

GRUNDPRINCIPPER I FACILITERING

Den ufærdige undersøgelse



Velkommen til,

Du læser netop nu et ufærdigt dokument. Til gengæld bliver det aldrig færdigt, og vil løbende udvikle og udvide sig, og – hvem ved – måske vil andre løbende bidrage med erfaringer og principper.

Temaet ligger imidlertid fast; Det handler om facilitering som håndværk, og formålet er at give anledning til flere og bredt inkluderende samtaler om, hvordan ”Facilitering som håndværk” ser ud. I en tid, hvor begrebet bliver kastet meget rundt (og ikke altid af faglige håndværkere) skal vi inspirere og dele erfaringer og faglighed for på den måde at fremme praksis.

Det følgende er skrevet med et glimt i øjet, og jeg håber, du vil læse det på samme måde.

Forberedelse slår planlægning

Som proceskonsulent og facilitator af læring vil man typisk have forskellige præferencer og erfaringer, der styrer vores indgang til at facilitere en proces. Måske kan vi godt lide at have *styr på processen*, og føler størst glæde og tryghed, når vi ved præcist, hvad der kommer til at ske i en planlagt seance. Andre vil modsat lade processen *få sit eget organiske liv*, hvor en overskrift eller intention er rigeligt som ramme for processen. Og hvad skal man så styre efter? Førstnævnte risikerer at låse processen unødigt fast, og deltagerne vil føle sig sekundære i forhold til et design – sidstnævnte risikerer imidlertid at skabe usikkerhed og manglende deltagelse. Opsummeret vil jeg dog argumentere for, at;

Den færdige plan for en workshop imødekommer typisk konsulentens eller underviserens behov – ikke nødvendigvis deltagerens.

Man skal i princippet kunne møde uplanlagt op til workshoppen. Det fuldstændigt færdige program kan have en uhensigtsmæssig, rigiditetsskabende effekt, hvor deltagere oplever sig låst i forhold til at ”tale om det væsentlige på den væsentligste måde” (Se Willert og Sønderskov, 2015)

Man skal til gengæld møde forberedt op. Alt hvad man kan blive klog på om faglighed, strategier, relationer, historik og meget mere kan hjælpe til at stille bedre spørgsmål, afstemme med kunden og andre interessenter og træffe bedre procesbeslutninger *in the moment*. Samtidig er forberedelsen en naturlig relations- og tryghedsskabende fase, hvor man i samspil med kunder og deltagere kan skabe et fælles billede af, hvad formålet og udbyttet gerne skal være i en given proces. På den baggrund kan man med fordel forberede sig om netop *formål* og *udbytte* forud for udviklingsforløb og facilitering af læring – og så i øvrigt nøjes med overskrifter for de indholdsmæssige programpunkter.

Forberedelsen kan desuden have andre fordele; med involvering af de deltagere, der skal have et konkret udbytte, kan en involverende forberedelse skærpe deltagerens skærpe dem og hæve chancerne for et godt udbytte;

- Hvad skal deltagerne gøre sig af refleksioner på forhånd?
- Hvad skal de evt. forberede?

Endeligt kan en væsentligt overvejelse gå på at sikre rammerne for processen i forhold til rammerne for seancerne, som hele tiden skal holdes op i mod det udbytte deltagerne skal have og det formål vi overordnet arbejder imod;

- Hvor meget plads har vi brug for?



- Kan der hænges ting på væggene?
- Er der gulvplads?
- Kan vi bruge runde borde?
- Er der lyd og AV-udstyr og en projektor?

Erfarne facilitatorer vil typisk tilpasse sig konteksten, men der er ingen grund til at gøre det sværere for os selv end nødvendigt.

Grundgreb:

Fra processens begyndelse til afslutningen vil der typisk være nogle generiske greb og overvejelser, der går igen i alle faciliteringsopgaver. Nogle vil virke banale (det er de vigtigste opmærksomheder tit) og andre opleves måske lidt pernitne og ligegyldige.

Relationsskabelse

- Få hilst på alle; Gå rundt og giv hånd ligesom vores forældre har lært os.
- Insister på navneskilte, hvis du ikke kan navnene udenad; navneskiltene hjælper typisk også deltagerne i lige så høj grad som os selv – også selv om, man kun er 6 deltagere. En pointe her kan være, at man ikke skal overbruge navne (som de gør i Starbucks eller telefonsalg), men primært bruges i opsamlinger og fælles seancer.
- 30 sekunder reglen; Drop den lange introduktion af dig selv og nøjes med det, der er relevant at sige for netop den kontekst, du befinder dig i. For lange konsulentintroduktioner gør i bedste fald deltagere en smule rastløse. At læse hele ens CV op for deltagere virker utroværdigt og som et tegn på usikkerhed; overvej i stedet at vælge 3 centrale ting ud om dig selv og din faglighed, som har særlig relevans for den læringskontekst, I skal til at træde ind i.

Vis hvad du kan i stedet for at fortælle, hvad du har gjort

Alt hvad der *kan* siges om rammer og vilkår *skal* siges.

Ved opstarten af en workshop eller faciliteringsopgave er det væsentligt at etablere et fælles billede af, hvad og hvordan, der kan tales om temaerne eller emnet. Det kan oversættes til "proces-transparens" og handler om ikke at stikke blå i øjnene på deltagernes procesbidrag. Hvis deltagerne får indtryk af, at de vil gå derfra med 28 nye konkrete redskaber, men temaet for dagen handler om at reflektere fælles over en rollebeskrivelse kan man hurtigt komme galt afsted.

På den måde vil det skabe større tillid, såfremt at alt, hvad der eksisterer af rammer og vilkår kommer frem på bordet med det samme.

- Fortæl om formålet og udbyttet med dagen fra start.
- Overvej at lade rekvirenten eller en leder for deltagerne slå rammerne fast indledningsvist. Fx igennem et interview eller et kort oplæg.

Hellere arbejde mod et lidt fesent, men transparent og muligt mål end et attraktivt mål, der aldrig er realistisk

Start med at etablér et involverende formål

Måske er formålet givet på forhånd (Vi skal i dag finde fælles løsninger på X og Y), men der vil altid være plads til at arbejde med to slags formål, som det er en god idé at involvere deltagerne omkring;



1. Produkt-formål: Hvad skal vi konkret have ud af processen i dag?
2. Proces-formål: Hvordan vil vi udvikle os sammen, mens vi skaber produktet?

Begge formål kan være genstand for en indledende refleksion (fx 2 og 2), der samles fælles op i plenum. Hermed er formålet at skabe et styrebillede for fx. workshoppens arbejde, som er retningsgivende (men til genforhandling, såfremt at dette giver mening i løbet af processen). At starte en proces på denne måde har som minimum 3 fordele;

- Deltagernes produktønsker kommer i centrum og bliver en italesat rød tråd, og er hermed mere forpligtende.
- Deltagerne får en stemme og involveres, hvilket skal arbejde mod ejerskab og kobling til egen praksis
- Deltagerne får et tidligt indtryk af arbejdsformen, så de fremadrettet mere naturligt kobler sig på hinanden og indholdet på dagen.

Del gerne din faglighed i processens tjeneste

De færreste deltagere i processer besidder samme procesfaglighed som facilitatorer, og på den baggrund kan det nogle gange være en god idé at inspirere til samarbejdsformen igennem et par ultrakorte oplæg. Formålet er her udelukkende at inspirere til *samarbejdsformen* – ikke *indholdet*. Disse korte oplæg kan eksempelvis handle om:

- Domæneteori; Som en måde at tydeliggøre forskellige kommunikative domæner, som kan være hjælpsomme for deltagerne at være opmærksomme på
- "Peg mod nord" (Procesøvelse – se fx Anerkendende procesøvelser), der illustrerer forskelligheden hos deltagere, selvom man tror, man taler om det samme.
- LØFT; som en måde at tydeliggøre, at der kan være mere værdi i at se fremad frem for tilbage (eksempelvis kan "Forruden er større end bakspejls-metaforen" bruges).

Ovenstående skal ikke formidles belærende, men mere som en invitation til deltagerne; Hvordan giver dette mening i dag? Samtidig kan deltagerens respons bruges i resten af processen, hvis man kommer ud af sidespor, der ikke nødvendigvis er værdiskabende (= *hvor er vi henne i de tre domæner netop nu?*)

Dertil kan man også vælge at være transparent om de metoder, som anvendes i løbet af processen.

Hvis deltagerne kender intentionen med en metode eller øvelse bliver det mindre farligt, selv hvis de synes den er elendig

Det sidste og mest involverende greb kan være at stille deltagerne spørgsmålet; *Hvad skal I lykkes med at gøre sammen, hvis vi skal skabe den ønskede værdi?* På denne måde vil deltagerne typisk selv sige de ting, som facilitatoren håber på – og det vil under alle omstændigheder være mere hjælpsomt for processen, at ord som "Åbenhed, tillid, ærlighed, sårbarhed etc" er deltagerens egne. Skriv dem evt. ned på en flip-over, mens de bliver sagt, hvilket etablerer en slags psykologisk kontrakt for processen.

Drop unødvendigt proces-gejl

Dette punkt er en konstant reminder til mig selv. Det kan være fristende at "proces-lefle" med videoklip, digte, øvelser og anekdoter, som skaber kaloriefattig, kortsigtet energi. Udfordringen er, at det fjerner fokus fra det, som det handler om, og som vi får vores penge for; at skabe værdi for deltagerne. Derfor kan det være en god idé at huske på, at alle øvelser skal være relevante og understøttende for formålet og ikke



billige grin eller far-fetched teoretiske pointer. Det betyder ikke, at man ikke skal benytte sig af læringsunderstøttende virkemidler – de skal blot være kalorierige og relevante.

Facilitatorer taler ofte for meget

Som proceskonsulent og facilitator har man en potentielt privilegeret rolle i centrum for processen, som kan være ret lækker. Det kan imidlertid have den lidt ærgerlige konsekvens, at man lader sig forføre af sig selv mens man står i projektorens rampelys. Kort sagt risikerer man, at man slet og ret taler for meget eller selv tager ordet i stedet for at spille det tilbage til deltagerne.

Desto længere tid, facilitatoren taler, desto mere tid går der fra deltageres refleksion og taletid. Samtidig risikerer man, at rummet pasificeres og understøtter et typisk uhensigtsmæssigt mønster af, at "underviseren taler og jeg lytter". Det kan ofte være legitimt at holde faglige oplæg eller informere om andre elementer, men som hovedtanke kan det være en god idé at spille bolden ud til deltagerne så ofte som muligt og hele tiden holde formålet for øje i forhold til egen rolle og taletid og i stedet lade refleksionerne blive næret af deltagernes relationer og evne til at koble sig på hinanden.

Proceskonsulenter tror nogle gange, at vi gør deltagerne en tjeneste ved at tale meget. Det gør vi sjældent.

Grundlæggende handler dette punkt om, at det er deltagerne, der skal spilles gode – ikke os selv. Derfor kan man overveje at skifte sig sprogbrug en smule;

- Fra "Interessant pointe, jeg har engang ..." til "Interessant perspektiv, hvad tænker I andre om det?" eller eventuelt "Interessant perspektiv. Måske kunne et alternativt perspektiv handle om X eller Y eller noget tredje. Hvad tænker du/I andre om det?"

Den grundlæggende intention er altså at spille "ordet" ud til deltagerne, og dette kan også typisk være hjælpsomt *før* facilitatorer skal holde et fagligt oplæg om fx "Anerkendelse". I stedet for at introducere til teorien, så start oplægget med at spørge ud;

- *Hvad ved I allerede om anerkendelse/datainformeret praksis?*

Herved opnås nogle potentielt væsentlige fordele; for det første slipper underviseren for at kloge sig på noget, som deltagerne alligevel ved. For det andet er det en intention om at anerkende deltagerne for deres eksisterende viden, og for det tredje giver det bedre betingelser for en fælles undersøgelse af et givent emne, ligesom underviseren kan koble sig på deltagernes erfaringer og dermed gøre oplægget mere vedkommende og praksisrettet.

Brug sproget som en fællesskabende, ikke belærende aktivitet

Hvis man køber Gergens socialkonstruktionistiske præmis om, at *sprog skaber virkelighed*, kan det også være en central opmærksomhed i processer. Særligt i "mikrosproget", dvs. de finmaskede sprogvalg, kan deltagernes rolle og formål typisk hjælpes på vej. Formålet er stadigvæk at få processen til at handle om deltagernes og deres udbytte på deres egne præmisser, og man kan derfor overveje;

- Når man stiller spørgsmål ud i rummet eller opsummerer på en refleksion eller øvelse;
 - "Lad os lige hjælpes ad; hvad skal der noteres her?" frem for "Nu vil jeg bede jer svare, hvad der skal stå her!"



Pointen er, at sproget konstant positionerer os i relation til vores deltagere, og her vil det typisk være mere hensigtsmæssigt at skabe et fælles undersøgende "vi undersøger" frem for et leverance-præget "jeg ønsker".

En anden ting, man kan overveje, er at luge ud i de små selvfølgeiggørende snydeord, vi ubevidst kan komme til at bruge. Det kan være;

- "Jo", "faktisk", "ikke også", "det er klart, at ..." og lignende.

Man kan kalde dem "snydeord", fordi deres funktion i en sætning jo faktisk ofte blot skal selvfølgeiggøre noget, som ikke nødvendigvis skal selvfølgeiggøres, kan I nok forstå. De tillægger ofte sætningen mere legitimitet, end den fortjener og risikerer at lukke ned for deltagernes evne til at reflektere og koble sig, fordi de påberåber sætningen en uangribelig sandhedsværdi, som typisk "bare" er udtryk for vores holdning. Deri består snydeeffekten. Man kan i stedet overveje at tydeliggøre afsendelsen af sætningens pointe (os selv) ved at tydeliggøre dette;

- "Fra mit perspektiv ...", "Maturana ville måske sige ..." eller "Hvis Wittgenstein sad i hjørnet og kiggede med, ville han måske fremhæve ..."

Når jeg for tredje gang påpeger, at "sådan her skal man jo altså undervise, hvis man vil være dygtig, ik' også?" ville The Dude fra "The Big Lebowski" måske kipe med sin white russian og sige;

Yeah, well, That's like, your opinion, man

Brug væsentlighedsprincippet

Undervejs i en proces vil dialogen typisk gå i forskellige retninger og fra tid til anden ud af tangenter, der ikke virker videre nyttige i forhold til formålet med processen. Her kan det være hjælpsomt at orientere sig imod "væsentlighedsprincippet", hvis primære formål er at holde processen og dialogerne på et værdiskabende spor, der understøtter formålet. Her er det facilitatorens opgave at kunne træffe processuelle beslutninger på deltagernes vegne og – ved tvivl – justere dialogerne tilbage på et hensigtsmæssigt spor;

When in doubt; time-out

Konkret er der ikke altid nogen grund til at gøre et stort nummer ud af denne justering, da formålet indledningsvist gerne skulle være kollektivt forhandlet. Ofte kan følgende stilfærdige spørgsmål være tilstrækkelige;

- *Hvordan giver disse dialoger/pointer mening i forhold til dette tema/formål?*
- *Lad os lige hjælpes ad; er det her det rigtige at tale om i forhold til, hvad I gerne vil have ud af dagen?*

Brug konteksten aktivt

Det kan være en energidrænende aktivitet at deltage i processer og workshops, og særligt hvis det bliver en ensartet og monoton affære. Med reference til at undgå "procesgejl" er løsningen ikke at skrue uhemmet op for danseøvelser og stroboskoplys. Til gengæld kan en kreativ anvendelse af rum og rammer skabe hensigtsmæssig energi og bedre imødekommenhed af deltagernes læringsstile samt understøttelse af



hjælpsom positionering. Her følger nogle relativt simple greb og principper, der kan understøtte processens formål:

- **Princippet for mest mulig øjenkontakt- og højde;** Desto mere deltagere er i øjenkontakt og øjenhøjde med dels os som facilitatorer og hinanden, desto bedre relationer og tryghed vil de skabe, ligesom det skaber en større fælles forpligtelse på at arbejde sammen. Overvej derfor, hvordan deltagere kan se hinanden (rundkreds, runde borde, fælles om whiteboard eller flip-over, siddende/stående) og overvej at gå ind i den samme fysiske placering som deltagerne, så man undgår en positionering som docent eller førerhund. Og nej, man behøver ikke holde hinanden i hånden.
- **Gør vægge til et opsamlende og involverende fælles 3.** Brug vægge til opsamlinger med post-its, plancher eller lav evt. en tidslinje med malertape, der kan samle fokus for deltagernes arbejde. På den måde gøres værdiskabelsen til et fælles projekt, som man samarbejder om.
- **Brug gulvet;** her kan folk typisk positioneres som et fællesskab på den ene side og samtidig kan gulvet bruges til tidslinjer, modeller (domæneteori, paradigmer, spørgsmålstyper etc) og skaber et bedre udgangspunkt for fælles undersøgelse.
- **Brug visuelle stilladser;** Brug et blankt stykke papir på midten af et bord til at fastholde ord, modeller eller pointer og invitér deltagerne til selv at forme indholdet.

Rammerne skal til enhver tid understøtte formålet, og anvendelsen af rummet skal ikke være for søgt. Omvendt har de forskellige anvendelsesformer af rummet den fordel, at der også skabes dynamik og bevægelse, der understøtter energi til at have væsentlige dialoger om det, som det hele handler om; formålet.

Som en krølle indleder jeg fra tid til anden en workshop med følgende sande sætning;

Hvis I – ligesom mig – ikke kan sidde stille i mere end én time ad gangen, så har I et fuldt mandat til at gøre, hvad I har brug for undervejs. Rejs jer op, tag et glas vand, flyt plads eller hvad I ellers har brug for for at holde energien

Sæt god tid af til afslutning

Som et sidste punkt er det væsentligt at slutte en facilitering godt af. Både for at sikre, at der bliver samlet grundigt op på formålet, men også for at deltagerne går fra processen med en god fornemmelse af, at de væsentlige ting blev fulgt godt til dørs. Selv har jeg en utjekket tendens til at lade mine processer gå 3-5 over tid, og det vil jeg gerne til livs – for det er dårlig processtil.

En udfordring kan være, at det i afslutningsfasen typisk er her, man har mindst energi til refleksion, og såvel deltagere som konsulenter vil typisk gerne hurtigt ud ad døren. Fordelene ved en god afslutning er dog til at få øje på, og derfor er det en god idé at prioritere den højt:

- **Opsamling på proces- og produktformål;** Landende vi, hvor vi gerne ville? Fik vi det ønskede udbytte?
- **Læring om processen;** Hvordan er vi blevet klogere på dels vores fællesskab/team/organisation og hvordan kan vi bruge denne viden fremadrettet?
- **Relationsanker;** Hvad tager du særligt med fra i dag? Hvad giver dig energi og motivation til at fortsætte arbejdet?



Videre herfra

Mit skriveri stopper her for en stund. Jeg håber imidlertid, at mange har lyst til at diskutere og kvalificere ovenstående.

Hvilke gode pointer, synes du fortjener at komme med?

