

Workshop og facilitering

Af Tilde Karoline Sørensen, Kristian Bierring Lauritsen og Poul Kristian Mouritsen, Mindbiz ApS

1. Hvorfor denne artikel

Meget videnarbejde foregår i workshopform, hvad enten vi udvikler strategier og produkter eller gennemfører projekter af enhver slags. I daglig drift bruger vi fra tid til anden workshopformen; et samarbejde, der er kendetegnet ved kreativitet og mange deltageres engagerede bidrag samtidig med en tilstrækkelig og effektiv målretning.

En god leder af en workshop besidder evnen til at agere rigtigt, i balancen mellem spontant og planlagt, mellem eksperimenterende og målrettet.

Vi arbejder selv med workshops i mange sammenhænge. Og uden at være andet end på vej mod at blive bedre workshopledere (og det er måske heller ikke så ring' endda...) vil vi gerne bidrage med nogle begreber, erfaringer og ideer.

Hensigten er at stimulere læserens lyst til at eksperimenterere og lære – og til at nå bedre resultater i hverdagen.

2. Hvad er en workshop

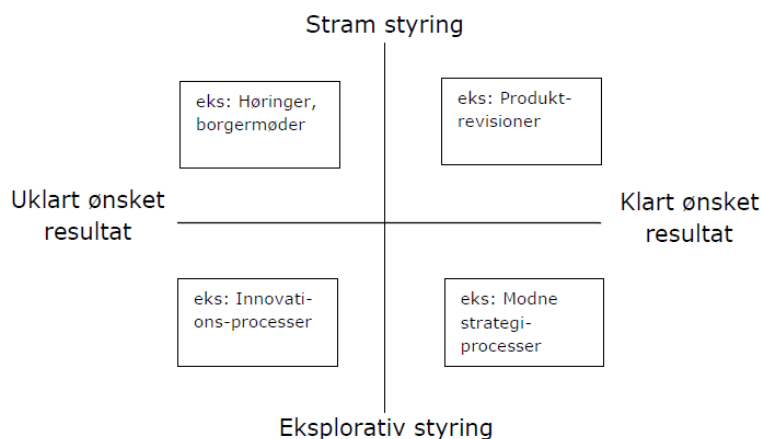
Allerførst det med begreber:

Vi bruger betegnelsen workshop for arbejds møder, der involverer mere end to personer og hvor der i samarbejde skal løses én udviklingsorienteret opgave. En workshop har et tema, et ønsket resultat, en tidsramme og udspiller sig i et fælles rum.

Resultatet af en workshop kan være udtrykt som et konkret og målbart mål; men også være en mere løs angivelse af en ”retning” eller et tema til undersøgelse.

Det fælles rum kan være et (eller flere) fysiske lokaler; men også udmærket være virtuelle rum i forbindelse med web-workshops af forskellig art.

For at illustrere spændvidden har vi i figuren nedenfor kategoriseret workshops i forhold til ledelsens/styringens art (varierende fra ”eksplorativ” til ”stram”) hhv. i forhold til målets eksakthed (varierende fra ”retning” til ”målbart mål”). Forskellige typer af workshops er eksemplificeret i figuren nedenfor:



Figur 1: Spændvidden i en workshops karakter

3. Workshoppens roller

Med udgangspunkt i figur 1 bruger vi ofte lidt forskellige betegnelser for lederens rolle. Med mange overgangsformer og varianter bruger vi betegnelsen *facilitator* eller *konsulent* som to hovedformer¹.

Facilitatoren er mere styrende og mere målrettet, Konsulenten mere procesorienteret og lydhør for ”målforskydninger” eller måske rettere præciseringer af målet.

Det betyder, at et afgørende element i ledelse af en workshop er, at den ansvarlige tager stilling til, hvilken lederrolle der er relevant for workshoppen. Oftest er lederen af en workshop facilitator som nævnt ovenfor. I andre tilfælde er lederen konsulent. Lad os kigge lidt nærmere på vores opfattelse af forskellen mellem de to roller:

Facilitator: Facilitator styrer workshoppens forløb og sikrer, at deltagerne skaber de resultater, der er målsat for workshoppen. Facilitatoren designer og tilbyder de strukturer og metoder, der sikrer at målet nås. Facilitatoren kan selv deltage aktivt i workshoppen, så længe det ikke koster overblikket.

Facilitator er i vores verden meget opgaveorienteret og mindre relationsorienteret og beskæftiger sig helt overvejende med workshoppens mål og mindre/næsten ikke med de interpersonelle aspekter i arbejdet. Det betyder, at facilitator *kun* beskæftiger sig med gruppens spændinger, gruppens modstand, magtforhold, alliancer etc., *hvis* disse forhold forhindrer indfrielse af workshoppens formål.

Facilitatorrollen er effektiv til hurtigt at nå workshopens resultat, når der er tale om en arbejdsgruppe med et fælles ønske om resultatet, hvor alle er bevidste om egen rolle og hvor den gruppe, der er samlet, grundlæggende er kompetente til at løse opgaven. I figur 1 arbejder facilitatoren således i den højre og øvre del af figuren.

Konsulent (eller proceskonsulent): Konsulenten styrer også workshoppen, men ofte i en mere skjult form, således at deltagerne ikke altid oplever det som styring. Konsulenten er procesorienteret – ikke fordi det er det interessante, men fordi det er en nødvendighed for at nå i mål. Således er konsulenten ”hjælpesom” overfor gruppen i dens (og medlemmernes) bestræbelse på at nå målet med workshoppen. Hjælpesomheden består af forskellige interventioner i spændet fra ren rådgivning til reflektive spørgsmål og opgaver.

Konsulenten håndterer de interpersonelle relationer undervejs; med det formål bedst muligt at nå målet med workshoppen og at påvirke magtkampe, alliancer, forskellige dagsordner etc., så disse ikke hindrer, at målet nås. Konsulenten bevæger sig hele tiden på kanten af arbejdsgruppen og bør ikke deltage aktivt i løsningen af workshoppens opgave, da det hurtigt vil gøre konsulenten til en del af gruppen og nedbryde konsulentens metaperspektiv. Dette perspektiv betyder at konsulenten konstant betragter både gruppens arbejde med løsning af opgaven og de personlige processer i gruppen (som jo hele tiden påvirker arbejdet med opgaveløsningen).

Konsulentrollen er central i workshops hvor der er meget på spil for deltagerne eller, hvor gruppen ikke selv tror, at de har forudsætningerne for at løse opgaven. Det kan være innovative processer, strategiudvikling og andet, hvor deltagerne bevæger sig i nyt land. Eller det kan være i workshops, hvor deltagerne er meget uenige om vejen til målet og måske har personlige interesser i særlige veje. På figur 1 ovenfor er det ofte en konsulent, der er brug for i den venstre og nederste del af figuren.

I den resterende del af denne artikel beskæftiger vi os primært med facilitatorrollen i workshops, og lader emnerne omkring konsultation ligge. Konsulentrollen er beskrevet indgående mange steder – et godt sted at starte er Edgar H. Scheins opsamling af et livs erfaringer med konsultation: (fx *I Process Consultation Revisited*, Addison-Wesley 1999).

Deltagerens roller er mindst lige så vigtige som lederrollen, hvis workshoppen skal blive en succes. Indledningsvist skal den enkelte deltager vide hvorfor han er vigtig for workshoppen og hvilken viden, baggrund eller kompetence han bringer ind i arbejdet. Denne beskrivelse af forventet rolle er helt afgørende for, at deltagerne arbejder effektivt.

Deltageren må naturligvis gerne ”vokse ud” af den primære rolle og bidrage med andet og mere, hvor det er relevant. Den indledningsvise rolleafløsning er imidlertid vigtig for den enkeltes tryk og evne til at bidrage positivt og effektivt til arbejdet. Lidt populært sagt er det ”jeg-ved, hvilken-værdi-jeg-har-for-dette-arbejde”-elementet, der er sikret.

¹ Jacobsen, Brix og Jordansen: User Communities i Innovationsprocessen. Artikel 2010

Der er ofte behov for at deltagerne bevidst deler et antal roller mellem sig, så workshoppen kan bruge analytiske, visionære, arrangerende, kritiske etc. bidrag. En gennemgang af Belbins teamroller² kan være en hjælp til at overveje, hvad vi har brug for denne gang. Ligeledes har De Bonos tænkehatter³ ofte været anvendt til adskillelse af roller i workshops, selvom denne metode – ofte uberettiget – er blevet latterliggjort på det seneste.

Rolleskift er mulige og ofte nyttige; men det er ikke nødvendigt at gøre et stort nummer ud af rolleskift

4. Forberedelse

a. Udbyttet af workshoppen

Inden workshoppen planlægger leder og eventuelle referencepersoner, hvad udbyttet er. Hvis målet er uklart er det meget vigtigt i stedet at dele forventninger om produktets fysiske natur, så der allerede i indkaldelsen kan foregå en afstemning af forventninger. Det kan godt være målet er uklart og processen arbejder i ukendt land; men at vi for eksempel ved, at "...vi slutter med et wall-paper, der skal forelægges for XXX den y/y 20XX"

Er målet klart kan det til gengæld være fint at lade en række detaljer stå åbne.

Allerede i denne fase arbejder lederen således bevidst med "spændingen" i workshoppen: Hvis målet er uklart, reducerer vi usikkerheden ved at præcisere format mv.; er målet klart formuleret, øger vi spændingsniveauet lidt, ved at indføre variation eller åbne for alternativer.

b. Deltagerne

Workshops har en beskrevet deltagerkare, forstået som en klar opregning af de kvalifikationer eller egenskaber, en deltager har for at være en deltager. Til gengæld kan egenskaben alene være tilhøret til en bestemt gruppe; altså ikke specielle faglige eller erfaringsmæssige kvalifikationer.

c. Program

En erfaren konsulent sagde en gang: "Workshopdesign er nemt: Der skal være en start og en slutning, arbejdet skal foregå i midten – og hvis workshoppen varer længe, skal de have noget at spise"

Udsagnet virker måske nok lidt nonchalant; men vi finder det nyttigt i arbejdet med ikke at overdramatisere planlægningens og programmets betydning.

Lidt mere detaljeret har vi ofte haft gavn af at bruge følgende rettesnor for programdesign:

De bedste resultater opnås ved (i hvert enkelt element) at tilstræbe maksimal "deltagelse", "forskellighed" og "samtale"; under hensyntagen til deltagerens komfortzone. For vide rammer og for udfordrende opgaver kan gøre, at deltagerne bliver usikre og dermed uproduktive. Vi giver nedenfor flere holdepunkter i forbindelse med design og gennemførelse af workshoppen.

5. Gennemførelse

a. De grundlæggende overvejelser

Det er et grundprincip, at facilitator overvejer og præciserer TOT (Tid, Opgave og Territorium) for hele workshoppen såvel som for hvert enkelt programpunkt. Vi har samlet en række gode råd og erfaringer vedr. de tre områder:

Tid:

De enkelte programpunkter tidssættes og facilitator har ansvar for at tiden holder. Deltagerne i en stramt faciliteret workshop har krav på, at facilitator er meget klar i den tidsmæssige prioritering. Deltagerens faglige kompetencer og fantasi skal ikke hæmmes af bekymringer over, om vi når det, eller om vi kommer hjem til tiden.

Facilitator præsenterer tidsplan og eventuelle tidsmæssige "knudepunkter" allerede ved workshoppens start. Der er grund til at stå ved sin plan: "Vi arbejder med det her en halv time" og IKKE: "Jeg håber, vi kan nå noget tilstrækkeligt godt på en halv times tid"

Opgave:

Som nævnt ovenfor har facilitator pligt til at fastlægge og kommunikere workshoppens opgave, mål og leverage. Den væsentligste årsag til dårlige workshops er uklare mål. Begrebet leverage er som regel nyttigt. En leverage præciserer, hvad workshoppen skal levere i form af nogle ideer, et notat, en plan eller noget helt fjerde. Når vi her

² Belbin opsummerer 9 persontyper (Idemand, Kontaktskaber, Koordinator, Opstarter, Analytiker, Formidler, Organisator og Afslutter) og knytter bestemte egenskaber til hver persontype. I anvendelsen af Belbin er der mulighed for at tage den rolle, der ligger tæt på ens "naturlige"; men også at støtte sig til karakteristika for at tage en rolle, der ikke er så gennemprøvet

³ De Bono's tænkehatter giver deltagerne i en workshop roller ved at fordele 6 forskelligfarvede hatte. Hvid bidrager med fakta, rød med følelser, grøn med nye ideer, gul med optimisme, blå med styring og sort som "Djævelens advokat".

arbejder med begrebet opgave skal det også ses som et løbende styringsredskab i alle typer workshops. Der er mange delopgaver og det er facilitatorens ansvar, at deltagerne hele tiden ved, hvilken delopgave de løser netop nu. På den måde skaber facilitator hele tiden forudsætninger for, at deltagerne føler sig produktive.

Territorium:

Rummet er afgørende for gode workshops. Det skal fungere til den opgave, der skal løses og rummet skal danne grænse omkring workshopens arbejde. Den ramme, rummet giver, skaber tryk og gør grundlæggende arbejdet mere effektivt. Ofte har vi et centrum for workshoppen eller et ”plenum”, hvor alle samles undervejs.

Centrum skal have god plads og helst mulighed for at hænge plancher og andet på væggene. Centrum er mange gange det eneste nødvendige rum, hvis det er stort nok. Der er god energi i at arbejde flere grupper sammen i et stort rum; men til tider giver det mening at adskille rum og opgave flere gange undervejs i en workshop.

Det at skifte rum for at løse en opgave hjælper deltagerne med at omstille sig og tage en given delopgave/ny opgave på sig. Mange har formentlig hørt om Walt Disney's tre forskellige rum til udvikling: det kreative rum, arbejdsrummet og kritikrummet. Det var Walt Disney's grundlæggende tanke, at kreativitet og kritik ikke trives i hinandens selskab. Den fysiske adskillelse hjælper aktørerne til at stå ved deres ideer (og til at få flere, modige!) og facilitator overvejer altid om denne mulighed skal anvendes i en given workshop.

b. Workshopens forløb

Vi adskiller grundlæggende workshoppen i faserne åbning, kreativitet, koncentration og opsamling, som i det følgende beskrives nærmere:

Åbning:

Åbningen af workshoppen sætter scenen for det arbejde der skal gøres. De to elementer, der skal i fokus under åbningen, er opgaven og relationen. Åbningen blottægger den opgave der skal løses og til dels også den anvendte metode (i form af en beskrivelse af program og proces).

Det andet og lige så væsentlige element i åbningen er relationen, som handler om aktiviteter der knytter

deltagerne sammen i nødvendigt omfang. Denne del kan spænde vidt, fra en kort præsentationsrunde til mere omfattende icebreaker⁴ aktiviteter. Generelt afgøres omfanget af relationsaktiviteter af, hvor godt deltagerne kender hinanden i forvejen og hvor lang workshoppen er. Hvis der er udsigt til et længerevarende samarbejde bør der i åbningen levnes noget tid til relationsskabelse.

Kreativitet:

Workshoppens kreative fase sikrer, at der er tilstrækkeligt materiale at arbejde med, både kvalitativt og kvantitativt. I nogle tilfælde er det allerede sket inden en workshop; men ganske ofte er det netop workshoppens formål at bringe nye ideer frem i lyset – i en form, hvor andre kan forstå dem og vurdere dem.

Det betyder ikke, at alle workshops arbejder uhæmmet kreativt og får alle mulige nye og spændende ideer. Innovationsgraden er forskellig fra workshop til workshop og det er facilitators opgave at vælge det rette niveau i forhold til opgaven/resultatet.

Der er udgivet megen god litteratur om kreative teknikker og der er god grund til at lade sig inspirere af den. På dette sted vil vi tage to gode grundmetoder frem: ”brainstormmetoden” og ”associationsmetoden”, som begge findes i et hav af variationer.

Brainstorm er velkendt. Der er ofte særligt god energi, hvis den udføres som en ”negativ brainstorm”, hvor deltagerne får (og dokumenterer) mange forskellige ideer til yderligere at umuliggøre og vanskeliggøre en given situation. Bearbejdningen af ideerne består i, en efter en, at se om de negative ideer indeholder viden om deres modsætning – altså om det, der skal til for at løse problemet.

Vi anbefaler, at brainstorms dokumenteres på gule sedler/papkort, som efterfølgende indgår i en dynamisk proces, hvor sammenhænge og overlap mellem ideer kan illustreres ved at flytte sedler/kort rundt til forskellige grupper (se om koncentration nedenfor).

Associationsmetoden indebærer at deltagerne associerer sig frem til ideer på baggrund af nogle ord, billeder, figurer, aviser eller andet. En god variant er tivolimetoden, hvor der oplystes et antal elementer

⁴ En icebreaker er en øvelse, aktivitet eller leg, der har til formål at ”bryde isen” så deltagerne i en gruppe får bedre kendskab til hinanden, og dermed forbedrer samarbejdet.

fra et tivoli (luftgynge, rutchebane, karrusel, spøgelsestog, isbod m.m.m.) En tegning af parken er en god rammesætning.

Det kreative arbejde for deltagerne er nu at ”oversætte” hver enkelt forlystelse til noget, der giver mening i forhold til løsningen af workshopens opgave. Forlystelserne bliver med andre ord metaforer på de ideer/løsninger, deltagerne bidrager med (og ideerne bliver lettere at få, fordi det ”.. ikke er min egen skøre idé; men et bud på at ”oversætte” en rutchebane til den foreliggende opgave”). Hver enkelt idé dokumenteres direkte på tegningen eller på sedler/kort som ved brainstorm.

Koncentrering:

Koncentrering indebærer to forskellige funktioner, som ikke behøver være tidsmæssigt adskilte: ”inddampning” og ”vurdering”.

Vi bruger ordet inddampning for at illustrere behovet for præcis formulering af forslag og resultater. Hvad enten deltagerne har bidraget med synspunkter og erfaringer eller egentlige, nye ideer, vil det ofte være tilfældet, at flere ideer handler om samme emner og at udtrykte synspunkter kan kombineres og give et klarere billede. Noget af denne inddampning kan ske i forbindelse med dokumentationen (se om denne nedenfor); men ofte stiger deltagerens ejerskab til resultatet, hvis centrale ”inddampninger” er sket allerede som en del af workshoppen.

Vurderingen er altid en central del af koncentreringsprocessen. Deltagerne bidrager med en prioritering/vægtning i en eller anden form og har på denne måde et klarere billede af workshopens bidrag til fortsat arbejde og dermed til den mulige effekt af workshoppen.

Vurdering og prioritering vil altid være influeret af både følelsesmæssige og fagligt-rationelle overvejelser hos deltagerne – også selvom de ikke nødvendigvis selv arbejder med denne skelnen. Facilitator overvinder eller ændrer ikke dette forhold og står sig sjældent ved at argumentere omkring det. Facilitator kan vælge at gøre forholdet tydeligt ved at opregne og inddrage begge typer af argumenter i vægtningen; men også fastholde én vurdering, der så mere skjult inddrager deltagerens samlede indtryk.

Afstemninger eller scoringssystemer er ikke dårlige til vurdering – de giver en hurtig fornemmelse og behøver jo ikke at blive udlagt som ”rigtige” i nogen absolut forstand.

Vi anbefaler, at facilitator har udvalgt en vurderingsmetode på forhånd.

Opsamling:

Opsamlingen tjener tre formål. Deltagerne får

- en opsummering af resultatet og dets brug i fortsat arbejde
- tak for deres deltagelse og bidrag
- overblik over eventuelle aftaler om fortsatte bidrag/deltagelse

Det er normalt nyttigt at være kortfattet og konkret; deltagerne har ofte arbejdet længe og er måske oven i købet mentalt på vej et andet sted hen.

Med andre ord: Short, sweet and to the point!

6. Dokumentation

Dokumentationen af en workshops output er naturligvis essentiel. Over de seneste år er der i takt med teknologiudviklingen opstået en tendens til, at alt udarbejdet materiale fastholdes og distribueres. Det er vores opfattelse, at god dokumentation er tilpasset den fortsatte anvendelse og dermed sjældent en kronologisk opregning af forløb og delresultater.

Vi finder det ofte nyttigt at ”starte bagfra” med dokumentationen, således at et koncentreret output (næsten som en pressemeddelelse) fra workshoppen får en central plads. Herefter er det muligt (og nogle gange en god idé!) at arbejde sig bagud i workshoppen og dokumentere centrale ”mellemløb”, der har været afgørende for de afsluttende konklusioner. Det, der hele tiden skal være i tankerne, er, hvordan materialet skal bruges. Et omfattende, usorteret materiale bliver ikke brugt, simpelthen fordi læseren/brugeren let mister overblikket.

Udover den bearbejdede dokumentation til videre brug, kan det godt være en god idé at dokumentere alle materialer som fotos. Så er det muligt at vende tilbage til detaljer og forløb, hvis det bliver nødvendigt.

7. Afslutning

Vi beskrev indledningsvist formålet med denne artikel (også) som inspiration til, at eksperimentere og lære.

I det stykke tror vi, det er nyttigt at forberede sig til et vist punkt – men også at springe ud i det og derpå

prøve at nyde også det, der ikke går som forventet.
Den grundlæggende indstilling for en god facilitator er ikke at have forudset alt; men tværtimod nysgerrigt at acceptere at det, der foregår, nu en gang foregår – og derpå skal bringes i et konstruktivt forhold til planen og forberedelserne.

Med andre ord: Kom i gang! - og nyd det!