ÅBNE-ORDNE-LUKKE-METODEN

Af Frederikke Larsen

Hvis du arbejder et sted, hvor projekter og processer fylder meget i hverdagen, har du måske hørt nogen sige *åbne-ordne-lukke*. Det er konsulentfagsprog for en bestemt måde at overskue og udføre gruppesamarbejde. Med *åbne-ordne-lukke* bliver det nemmere at skabe overblik, opnå fælles erkendelser og træffe beslutninger sammen. Denne artikel er en varm anbefaling af metoden til grupper, der med metodens faseinddeling får hjælp til at løse svære opgaver.

Gruppearbejde

Lad os først tage fat i begrebet "gruppearbejde". Det kan have en ildevarslende klang. Måske fordi mange af os ryger en tur i tidsmaskinen. Tilbage til dengang, hvor læreren sendte én i gruppearbejde med en blanding af klassekammerater. Koblet sammen om at skulle præstere et resultat, uanset hvilket miks af kompetencer og motivation, der var til rådighed. Måske havde læreren en plan om, at nogen skulle hjælpe nogen andre. Måske ikke. Og mens gruppearbejdet stod på, var gruppen overladt til sig selv og sine egne "metoder". Det er ikke så mærkeligt, at mange gyser lidt ved tanken om den slags samarbejde. Måske derfor findes der en uendelig mængde af metoder og teknikker, der fjerner den slags tilfældigheder fra gruppearbejde for voksne.

Hvis der er en mødeleder, en fast dagsorden, referat fra sidst (og en referent til nu) og en mængde rare ting på bordet eller i koppen samt en fast beslutning om god tone, så har vi garderet os bedst muligt mod de konflikter eller modsætninger, der kan kvæle alle gode drøftelser så let som ingenting. Alligevel er der mange, der kan mærke en knude i maven, før de går ind ad dén dør. Fordi det faktisk er virkelig svært at undgå sammenstød mellem parterne, når noget stort og komplekst skal blive til et konkret og håndterligt resultat. Sammenstød behøver ikke at være smertefulde, men kan nemt blive det, fordi vores oplevelse af "av" eller "øv" kan være svære at udtrykke tilstrækkelig elegant og med overskud.

Uanset om det er os selv, der tager ordet lidt for firkantet eller andre, der taler magtsprog til os, så er vi ikke særlig godt beskyttede. Som samarbejdende væsner har vi godt nok prøvet lidt af hvert siden 0. klasse, men nerverne ligger stadig lige under overfladen. Vi kan sagtens mærke underkendelsen, når den viser sig. Derfor bliver mange møderum på samme tid fyldt med højlydte stemmer og musestille kroppe. Alle prøver at finde en grimasse, der kan passe. Desværre. Fordi gruppens fælles kompetenceramme skrumper ind, når vores tilstedeværelse i sig selv er anstrengende og svært.

Uden anerkendelse, ingen rationalitet

Med sætningen "Uden anerkendelse, ingen rationalitet"[1] har Klaus Majgaard sagt det helt klart. Hvis ikke vi oplever, at andre anerkender os, ændrer vi adfærd. Vores evne til at holde fokus, være lydhøre og byde relevant ind, afhænger nemlig af, om vi kan mærke, at vi er respekterede og velkomne, som vi er. Vi træder gerne frem og hjælper til, når gruppen er vores gruppe. Det er ganske naturligt. Lige så naturligt er det, at vi står op for os selv, hvis vi ikke er en del af gruppen. Kampen for anerkendelse i gruppen er desværre ofte en destruktiv aktivitet, fordi den ikke virker efter hensigten. Vi bliver ikke mere velkomne af, at vi kræver vores ret.

[1] Klaus Majgaard, Uden anerkendelse, ingen rationalitet. Forlag Venire, oktober 2010, Link d. 26. februar 2024: https://www.villavenire.dk/wp-content/uploads/2014/09/uden-anerkendelse-ingen-rationalitet-af-klaus-majgaard.pdf

Derfor peger Klaus Majgaard på, at anerkendelsen er en forpligtelse, ingen ledere kan ignorere. Når ledere på alle niveauer skal lykkes med at etablere solide grundlag for aktiviteter og indsatser, skal de altså først lykkes med at skabe et arbejdsrum med anerkendelse. Den professionelle version af anerkendelse, vel at mærke. Ikke anerkendelse, som den opleves i privatlivet, men i form af respekt mellem de mennesker, der er forbundet via opgaveløsningen. Derfor foreslår Klaus Majgaard, at anerkendelsen i en professionel sammenhæng er synonym med retten til deltagelse. Hvis alle i gruppen oplever sig som en væsentlig part i samarbejdet, bliver lyttet til - og spurgt ind til, hvis de ikke selv træder frem - så er der skabt anerkendelse gennem deltagelse.

Blive i besværet

At få ret til deltagelse kan betragtes som "det mindste" og det er på en måde sandt nok. Gruppesamarbejde kan sagtens være meget mere end et sted med ret til deltagelse. Sommetider bliver gruppen til et fællesskab, hvor alt kan lade sig gøre, hvor alle trives med opgaverne og fagligheden flyver højt og stærkt. Sådanne fællesskaber er desværre ekstra sårbare overfor forandringer. Fra den ene dag til den anden kan nye opgaver eller en anden kombination af gruppedeltagere forandre alt. En superkompetent gruppe bliver med ét til en ganske almindelig gruppe. Fællesskabet taber sit unikke momentum. Når det sker, er der brug for tabskompetencer. En form for beskedenhed, der gør det muligt at kunne begynde delvist forfra, uden at miste sit engagement eller tiltroen til hinanden. Vi skal med Donna Haraways ord[2] kunne "blive i besværet". Selvom (og især når) det er fristende at se tilbage i længsel eller dvæle i planlægningen af en fremtid, hvor alt har ordnet sig.

Opfordringen til at blive i besværet er en stærk opfordring til at blive i nutiden, også selvom den aktuelle situation kræver al den professionelle rutine og dumstædige optimisme, gruppen overhovedet kan stampe op af jorden. Hvis gruppen magter at forholde sig til *dét, der er og dem, der er*, vil der altid være "noget" at gøre lige her og nu. Noget relevant, der gør gavn. Noget virkeligt, der kan mærkes. Noget synligt, der giver ny legitimitet. Konkrete aktiviteter vil påvirke gruppens selvrespekt i et 1:1 forhold. Respekten for hinanden og funktionel opgaveløsning hænger uløseligt sammen. Gruppens indre liv vokser med hver arbejdssejr. Ethvert forsøg på at gøre noget mere end minimum, giver nye kræfter. Også selvom gruppen ikke oplever succes eller store gennembrud, så er det umagen værd.

Det kan ligne naturens evige cyklus af liv, der starter forfra igen og igen. Velfungerende grupper og indsatser udfordres, visner væk og vokser frem igen fra ny jord. Forandringer over tid kan se ud som natur og dermed fremstå som noget, der sker under alle omstændigheder. Måske er det korrekt. Mange vil sikkert nikke til, at alle organisationer har deres egne skovbrande og isvintre, såvel som forårsdage og høstfester. Selvom det omskiftelige er forventeligt, kan mellemtider og ventetider, inden det nye løv springer ud, være svære at leve med. Ingen er uopslidelige eller kan tåle ethvert klima. Men så længe vi bliver ved med at skabe erfaringer sammen, henter vi vand fra livets uendelige kilde[3].

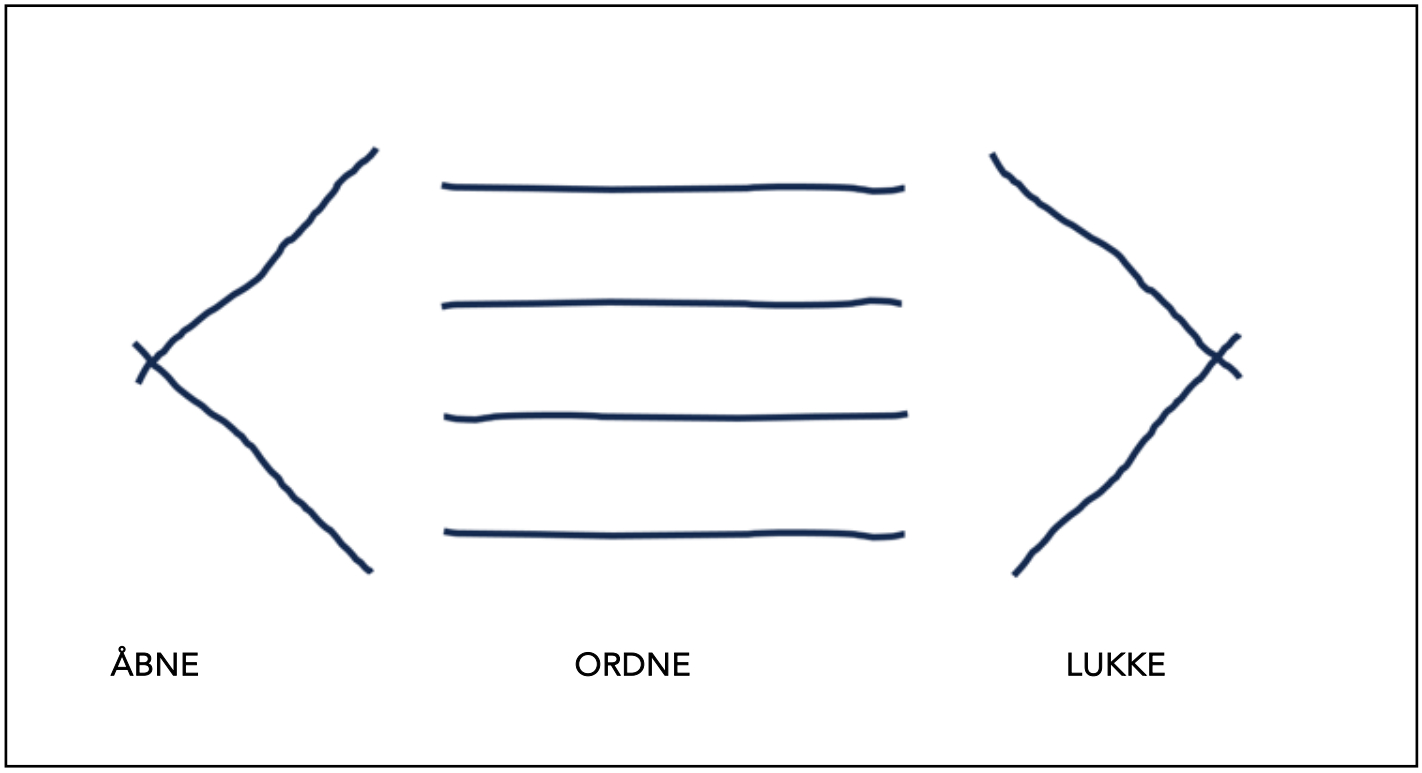
[2] At blive i besværet. Om at skabe slægt i chthulucæn. Donna J. Haraway, 1. udgave, 1. oplag 2021, Forlaget Mindspace.
[3]Livets uendelige kilde, En søgen efter resonansfællesskaber, Thorkild Olsen, 2023, Forlag Venire

Åbne, ordne, lukke

Med de uendelige bølgeslag af reformer og revolutioner i arbejdslivet, vil jeg fremhæve fordelen ved at have forandringsrutiner. Så som at kunne opdele processer og projekter i åbne-, ordne- og lukkefaser. Selvom gruppen kan have trange vilkår, kan forståelse for og loyalitet undervejs i faserne hjælpe grupperne (og ideerne) hele vejen. Vi skal simpelthen hele tiden vide, om vi er i gang med at *åbne*, *ordne* eller *lukke* vores drøftelser og overvejelser. Den klare rammesætning af gruppens aktiviteter giver en særlig form for tryghed, der ikke er forbundet med enighed **i** aktiviteten, men snarere opstår af enighed **om** aktiviteten.

De tre faser *åbne, ordne, lukke* har hver deres særkende. At gå ind i en fase er som at træde indenfor i et arbejdsværelse, hvor der i forvejen hænger en husorden med spilleregler på væggen. De givne spilleregler er med til at gøre det nemmere for alle at orientere sig i, hvad gruppen skal lave nu, anvise på hvilken måde, gruppen skal arbejde og hvad der i den forbindelse forventes af mig som deltager. Mange af den slags spilleregler er desværre overhovedet ikke synlige. De lever godt gemt i gruppens kollektive hukommelse. Det kan tage sin tid at lokke fortællingerne om de gode samarbejdsformer frem i lyset. Især i en gruppe, der er havnet i en situation, hvor der er potentiale for konflikter og kriser.

Derfor vil jeg foreslå, at gruppen med mellemrum taler sammen om, hvilken fase, projektet eller processen aktuelt befinder sig i - og hvilke metoder og adfærd, der skal præge samarbejdet i gruppen. Hver gang gruppen synkroniserer sin opfattelser af fase, formål, metode og god stil, bliver der bygget broer over det organisatoriske kviksand.



Jeg vil gerne vise, hvordan et fælles udgangspunkt kan se ud, derfor har jeg lavet en generel opstilling herunder for hver fase med formål, metoder og god stil. Jeg håber, den kan inspirere jer til at lave jeres egen opstilling af spilleregler i de tre faser. I kan også hente inspiration i bogen "Anerkendende procesøvelser" [4], der ligeledes har inddelt deres øvelser efter faserne.

Åbne

Formål: At bringe flest mulige detaljer og nuancer frem, for at skabe bredest og dybest muligt grundlag - for at gruppen i ordnefasen kan udvælge, prioritere og beslutte sig for næste skridt.

Metoder: Brainstorm (alt hvad vi kan forestille os har betydning), storyline (hvordan kom vi her til), starte forfra (tale med hinanden om et tema, som var det for første gang), fremtidsfortælling (hvad nu hvis), drømme om det ideelle (hvis alt var muligt).

God stil: Lyt meget som udtryk for professionel åbenhed, udvis eftertænksomhed, vær hensynsfuld, tolerant og hjælpsom, selvom du ikke føler dig venlig i momentet.

Ordne

Formål: At træde et skridt væk fra den store mængde af information for at finde mønstre eller andre betydningsfulde pointer, som gruppen skal koncentrere sig om nu.

Metoder: Skrive op (for at kunne fastholde), bevidning (lytte efter det, der bliver sagt, intentioner, billeder og bevægelse), registrere metaforer og plots (der kan indramme næste skridt), lave statistik (illustrere forskelle).

God stil: Anerkend gruppens sortering i mulige perspektiver, selvom det betyder at du ser dine perspektiver bliver sorteret fra, medvirk til at prioritere, del dine tanker om realisme og relevans, men begræns din taletid.

Lukke

Formål: At synliggøre for gruppen, hvad der skal ske nu, hvad enten det er en konkret beslutning om noget, der skal gøres nu eller er en stillingtagen til at forlænge eller begynde processen forfra.

Metoder: Talsmand (bede en deltager om at tage ordet på gruppens vegne), placere i rækkefølge (først gør vi dette, derefter gør vi dette), finde et kompromis (der rummer pointer fra flere forslag),
lave en solnedgangsklausul (lade en beslutning være på prøve i et bestemt tidsrum).

God stil: Skjul din sidste-øjebliks-uro, deltag i gruppens glæde og oplevelse af handlekraft, fremhæv og vær stolt af gruppens indsats, undlad at påpege, at du ikke fik din vilje, træk vejret dybt og se frem til næste gang, gruppen skal arbejde sammen.

---

[4] Anerkendende procesøvelser, Veje til engagement og forankring, Annika Lindén og Pia Halkier Bjerring, Dansk Psykologisk Forlag 2008