I har sammen og hvad den skal bruges på (kort overordnet tidsplan), hvorfor I skal arbejde med 4R-modellen, hvad I forhåbentlig får ud af det og hvad I kan bruge det til efterfølgende.

Vis 4R-modellen på en flip over eller powerpoint, og forklar at den vil være "struktur" for jeres dialog i dag.

Facilitator note

Fortæl evt. følgende
Dette er 4R-modellen, som I kan se er den opstillet med fire pile; en for Rammer, Retning, Råderum og Relationer. Tilsammen udgør de et slags kompas, som vi kan bruge til at guide os når vi skal løse komplekse opgaver. Og når vi laver den sammen, kan vi bruge den til at sikre et koordineret billede af hvad det egentlig er for en opgave vi skal løse sammen – og på hvilke vilkår.

Facilitationeren kan f.eks. sige:

4R modellen er både et værktøj, vi kan bruge til forventningsafstemning ved opgavens start, men også til at navigere efter løbende.

Hvis vi har hvert vores billede af en opgave vi skal løse i fællesskab, risikerer vi at løbe i hver vores retning, hvilket kan føre til misforståelse, irritation, frustration og dårligt samarbejde, som gør opgaven sur i stedet for sjov.

Det sker tit at ting ændrer sig undervejs, og vi kan sjældent helt forudse hvordan. Det gælder også de fire R'ere, så det er vigtigt at forstå at det "kompas" vi laver med øvelse, er dynamisk. Det vil sig at det kan komme til at ændre sig, og derfor er det også tænkt som en slags grundlag, I kan tage med jer og løbende tage frem og justere. Det vigtigste er bare at I taler om det – så I fortsat har et fælles billede af jeres opgave .

Lad mig fortælle lidt om hvert R

Og så bruge introduktionen til at forklare modellen.

Udfyld modellen (45 min)

Del jer op i grupper på 3-6 personer, og uddel en udgave af 4R-modellen til hver, samt en god stak post it's og kuglepenne.

Facilitator note

Gå gerne rundt til de forskellige grupper, og hjælp dem på vej, hvis der er spørgsmål de ikke forstår, eller hvis de er meget ophængt i et bestemt spørgsmål.
Der er ca. 10 min pr. spørgsmål.

materialer som er oplagte at give grupperne med, eks. vedtægter, strategi, projektbeskrivelse, undersøgelse el.lign.

Bed hver gruppe drøfte spørgsmålene herunder, og skrive hvad de finder væsentligt under hvert R.

1) RAMMERNE

Hvilke rammer er faste for vores opgave? Hvilke rammer er evt. utydelige? Hvilke rammer kan vi evt. tydeliggøre eller ændre?

2) RETNING

Hvilken retning er eller bør være styrende for vores opgave? Er der tydelige mål/formål at rette sig efter?

3) RELATIONER

Er der en god kultur for kommunikation og måden at være sammen på? Hvordan kan vi evt. forbedre relationerne, så de bliver mere understøttende?

4) RÅDERUM

Hvem har hvilket råderum? Er der et usynligt råderum, vi med fordel kan tydeliggøre? Kan/bør vi skabe større/mindre råderum?

Lav en "Undersøgelses-flip-over" og hæng den op i lokalet, hvor grupperne kan sætte post it's med spørgsmål på, hvis de opdager at der er noget de ikke selv kan svare på ift. modellen.

Grupperne kan med fordel aftale at en er ordstyrere, en holder øje med tiden en notere inden de går i gang.

3. Præsentation i plenum og udvikling af fælles forståelse (ca. 30 min)

Hav en flip-over klar med fire felter, et for hvert R og fortæl at processen bliver sådan at I tager ét R af gangen. Først Rammer, så Retning, så Råderum og så Relationer.

Den første gruppe, der byder ind vil få lov at præsentere alt hvad de har til det enkelte R, herefter kan den næste gruppe tilføje deres osv. Hvis der er gengangere kan det nævnes, men behøves ikke udfoldes.

Når alle grupper har givet deres input til et R, åbnes der for en spørgsmålsrunde, hvor man kan stille spørgsmål til det de andre har noteret. Her kan facilitatoren søge at grupperne når til enighed om indholdet under hvert R, inkl. evt. uopklarede spørgsmål som placeres på "undersøgelses-flip-overen".

Trin 3 gentages for hvert R.

Facilitator note

Lad evt. grupperne skiftes til at være først på, så der sikres variation i hvem der får mest taletid.

5. Opsamling (ca. 10 min)

Når I har været gennem alle fire R'ere kan det være en god idé at træde et skridt tilbage, og se på det fælles resultat. Er I tilfødse? Hvor var det nemt at blive enige? Er der steder hvor I stadig er i tvivl om den fælles forståelse?

Facilitatoren kan sætte streger under det, der er helt på plads, og evt. bølgede streger under det som skal undersøges nærmere eller tales om igen.

6. Næste skridt (ca. 5 min)

Aftal hvad der skal ske fremadrettet. Måske er der en som vil melde sig til at renskrive det I er kommet frem til i modellen, og sende den ud så I kan bruge den som kompas i jeres fortsatte arbejde.

Det kan også være, at I aftaler, at I skal tale om modellen igen på jeres næste møde, med et særligt fokus på det der ikke faldt helt på plads.

Facilitator note

Husk gerne at tak alle deltagerne for at have bidraget med deres perspektiv, da det er det som gør det muligt at få fælles forståelser og forventninger.

Det kan være vigtigt for den fremtidige motivation at blive anerkendt for sit bidrag, også selvom det måske var anderledes end det andre tænkte, eller ender med ikke at blive en del af de endelige formuleringer.