

FACILITERING GENNEM LEGO SERIOUS PLAY



SYNOPSIS:

Med udgangspunkt i metoden LEGO Serious Play undersøges facilitatorrollen. Gennem en række workshops laves der interview og brugerobservationer, som efterfølgende ligger til grund for en optimering af facilitatorrollen.



ARKITEKTUR & DESIGN

10. semester Industriel Design
 Civilingeniør i Arkitektur & Design
 Projektperiode: 2009-2010

Studerende:

Camilla Stoksted Krogh
 Tlf.: 22 13 74 35
 Mail: ckrogh02@student.aau.dk
 Adresse: Vesterbro 96 2 th
 Postnr & By: 9000 Aalborg

Uddannelsesinstitution:
 Aalborg University
 Gammeltorv 6
 DK 9000 Aalborg

Poul Kyvsgård Hansen &
 Louise Møller Nielsen
 Vejledere

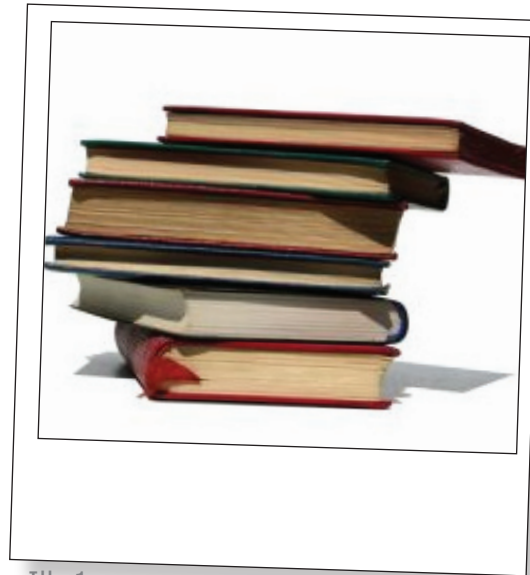
Dette projekt er et afsluttende 10. semester hovedprojekt ved Arkitektur og Design, Aalborg Universitet 2009. Temaet er facilitering af workshops.

Formålet med projektet er en optimering af facilitatorrollen gennem metoden LEGO Serious Play.

Projektet inkluderer relevante teorier blandt andet indenfor facilitering, innovation og spørgeteknikker. Desuden er der fokuseret på eksplorative metoder som brugerobservationer og interview med både studerende og vejledere.

Jeg vil takke min hovedvejleder Poul Kysgaard for værdifuld vejledning og støtte. Endvidere vil jeg også takke min mentor og bivejleder Ph.d studerende Louise Møller, der har hjulpet mig utrolig meget på flere forskellige plan. Endelig vil jeg gerne takke de studerende på uddannelsen: Arkitektur og Design for deltagelse i workshops.

Titleblad	3
Forord & Tak	5
Indholdsfortegnelse	6
Læservejledning	7
Indledning	8
Iterative processer	10
Design-niveauer	11
Faseinddeling	12
Projektbaggrund	14
- Projektbeskrivelse	
- Metode	
- Studiemål	
- Afgrænsning	
Problemformulering	15
Baggrund	16
Facilitering	20
CMM modellen	22
LEGO Serious Play	24
Workshops	30
Erfaringer	32
Brugerinddragelse	36
Besvarelser	40
- Inhomogen gruppe	41
- Opvarmning	42
- Tidsramme	44
- Spørgsmål	45
- For sent?	48
- Forventninger	49
5 Niveauer	50
Diskussion	56
Konklusion	60
Reflektion	63
Procesmodel 1	64
Procesmodel 2	66
Procesmodel 3	68
Illustrationsliste	70
Literaturliste	71
Apendix	72
Evalueringer	74



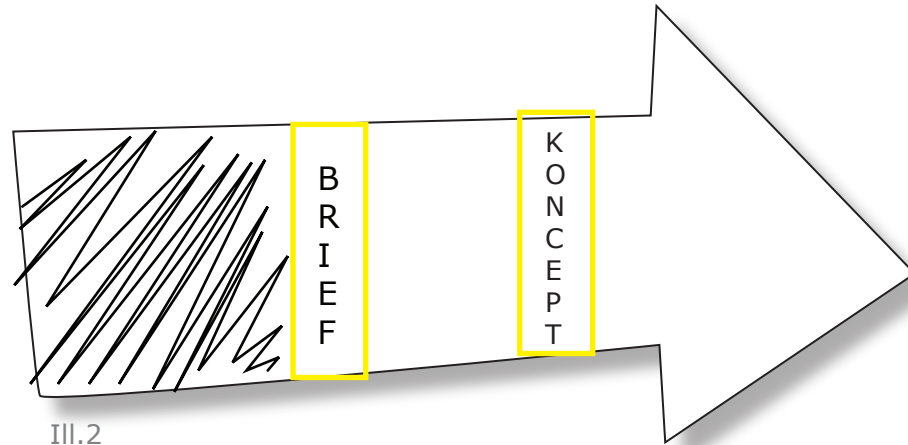
III. 1

Projektet præsenteres gennem en procesrapport. I procesrapporten præsenteres analyser, undersøgelser og overvejelser. Hensigten med denne er at reflektere over og lære af min proces og give vejleder og censor indsigt i den læringsproces, jeg har været igennem.

Der er lavet forskellige forsøg, der til sidst ender ud i en optimering af facilitatorrollen.

Til slut i rapporten er der inkluderet nogle LEGO procesmodeller. Disse er inkluderet, som øvelse for selv at bygge og få et visuelt billede af, hvordan projektet ser ud på de forskellige tidspunkter.

På de kommende sider vil der være en indledning til projektet,- denne med fokus på de forskellige faser i et udviklingsforløb. Projektet fokuserer især på de tidlige udviklingstrin, da det er her metoden LEGO Serious Play med fordel kan bruges.
Dette beskrives frem til siden: *Projektbaggrund*. (s. 14)



I denne opgave er der fokuseret på de tidlige stadier af et projekt før både et brief og selve konceptet - også kaldet "Fuzzy front end." Dette ligger således i den aller første del af et innovationsforløb.

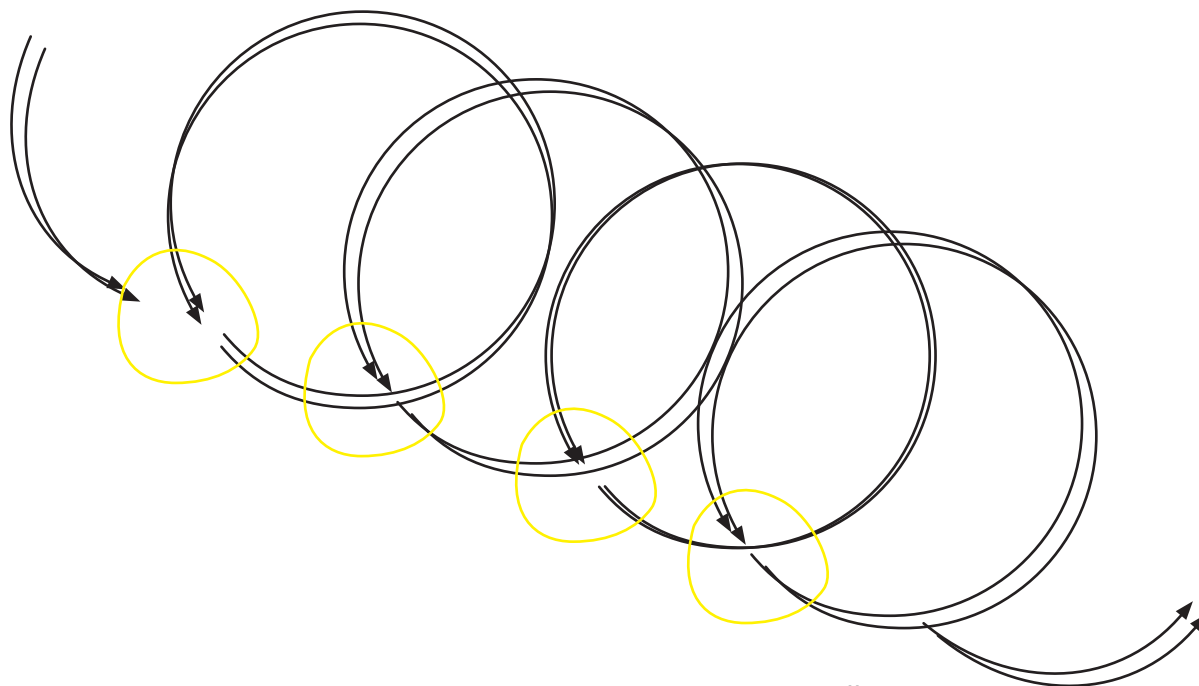
Der er mange der allerede har arbejdet med dette, og derfor er der også mange forskellige begreber, der bruges om denne del. Det være sig for eksempel strategisk design, transformations design eller koncept design. I denne opgave er der brugt denne generelle term "i de tidlige faser af innovation".

Teamdannelse kan både ske i interdisciplinære teams og i teams med samme faglighed. Der er i dette projekt primært arbejdet med teams af samme faglighed og derudover taget eksempler fra interdisciplinære arbejder.

I den tidlige del af et innovationsforløb kan det være givtigt at gøre alle de første tanker og ideer fysiske. Det være sig på små papirlapper, videoer eller for eksempel modeller.

I dette projekt er der arbejdet med LEGO klodser som det fysiske objekt. Denne metode eller sprog kaldes LEGO Serious Play.

(Kilde: Louise Møller Nielsens: Personal- and shared experiential concepts)



Ill. 3

De tidlige udviklingsprocesser kan også opfattes som en iterativ proces, det vil sige, at man gennemgår en række loops undervejs i processen. Et loop kan både være positivt og negativt.

Positiv, hvis de er en del af en forfinelsesproces, hvor det er med til at give klarhed og en dybere, fælles forståelse, man så derpå kan arbejde videre ud fra.

Men er den iterative proces et tegn på en mangel på rammesætning og deraf misforståelser, kan det skabe stor forsinkelse og ikke mindst frustration indenfor et projekt, idet det da vil være nødvendigt at gå tilbage og starte forfra gang på gang.

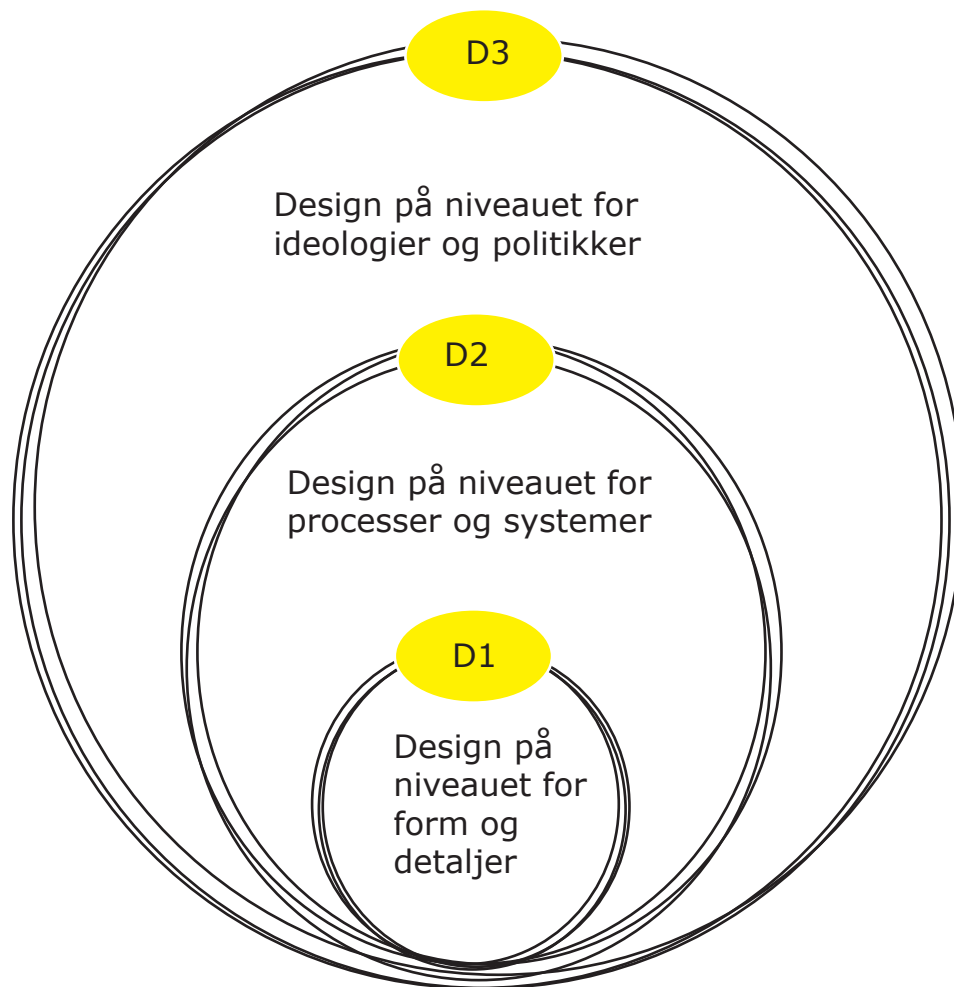
Det er altså centralt at sørge for, at der ved hver fase (gul cirkel på ill. 3) skabes en fælles forståelse for projektet for dermed at kunne arbejde videre i samme retning.

En måde at nå til en fælles rammesætning er gennem LEGO Serious Play. På den følgende side er et eksempel på, hvorledes der ved hjælp af denne metode kom en ny og fælles forståelse for projektet.

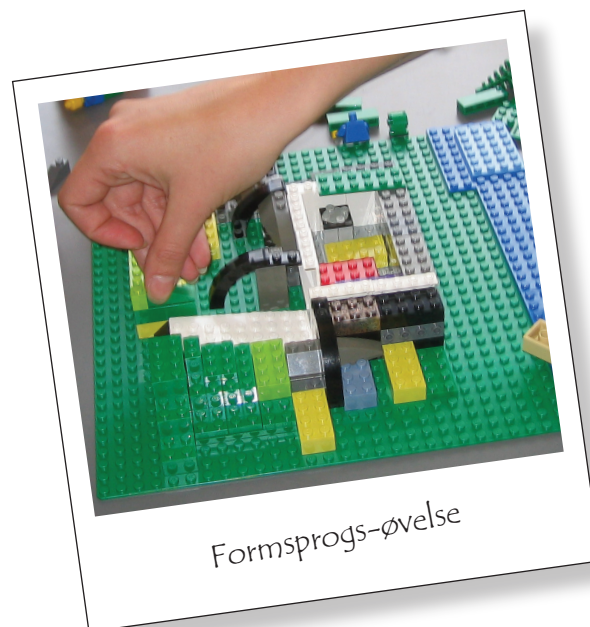
Et eksempel:

Dette stammer fra projektet: "Det gode ældreliv."

Her var det oprindelige udgangspunkt at lave forbedringer på plejehjem. Imidlertid resulterede en LEGO Serious play i, at det ikke var muligt at lave forbedringer her, hvis ikke også bl.a. en accept af at blive ældre fulgte med. Maden ville lige meget, hvor god den så end var, aldrig smage godt, hvis den ældre ikke havde accepteret, at han/hun ikke selv kunne lave den mere. Dette blev illustreret af en ældre dame som en port man skulle igennem. At gå igennem porten var det aller sværeste, så kunne alt andet være lige meget. Sådanne vigtige pointer er væsentlige at få frem tidligt i processen, så man undgår sent i processen at skulle *reframe* projektet. Projektet "Det gode ældreliv" blev således *reframet* tidligt og en fokus på en helhedsgruppe og en meget bredere projekt blev søsat.



III.4 Forskellige design-nivauer



Formsprogs-øvelse

III.5

Der findes flere forskellige niveauer at designe på. På ill. 4 ses en inddeling, der starter på niveau D1 med det konkrete produkt design. Her er form, farver og udtryk det afgørende. Dette niveau egner sig i mindre grad til LEGO Serious Play, da det konkrete design kan være svært at udtrykke i LEGO klodser.

På en workshop med en gruppe arkitektstuderende blev det imidlertid forsøgt, om man med fordel kunne bruge LEGO til modellering og formsprog. Resultatet blev, at den fælles model ikke ramte et ønsket formsprog, men dette må siges at være et resultat i sig selv, da der således var dannet en referenceramme for en videre formgivning. Noget som gruppen hidtil ikke havde fundet muligt ud fra skitser.

På niveau D2 handler det om design af processer og systemer og her begynder det for alvor at kunne betale sig at benytte LEGO Serious Play.

Således blev metoden brugt på en gruppe designstuderende, der havde systemdesign som overskrift. Her blev det især fremhævet, at det var en stor kvalitet ved metoden, at det immaterielle pludselig fik form. *"..det gjorde noget så uhåndgribeligt som systemdesign mere forståeligt."*

Niveau D3 omhandler design af ideologier og politikker. Igen immaterielt og derfor absolut også egnet til LEGO Serious Play.

(Kilde: http://diec.onene2dev.raki.enigmainteractive.net/page/design_worldviews.cfm)

PROJEKT BESKRIVELSE

Med udgangspunkt i metoden LEGO Serious Play undersøges facilitatorrollen. Gennem en række workshops laves der brugerobservationer, som efterfølgende ligger til grund for en optimering af facilitatorrollen.

METODE

Der er udført litteratursøgninger indenfor spørgeteknikker, leg i virksomheder, innovation, facilitering og fundet frem til relevante bøger. Der er også søgt på internettet efter aktuelle artikler og anden information.

I analysefasen er der brugt eksplorative metoder som interview og observation. De indsamlede informationer er blevet fortolket, omdannet til spørgsmål og endelig besvaret. Dette bl.a. gennem et interview med Ph.d. studerende Louise Møller Nielsen. Der er stillet åbne spørgsmål for, at hun skulle fortælle frit og dermed afdække ukendte udfordringer og muligheder. Interviewet er optaget og derefter analyseret.

Der er blevet benyttet spørgeskemaer for at få de studerendes indtryk af metoden.

Forsøg under workshops er optaget på video for efterfølgende at blive analyseret.

STUDIEMÅL

Det studiemæssige mål er at benytte den teoretiske og metodiske viden, jeg har om faget til at lave et projekt, der demonstrerer evnen til at arbejde selvstændigt med en central problemstilling inden for faget.

AFGRÆNSNING

Der er i projektet taget udgangspunkt i en gruppe, der er vant til at arbejde såvel sammen som i gruppe. Dette har bevirket, at jeg som facilitator ikke har skulle bruge så meget energi på at få gruppen sammentømret og i stedet kunne fokusere på problemløsning.

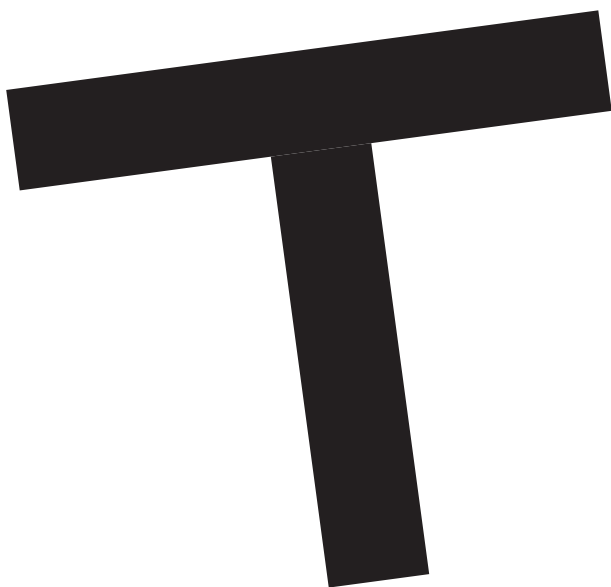
Endvidere er det primært forsøgt på designstuderende, der allerede er vant til at arbejde visuelt blot gennem tegning.

Hvordan kan facilitator-
rollen optimeres?



III. 6

Jeg har valgt at bruge mig selv som redskab. Det er min egen facilitering, der er i hovedsædet og derfor bliver det også et meget personligt resultat, der kommer ud af projektarbejdet. På de følgende sider vil jeg gennemgå min egen baggrund, og hvorfra min fascination for facilitering stammer fra.



At facilitere en workshop kræver indsigt i processen, menneskeforståelse og erfaring. Netop derfor er designeren optimal til at facilitere workshops.

Designeren har en forståelse af alle faser af produktudvikling og ved derfor, hvilket output der må forventes af en workshop på det givne tidspunkt i processen.

At det også kræver menneskeforståelse hænger fint i tråd med den såkaldte T-formet designer. Tanken bag Tét er, at på den ene side er der en kernefaglig dybde, illustreret ved T'ets stamme og på den anden side et bredt kendskab til andre fagligheder og til kultur, mennesker og samfund i almindelighed, illustreret ved T'ets overligger.

Erfaring må som det eneste siges at være universel og kun komme af en ting: træning!

Jeg har gennem dette semester opnået en vis træning i at facilitere workshops. At facilitere og i det hele taget undervise, er jeg endnu en gang blevet bekræftet i, at det er dette, jeg brænder for.

Min rolle som designer er derfor at komme ud med facilitering, kreativitet og innovation, som min stamme og med det brede perspektiv på verden som min overligger.



Workshop erfaringer



AM Production



den skandinaviske designhøjskole



SICEF workshop



AM Production



III.8



Siden jeg, som nyudklækket bachelor tog i praktik på Den Skandinaviske Designhøjskole som underviser på design, har en stigende interesse indenfor undervisning, metodeudvikling og innovationsarbejde ledt mig på sporet af dette projekt. Endnu et praktik ophold blev som konceptudvikler på AM Production - en større multimedie virksomhed.

På 9. semester omhandlede projektet kreativitet & innovation. Dette er således grundlaget for dette projekt.

Ved siden af studiet har jeg lavet forskellige opgaver inden for genren bl.a. været projektkoordinator på en større workshop for 120 designstuderende & 24 virksomheder og undervist i faget design på HTX.

Jeg har gennem mine vejledere stiftet bekendskab med LEGO serious play og blevet fascineret af metoden. Det har været mit mål at blive fortrolig med metoden, og med at afholde workshops.

In short, the facilitator's responsibility is to address the journey, rather than the destination.

The Role of the Facilitator, Understanding What Facilitators Really DO!

Robert Bacal

For at kunne optimere facilitatorrollen har det været oplagt at undersøge, hvad det vil sige at være facilitator. Facilitatorbegrebet bliver brugt i en bred forstand.

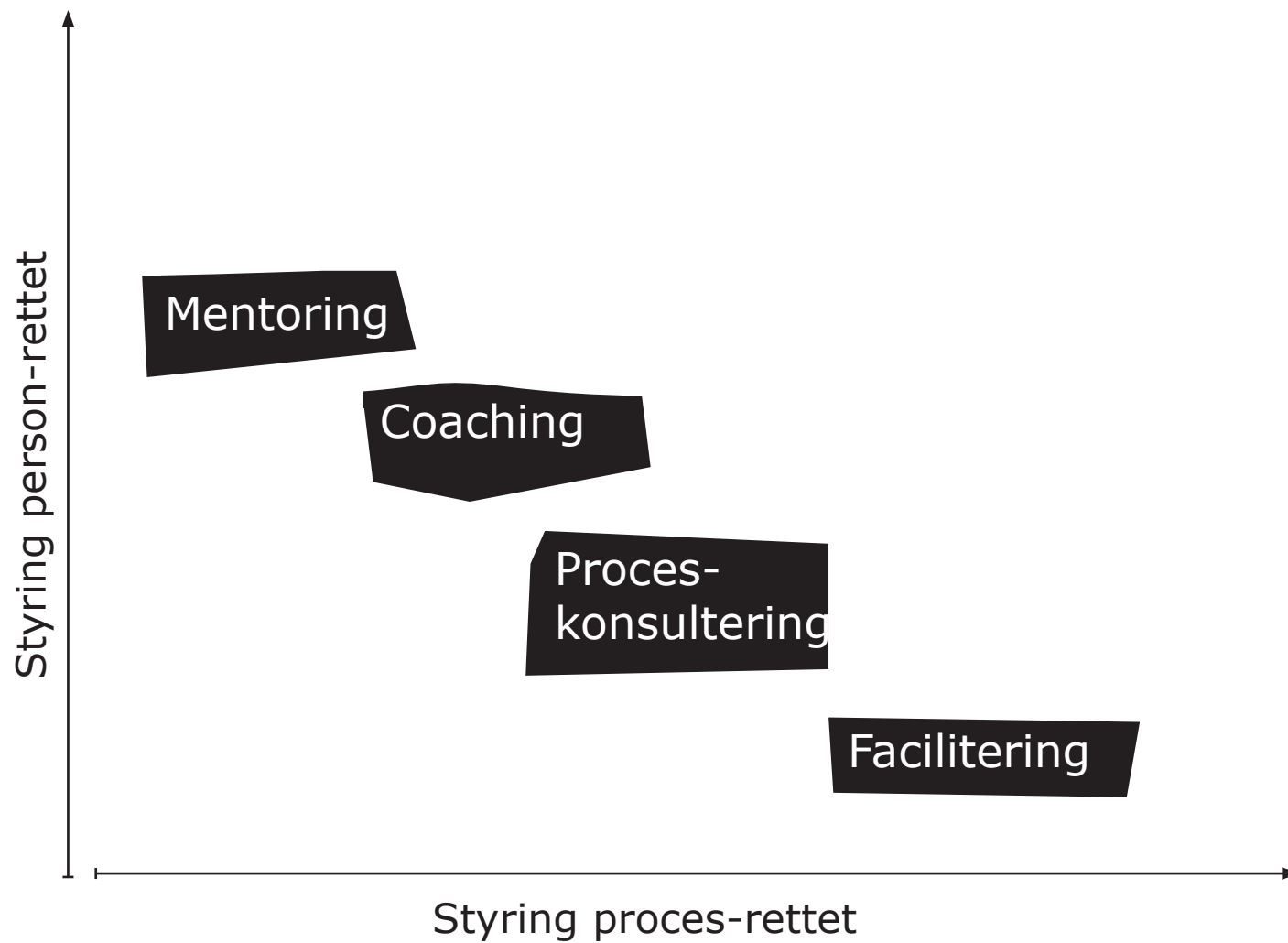
Wikipedea siger følgende om facilitering: "*Facilitering (af latin facilis: (om ting) let at udføre) omfatter evnen til at skabe øget dynamik, ejerskab og resultater i grupper. Ved hjælp af en række kreative værktøjer og teknikker fungerer en facilitator som katalysator for arbejdsgrupper af variabel størrelse, der vil opleve betydeligt forbedrede resultater i form af blandt andet øget engagement og effektivitet.*"

Det autoritære møde fra 1950'erne (hvor kun chefen taler) blev afløst af det demokratiske møde i 1970'erne (hvor alle taler, længe og ufokuseret). Danske møder har lige siden været præget af en løs snakkekultur med mange tangenter og færre beslutninger. Ved at benytte en facilitator er det muligt at styre mødet.

(Kilde: Fangel, Facilitering og rollen som facilitator)

Facilitering er en metode, hvor en tovholder styrer mødet på såvel form som proces. I mindre komplekse situationer er det muligt at klare sig uden en facilitator, men opstår der komplekse situationer kan en facilitator der har fokus på processen være afgørende.

Der findes lignende begreber som coaching, proceskonsultering og mentoring, men disse er imidlertid i mere eller mindre grad fokuseret på at udvikle kompetencer hos de deltagende personer. se ill 9.



III.9 (Kilde: Fangel, Facilitering og rollen som facilitator.)

Det er facilitatorens opgave at få deltagernes niveau til at stige. Workshopdeltagere vil første gang de møder LEGO Serious Play befinde sig på niveau et. De ved ikke, hvad de skal forvente sig af hverken in- eller output og hele processen kan virke lettere kaotisk.

Der findes forskellige niveauer af indsigt og forståelse af en proces, dette afhængig af om det f.eks er deltager eller facilitator det drejer sig om.

Dette kan forklares ud fra CMM modellen (Capability Maturity Model) der oprindeligt stammer fra computersystemer. Denne model er inddelt i 5 niveauer.

Det første niveau - *"ubevidst uvidende"* er domineret af kaos uden viden omkring hverken in- eller output. Man er altså hverken bevidst om, hvad man ved eller, hvad man ikke ved.

På niveau to *"bevidst uvidende"* kommer der et lidt større overblik og enkelt-elementer kan nu overskues. Man bliver klar over, at der er noget, man ikke ved, og man har kun et meget løst overblik af processens enkeltdele.

På niveau tre sker der en optimering af niveau to, hvor forståelsen af elementers detaljering øges. Man er nu klar over, hvad man kan og dermed bevidst styre processen.

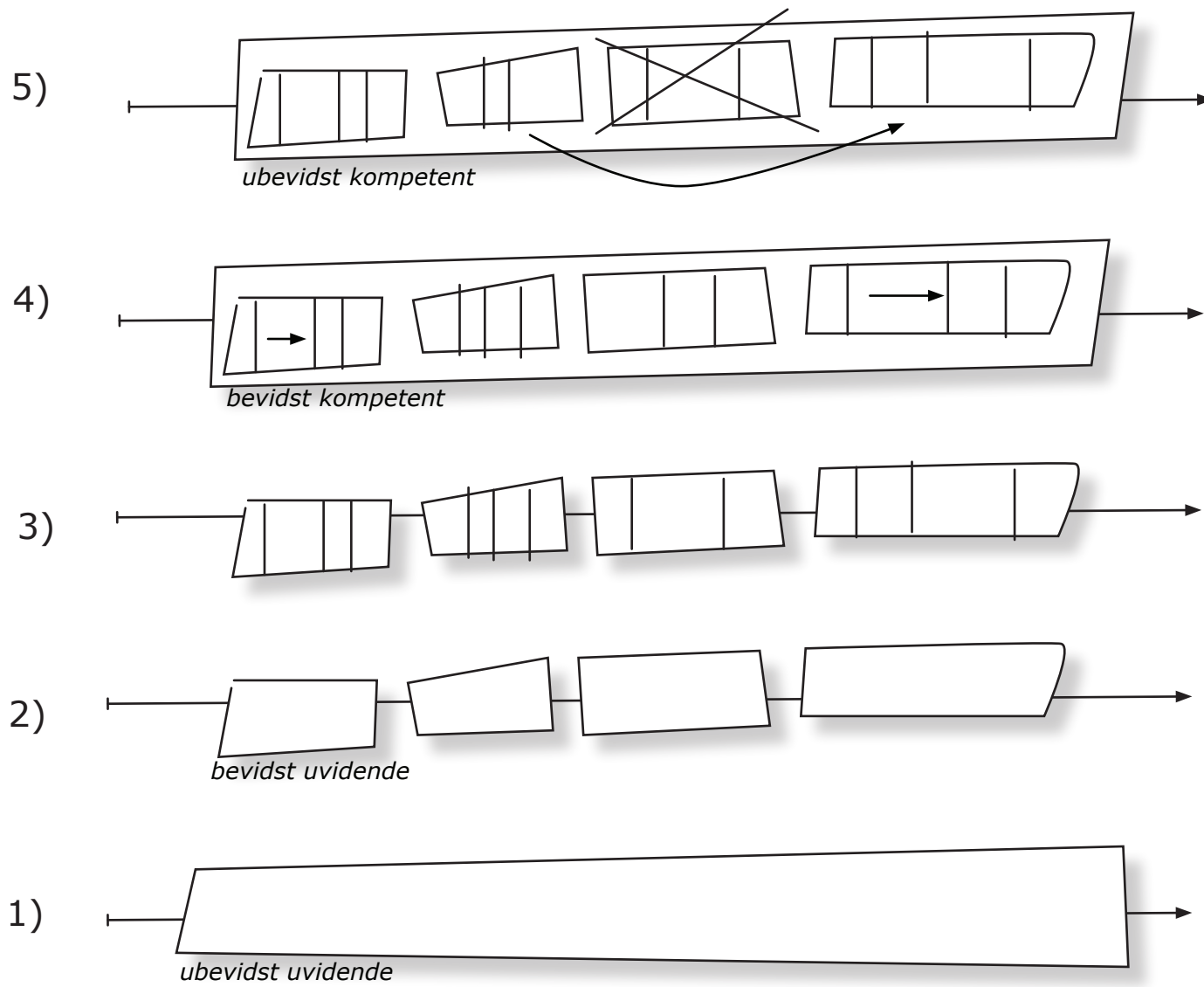
På niveau fire *"bevidst kompetent"* kan der manureres og improviseres indenfor hvert enkelt element uden tab af kvalitet.

Endelig på niveau fem *"ubevidst kompetent"* kan enkelt elementer udskiftes og tilpasses den givne situation. Der handles intuitivt uden altid at kunne forklare, hvorfor, der handles, som der gør.

(Kilde: Per Kristiansen, Poul Kyvsgård Hansen & Louise Møller Nielsen, Articulation of tacit & complex knowledge)

Der er et kvalitativt spring fra niveau tre til fire, da der her gøres fra *"regel-baseret"* til *"kontekst-baseret."* Niveau fire kræver derfor erfaring og intuition for at kunne manurere og improvisere. (Kilde: Lotte Darsø, Innovation in the making)

Facilitatoren er ideelt set på minimum niveau 4, hvor det er muligt at improvisere indenfor enkelt elementer. (Kilde: Per Kristiansen, Poul Kyvsgård Hansen & Louise Møller Nielsen, Articulation of tacit & complex knowledge)





III. 11

"...seks klodser med otte dupper kan give 102.981.500 muligheder..."

Legoklodsernes muligheder kan med deres simple udformning virke begrænset. Følger man konstruktionstegningerne, der medfølger et sæt, kan dette også være tilfældet. Men følger man fantasien og det faktum, at seks klodser med otte dupper kan give 102.981.500 muligheder, er sandheden en anden. (Kilde: Jesper Bove-Nielsen: Corporate Kindergarten)

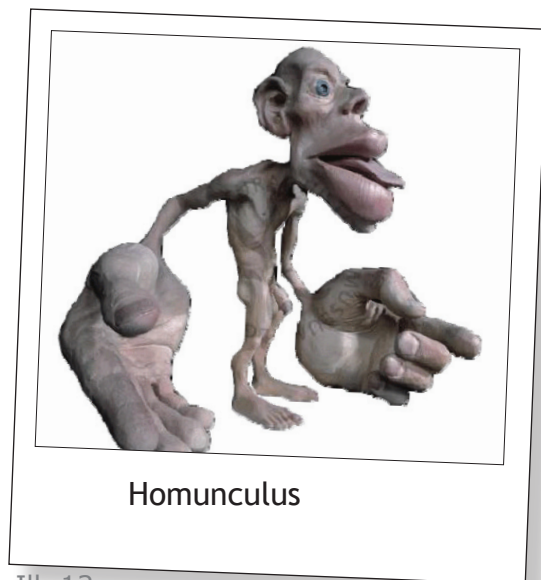
LEGO klodser kendes næsten over hele verden. Det simple klikesystem giver fantasien uanede muligheder både til leg og udvikling. Metoden LEGO Serious Play byder således på et alternativ til ordinære tidlige udviklingsprocesser.

LEGO Serious Play opstod ud af en søgning efter en mere effektiv måde at løse de mere og mere komplekse problemstillinger og krav. Johan Roos and Bart Victor - de to mænd bag metoden havde på samme tid - i 1996 fået til opgave at lave en strategi for LEGO. I denne anledning erfarede de, hvordan LEGO kunne bruges som en redskab i udviklingen af strategier.

Denne "hands-on" metode gav pludselig en mulighed for at understøtte innovationsarbejdet på en helt ny måde.

Ifølge Kjeld Kirk Kristiansen, medejer af og administrerende direktør i The LEGO Company er kvaliteten ved LEGO Serious Play: *"Fordi børn bør være vores rolle modeller; deres kreativitet, nysgerrighed og glæde ved at lære, mangler alt for ofte, når vi bliver voksne. Når vi bruger Lego som universalt sprog og som en opfordring til at få barnet frem i os alle sammen, betyder det, at LEGO Serious Play har givet de voksne legens styrke tilbage."* (Citat s. 95: Jesper Bove-Nielsen: Corporate Kindergarten)

Ud fra troen på at alle kan bidrage til diskussionen og beslutningerne, er LEGO Serious Play skabt. Klodserne går ind som et fælles sprog, hvor alle er lige. Langt de fleste kender klodserne og har en umiddelbar lyst til at røre, klikke og lege med dem og ved at bygge modeller med hænderne indsnævres hullet mellem tanke og handling.



III. 12



III. 13

En af baggrundene for at LEGO Serious Play virker så godt er vist i det ovenstående billede. Billedet af Homunculus er en forenklet repræsentation af forholdet mellem vores hjerne og nerveender i den pågældende kropsdel. Vores hud er dækket af følereceptorer som registrerer, når noget rører os. Disse receptorer fører videre til central nerve systemet, der fører videre op til hjernen - cerebral cortex. Der er flere receptorer og dermed nerveender nogle steder på kroppen end andre og dette er Homunculus en illustration af. Det ses, at hænderne stimuleres meget og der her er en tydelig forbindelse mellem hjerne og hænder. Dette resulterer derfor også i en tydelig forbindelse mellem hænderne og centre i hjernen. Ved at bruge hænderne istedet for kun det visuelle, opnår vi en aktivering af et stort område i hjernen og derved er der også mulighed for at aktivere en stor ofte tacit viden.

Der er imidlertid især to teorier, der rammer LEGO Serious Play særlig godt og det er konstruktivisme og konstruktionisme.

Konstruktivisme er udviklet af Jean Piaget og går ud fra, at børn ikke er passive tilhører af informationer og viden, men aktive i at danne nye teorier baseret på deres egne erfaringer.

Konstruktinisme er udviklet af Seymond Papert og bygger videre på konstruktivisme. Papert mener, at konstruktivistisk læring sker især når folk er optaget af at konstruere noget ekstrernt dem selv. Papert udviklede også videre på Piagets og hans egen teori således den også er gældende for voksne. Konstruktionisme er således en måde på at gøre abstrakte ideer og forhold mere konkrete og håndterbare.

Et af hovedpunkterne ved begge teorier er, at vi "tænker gennem vores hænder" og slipper kreative energier og måder at se ting på løs, ting som de fleste voksne har glemt, at de indeholdte.

(Kilde: Per Kristiansen, Poul Kyvsgård Hansen & Louise Møller Nielsen, Articulation of tacit & complex knowledge)

An essential part of the LSP workshop is the non-judgemental, free-thinking and somehow playful interaction between the participants (Gauntlett, 2007)

LEGO Serious Play har sit optimale virke i de tidlige designfaser, hvor begreber, erfaringer og opgaver skal defineres og hvor metoden kan gå ind og give et overblik i den ellers så forvirrende "fuzzy frontend".

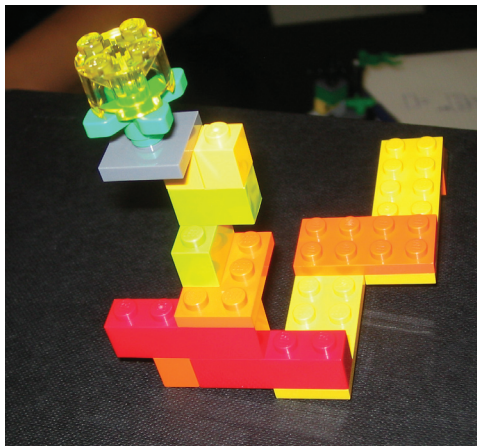
Målgruppen for en workshop er bred, men der er i dette projekt fokuseret på to grupper. Det være sig en styregruppeworkshop og en blandet design- og styregruppeworkshop. I styregruppeworkshops er formålet at gå ind og definere for eksempel opfattelsen af opgaven eller andre begreber. I en blandet design- og styringsgruppeworkshop kan formålet for eksempel være at bygge og samle erfaringer, mulige problemer og løsninger.

LEGO Serious Play forløbet er opbygget omkring tre dele. Den første er "skills building" (eller opvarmning) Dette omhandler det første møde med legoen, få kendskab og tryghed ved klodserne, de andre deltagere og brugen af metaforer.

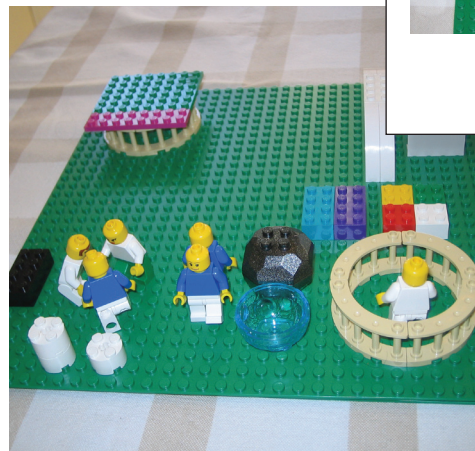
Det andet forløb omhandler det givne projekt. Her bygges et antal individuelle modeller, der har til formål at give et personligt perspektiv på en problemstilling. Denne forklares og endeligt bygges sammen til een fælles model.

Endelig er der reflektionen både i forhold til deltagerens oplevelse og af det fremtidige arbejde. Her kunne det være tre konkrete arbejdsopgaver, der skulle løses indenfor en bestemt tidsramme, der blev afslutningen på reflektionen.

(Kilde: Nielsen, L. M.: Personal- and shared experiential concepts)



Skills building



Individuel
model



Fælles model



Refleksion

III. 14 Forløb med LEGO Serious Play

Prototyper + Metafore = Sprog

INDLEDNING

LEGO Serious Play kan også kaldes et sprog idet LEGOén er en måde at kommunikere på. Sproget er opbygget af metaforer og det at bygge prototyper. Der findes også andre sprog så som videooptagelser, post-its og diagrammer.

FÆLLES SPROG

In fast moving markets costumers and clients are often unable to articulate what they want and need. They know it when they see it. They also know it when they create it.

(Citat: Michael Schrage: Serious play, s. 127)

Vi har alle brug for at kunne kommunikere. Designeren tegner, revisoren bruger regneark...der findes adskillige måde at kommunikere på. Men hvor mange er afgrænset indenfor faggrænsen, er lego fælles for alle.

Når der bygges i lego inden for en gruppe så opnår gruppen et intern og fælles sprog med referencer og metaforer, som kun de forstår. Altså har modellerne ingen betydning for udefrakommende, der ikke har overværet workshoppen.

PROTOTYPER

"Ord og billeder rækker kun så langt. Den bedste idé's fødsel og prøvelse finder først sted, når tankerne finder form"

(Citat: <http://www.innovationlab.net/da/node/785>)

Ord kan give utallige associationer. En model derimod går ind og giver et billede og en form på ordene og dermed en fælles forståelse.

LEGO klodserne har med deres klik-system en ligetil adgang til at bygge hurtige modeller. Som modellens detaljering stiger mindskes værdien af LEGOen imidlertid. Havde der været andre lignende systemer, kunne de fint afløse LEGOen, men med LEGOen enkelthed og ligetilhed vinder den over mange konkurrenter.

METAFORER

LEGO Serious Play bygger på brugen af metaforer. Metaforer kan være med til at skabe en ny og dybere forståelse af en problematik. Et eksempel kunne være at en bestemt farve stod for en bestemt stemning eller en bro kan være en afgørende deadline, der må passeres. Der er mange forskellige måder at forstå de forskellige metaforer på, men det er afgørende at metaforerne danner et intern sprog inden for gruppen. Disse metaforer kan således trækkes med videre i projektforsløbet og danne en fælles referenceramme.



III. 15

For at afprøve LEGO Serious Play blev der afholdt en række workshops med blandt andet studerende fra Aalborg Universitet. Dette blev gjort for at få facilitator-erfaring og fortrolighed med metoden. Efter at have undervist på et helt semester i metoden blev der frivillig tilmelding på andre semestre og uddannelser. De studerende tilmeldte sig selv gruppevis og et aktuelt emne som for eksempel "*Hvor står vi i projektet*" blev behandlet med brug af metoden LEGO Serious Play. Dette for at give de studerende et fælles billede og sprog til at styre projektet med. Hver gruppe endte ud med tre arbejdsmaal, der skulle løses indenfor en given tidsramme.



III. 16

Der blev gjort mange erfaringer undervejs og deltageres feedback blev indsamlet på evalueringsskemaer. Udmeldingerne var yderst positive og der kom kommentarer som "*...det gjorde noget så uhåndgribeligt som systemdesign mere forståeligt*". Metoden syntes således at fungere rigtig godt. Der var selvfølgelig ting, som kunne diskuteres såsom, hvor lang tid energien fra workshoppen kan opretholdes og, hvordan får man vidensmængden fra workshoppen med videre i projekterne?





III. 18

På baggrund af de forskellige workshops er der lavet en opsamling og kategorisering af erfaringer. Kategorierne hedder workshop, plusser, minusser og forbedringer.

Umiddelbart efter hver workshop er erfaringerne nedskrevet og har dermed fungeret som et arbejdsredskab til at forbedre den næste workshop. Desuden har dette ligeledes givet overblik over hver enkelt workshop.

Workshop	Plusser	Minusser	Forbedringer
Deltager: 7. semester Industriel design på AAU. Antal: Ca. 20 deltagere Ialt 4 grupper Setup: 3 timers workshop - Metodepræsentation - Lang opvarmning - Byg projektstatus - sæt 3 arbejdsmaal	Flere grupper gav god dynamik Vi var to facilitatorer til at holde fingeren på pulsen.	Det er min første workshop, så derfor gav min manglende erfaring lidt forvirring. Mange opvarmningsøvelser gjorde det svært at holde gejsten oppe hos deltagerne. "de vil bare have os til at indse, at det virker" sagde en deltager. Havde svært ved at nå rundt til alle grupper, så nogle blev hurtigere færdige og klar til næste øvelse.	Færre grupper ville have været en fordel da overblikket og erfaringsgrundlaget endnu ikke er så stort Jeg må overveje om jeg skal bruge færre opvarmningsøvelser, da det var svært at holde gejsten oppe. Deltagerne ville gerne hurtigere i gang med de projektrelaterede øvelser. Må have mere end tre timer til rådighed for dermed at nå længere end kun lige ud over opvarmning.
Deltager: 5. semester Industriel design på AAU. Antal: 5 deltagere i en gruppe Setup: 2 timers workshop - Metodepræsentation - Lang opvarmning - Byg projektstatus - Projektplanlægning	Gruppen var fra starten meget engageret og motiveret. Fik tilpasset opvarmningsøvelserne til gruppen undervejs. Især da modellerne blev samlet i een model kom der en givende dialog. Fik selv stillet mange spørgsmål der åbnede op for diskussionen. Havde fravalgt nogle opvarmningsøvelser, hvilket betød at det var lettere at holde gejsten oppe.	Metodegennemgang var lavet som et slideshow. Dette var lidt for meget i forhold til det uformelle setup og den manglende projektor.	Havde forventet de var længere fremme med deres projekt. Dette betød, at det blev meget programmering af forløbet, der var i centrum. Kunne være oplagt at lave en workshop senere når de var mere inde i deres projekt.

Workshop	Plusser	Minusser	Forbedringer
Deltager: 5. semester Arkitektur på AAU. Antal: 5 deltagere i en gruppe Setup: 3 timers workshop - Metodepræsentation - Kort opvarmning - Byg formsprogs fortolkning	Usikker på om det var muligt at bygge formsporg, men lykkedes rigtig fint. Selvom modellerne ikke lignede et ønsket resultat af bygningen, kom der et udgangspunkts for en videre diskussion. Det var nu muligt at sige mere eller mindre eller i den retning. De kunne referere til deres tegninger, som de indtil nu ikke havde formået at udnytte. Vi brugte post-it med overskrifter ved hver af de små modeller for at opsummere, dette fungerede som check liste.	Der var 2-3 styrende gruppe-medlemmer. Det var tydeligt, at det ikke var en homogen gruppe. Forsøgte at trække "de stille" med i diskussionen, men den endelige model var meget styret af "de styrendes" mening.	Mere opmærksom på ikke at lade enkelte styre processen. Dette kunne gøres ved især at sætte opmærksomhed på om de stille virkelig har deres elementer indbygget i den samlede model. De styrende klarer selv at få deres elementer med. Post-it med overskrifter blev brugt undervejs efter hver gennemgang af model. Dette fungerede godt til overblik og checkliste i den samlede model. Dette kunne godt udvikles på og bruges i de kommende workshops.
Deltager: 9. semester på Forandring- og læringsprocesser på AAU. Antal: 2 deltagere i en gruppe Setup: 3 timers workshop - Metodepræsentation - kort opvarmning - Byg forum teater - Byg projektstatus	Øvelsen, hvor de skulle bygge forum teater fungerede rigtig godt. Valgte dog, at de ikke skulle bygge den sammen, hvilket nok var en fejl. Deltagerne var selv meget interesseret i læringsprocesser, hvilket gav nogle gode perspektiver på processen.	Med kun 2 deltagere betød det meget, hvis den ene faldt lidt ud. Krævede megen koncentration af de to. Med flere deltagere er der mulighed for mere "ping-pong." Selv om de var en gruppe skulle de skrive to forskellige opgaver. Derfor var deres fokus meget forskelligt og det var ikke muligt at bygge en fælles model af deres projektstatus.	Vil sætte tre deltagere som minimum for en workshop. Må være mere opmærksom på at der er een problemstilling og at deltagerne arbejder for at opnå samme mål.

Workshop	Plusser	Minusser	Forbedringer
Deltager: 5. semester Industrielt Design på AAU Antal: 6 deltagere i en gruppe Setup: 3 timers workshop - Metodepræsentation - Kort opvarmning - Byg program - Byg projektstatus	Opnåede en høj detaljering af deres oprindelige program og nye ideer til, hvordan koncepter kunne udvælges.	De to øvelser (Byg program & Byg projektstatus) lå for tæt på hinanden. Det var ved at være sent i processen til en workshop. De stod klar til at teste tekniske koncepter.	Må passe på at øvelserne ikke ligger for tæt på hinanden.



Ill. 19

På baggrund af de foregående sideres observationer, udvælges de mest centrale problematikker. Hermed inkluderes brugerobservationer i optimeringen af facilitatorrollen. Der er yderligere udleveret og brugt spørgeskemaer i optimeringen. (se appendix)

Der arbejdes i det følgende videre på observationerne, der først fortolkes og endelig ender ud i en række spørgsmål, der efterfølgende besvares.

For detaljeorienterede deltagere, der ikke nåede at bygge en hel model

Øvelser lignede for meget hinanden

Meget styrende deltagere

For sent i processen til denne metode

For mange opvarmningsøvelser

For lidt erfaring

Ikke fælles målsætning for deltagerne

For langt slideshow

For lille en gruppe

Stille, usynlige deltagere

Ikke klarlagt forventninger



OBSERVATION



FORTOLKNING

Stille, usynlige deltagere

En inhomogen gruppe hvor jeg som facilitator havde svært ved at bryde hierakiet

Meget styrende deltagere

En inhomogen gruppe hvor jeg som facilitator havde svært ved at bryde hierakiet

Energi-niveauet faldt

For mange opvarmningsøvelser

Deltager, der ikke nåede at bygge en hel model

For lidt markering af tiden og tidspres

Deltagerne byggede det samme flere gange

Øvelser lignede for meget hinanden

Svært at bygge på konkrete koncepter

For sent i processen til denne metode

Ikke fælles målsætning for deltagerne

Ikke klarlagt forventninger



SPØRGSMÅL

Hvordan angriber man en inhomogen gruppe?

Hvad betyder opvarmning?

Hvordan finder man en passende tidsramme?

Hvordan stiller man et spørgsmål?

Hvornår er det for sent til denne metode?

Hvordan får man forventninger til workshoppen klarlagt?

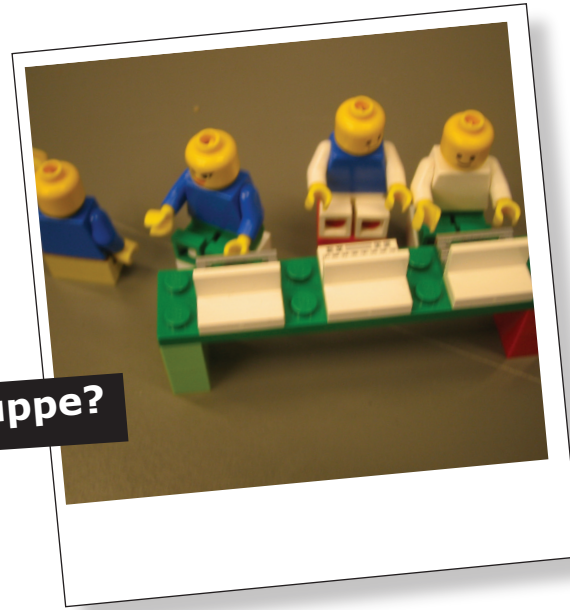
OBSERVATIONER**FORTOLKNINGER****SPØRGSMÅL****BESVARELSER**

De stillede spørgsmål vil besvares med udgangspunkt i et interview med Ph.D. studerende Louise Møller Nielsen, der har et udvidet kendskab til metoden LEGO Serious Play.

Der er besluttet to spørgsmål "Hvad betyder opvarmning?" og "Hvordan stiller man et spørgsmål?", der undersøges nærmere end de andre. Dette grundet interesse for en uddybning og for at skabe mere mening.

Herefter tages der udgangspunkt i Richard Franciscos "fem niveauer indenfor kommunikation" der efterprøves på LEGO Serious Plays opvarmningsøvelser

Hvordan angriber man en inhomogen gruppe?



III. 20

Der findes flere forskellige former for inhomogene grupper i følge Louise Møller Nielsen. Der findes den fagligt inhomogene gruppe, hvor der er mange forskellige faggrupper. Her kan en af problematikkerne i mange workshopssetups være, at der bliver talt forskellige sprog - altså ingeniøren fokuserer på noget imens for eksempel designeren fokuserer på noget helt andet. I følge Louise Møller Nielsen kan LEGOén her gå ind og udjævne de faglige barrierer der måtte være. Det er simpelthen muligt at kommunikere på lige fod gennem LEGOén.

Endvidere kan der i nogle workshopsetups være fokus på for eksempel tegning som medie, hvor designeren der er vant til at tegne, har en stor fordel. Igen her kan LEGOén gå ind og gøre deltagerne lige, da de fleste har prøvet at bygge med LEGO eller i hvert fald hurtigt lærer det.

Er der tale om en inhomogen gruppe i forhold til be-føjelser, kan en ide være at gå ind og holde et møde med projektlederen, for at gøre det klart, at med metoden vil magtstrukturer oftest kollapse. Dette er også meningen for dermed at give alle deltagere lige mulighed for at dele den viden, de har.

Endvidere er det også vigtigt, at deltagerne ikke har den opfattelse, at der er een deltager der sidder med det "rigtige" koncept eller sandheden, således der hele tiden bliver refereret til dette. Det er derfor en god ide at undgå præsentationer i for eksempel power point.

Hvad betyder opvarmning?

OPVARMNING

Hvis man ser på hvad wikipedia skriver om helt almindelig opvarmning kan man nemt trække paralleller til opvarmning af workshopdeltagere.

A warm-up is usually performed before participating in exercising. A warm-up generally consists of a gradual increase in intensity in physical activity, a joint mobility exercise, stretching and a sport related activity. It is important that warm ups should be specific to the exercise that will follow. Warming up prepares the body mentally & physically.

Opvarmning karakteriseres altså som en gradvis stigende intensitet af øvelser, hvor øvelser er specifikke til det efterfølgende.

Ser man nærmere på LEGO Serious Plays opvarmnings øvelser er grundtanken for det første at få deltagere vant med at agere med LEGOen. Altså få træning i at bygge og herefter tænke i stedet for omvendt. Endelig er formålet at få deltagerne til at tænke og bygge i metaforer og være trygge i hinandens selskab.



III.20

At fastlægge de sociale spilleregler er i følge Louise Møller Nielsen et af hovedpunkterne ved opvarmningsøvelserne. Deltagerne skal være trygge i hinandens selskab og vide, at det at deltage i workshoppen er "sikkert". Det er altså lovligt at sige lige det, man har på hjertet og gerne vil dele med de resterende deltagere.

Dette illustreres bl.a. i den første opvarmningsøvelse, hvor deltagerne hver især i løbet af ganske få minutter bygger en høj bro. Opgaven er udformet som en konkurrence om den højeste bro, så der således også lidt på højkant om at vinde. Først og fremmest er formålet med denne øvelse at få kendskab til det at bygge. De fleste har prøvet at bygge med LEGO før, men principperne skal måske lige genopfriskes.

Broen smadres efterfølgende af facilitatoren, med den refleksion til lære, at det netop føltes meget uretfærdig. Udtaleleser som "Jeg blev gal på dig" og "det var uretfærdigt" er således ganske normale. Deltagerne tager således ejerskab ganske hurtigt, og det er her vigtigt

at deltagerne erfarer, at det ikke er i orden at ødelægge andres modeller uden at få lov. En vigtig faktor er også her, at det netop er facilitatoren og ikke de andre deltagere, der går ind og ødelægger broen, da der igen skal være mest mulig tryghed blandt deltagerne. En af grundene til denne tryghed kommer frem i næste øvelse. Her skal deltagerne lære at give mening til modellen.

Udgangspunktet kan for eksempel være at bygge et dyr ud fra 15 klodser. Når dette dyr er bygget, dirigeres opgaven om til nu at skulle bruge samme model til at forklare for eksempel et ægteskab eller en advokat. Hovedformålet er her, at de lærer at bruge metaforer, men for at turde at bruge fantasien skal de være trygge.

Hvordan finder man en passende tidsramme?

Der kan med fordel afsættes en hel dag til en workshop for bedre at kunne fokusere på netop det at deltage i workshoppen. Selve workshoppen varer omkring 6 timer.

Regnestykket ser således ud:

Opvarmning ca. 1 time

2 spørgsmål ca. 3 timer

Refleksion ca. 1 time

Pauser ca. 1 time

Ialt ca. 6 timer

Hvordan stiller man et spørgsmål?

Som facilitator er det centralt at være neutral, og derfor kan det være en fordel kun at have en begrænset viden omkring projektet. Dette har naturligvis indflydelse på spørgsmålet der bliver stillet til deltagerne. Louise Møller Nielsens mål er at stille så *”åbne og brede, opstartende og initierende spørgsmål som muligt”*. Det vil sige spørgsmål, der sætter spørgsmålstegn til det helt basale, det der måske af deltagerne imellem er blevet taget for givet.

Hvad karakteriserer et spørgsmål... Selve ordet spørgsmål stammer fra det fælles germanske ord *spuran*, der er afledt af ordet *spura*, som betyder spor. At spørge er at efterspore, og endelsen *mål* betyder tale eller sag. (Kilde: Anders Stahlsmidt & Peter K. Christensen: Spørgeteknik)

Det er muligt både at være støttende og styrende i en samtale. Støttende dialog betyder at man giver afkald på egne standpunkter og synsvinkler for at lede samtalen. Når der støttes må man være opmuntrende så samtalepartneren får lyst til at fortælle og vinder tillid. At styre dialogen står derimod for at være kontroller-

ende, løsningsorienteret og for at sætte rammer for andre menneskers synspunkter, behov og følelser. Dette gøres ved at definere en præmis. Derfor er det styrende, når man instruerer, udvikler og giver feedback. Der er ikke tale om, man gør noget, men om hvordan eller hvornår man gør det. Således når man støtter, spørger man for at forstå om verdensbillede, følelser og situation. Hvorimod når man stiller styrende spørgsmål forsøger at hjælpe på vej mod et mål eller blot en bestemt retning. At lede en samtale er en vekselvirkning imellem det at være støttende og styrende. Det ene står sjældent alene og der er også forskellige grader af spørgsmålene. Lige fra de meget styrende og dermed direkte ledende spørgsmål til de meget åbne spørgsmål. Men styrende spørgsmål behøver ikke nødvendigvis have retning mod ganske bestemte svar. Man kan godt stille styrende spørgsmål uden at vide hvor man ender. Afgørende er om man sætter præmis for svaret som ved styrende eller modsat som ved støttende.

De mest udvidende spørgsmål der findes er ofte slet ikke grammatisk et spørgsmål. Et eksempel kunne være *"Fortæl mig, hvordan dit liv ser ud?"* Ved at benytte *"fortæl mig"* i stedet for, *"hvordan"* siger man, at man har tid til at lytte, og man forventer mere end blot et *"godt, tak."* Meningen med udvidende spørgsmål er således at få samtalepartneren til at åbne op for posen og tilføje informationer, der billedligt kan være med til at skabe et overblik og et kort over den verden samtalepartneren befinder sig i. For eksempel *"Fortæl mig hvem du er?"* eller *"hvad er der sket?"*

Når man stiller udvidende spørgsmål er man katalysator for samtalen, - man faciliterer den. (Citat: Anders Stahlsmidt & Peter K. Christensen: Spørgeteknik, s. 96)
Denne spørgsmålstype drejer dig om samtalepartnerens holdninger, meninger og følelser. Man signalerer man lytter og har interesse for svaret.

Afgrænsende spørgsmål modsvarer de udvidende. De sætter grænser for svarmulighederne og er samtidig meget løsnings- og beslutningsorienteret. Som for ek-

sempel *"Skal du med?"* eller *"Er du okay?"*. Centralt er det imidlertid, at samtalepartneren kender konteksten, ellers ville de absolut ikke give nogen mening som foreksempel *"Skal du med?"* *"Med hvad?"* Udvidende spørgsmål er derimod langt mere forudsætningsløse.

Lukkede spørgsmål har karakter af påstande eller statements og er nært beslægtet med retoriske spørgsmål. De har til formål at sætte andre mennesker skakmat. Spørgsmålene er umulige at svare på for eksempel *"vil du dæmpe dit spiritusforbrug?"* kunne man spørge. Det er svært at svare nej, og svarer man ja erkender man inddirekte, at man har et for stort forbrug.

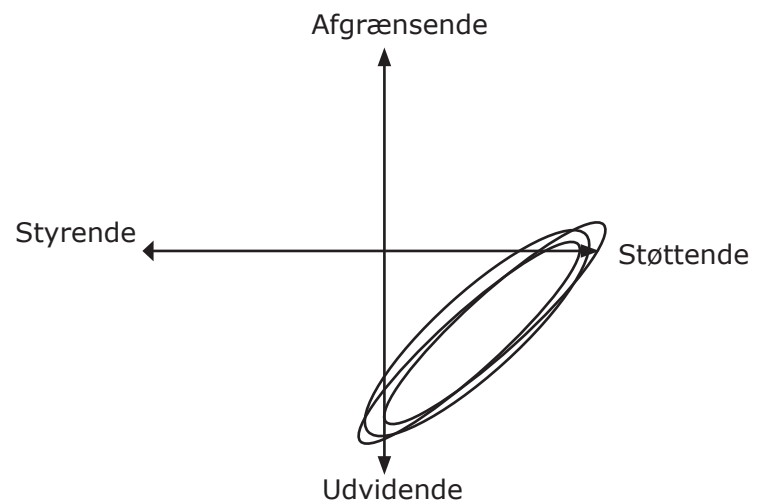
Udfordrende spørgsmål kan give nye muligheder når en situation virker låst fast. Med dem kan man presse eller hjælpe samtalepartneren til at udvikle nye synsvinkler på et emne eller problem. Et eksempel kunne være *"Hvilke nye muligheder ville det give dig, hvis du..."* Altså er de i mere eller mindre grad hypotetiske og fokuserer i høj grad på nye muligheder.

(Kilde: Anders Stahlsmidt & Peter K. Christensen: Spørgeteknik)

Louise Møller Nielsen omtalte det "Åbne spørgsmål". Dette ligger sig i høj grad op at "Det udvidende spørgsmål".

Det er centralt, at man som facilitator er støttende i sin dialog med deltagerne. De skal opmuntres til at være trygge i at fortælle, hvad der måtte lægge på sinde.

Undervejs i workshoppen er det oplagt at inkludere de udfordrende spørgsmål for at få deltagerne til at tænke i helt nye baner.



III.21 Model for Spørgsmålstyper og placering af spørgsmålstyper under et LEGO Serious Play forløb

Hvornår er det for sent til denne metode?

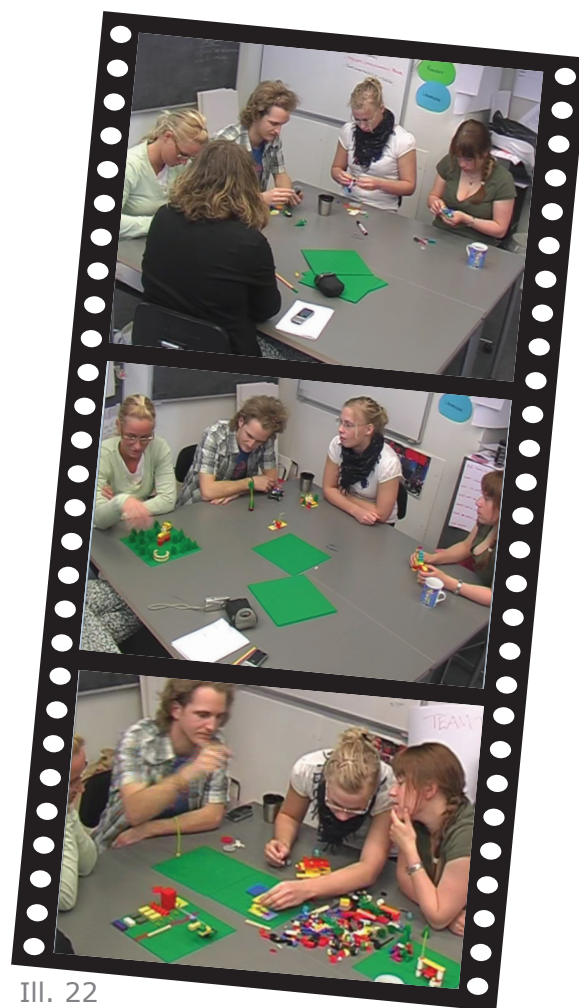
"Det er svært at sige at det kan være for sent til denne metode, men der kan istedet være tale om at metoden kan have større relevans i nogle perioder" kommenterer Louise Møller Nielsen.

Der er to situationer, hvor metoden har relevans. Det ene er, hvor et designteam skal sætte rammen for projektet, og hvor muligheder og dilemmaer skal kortlægges. Den anden situation er hvor det skal kortlægges, hvad brugere har af værdier og hvad de mener er meningsfyldt.

Det kan ske på forskellige tidspunkter i forløbet, men karakteristisk er det, at rammen endnu ikke er låst, da udbyttet da vil være ganske begrænset.

Hvordan får man forventninger til workshoppen klarlagt?

En mulighed er på forhånd at arrangere et møde med projektgruppen. Her gøres det klart, at der netop ikke kan være forventninger til et konkret resultat. Istedet bruger Louise Møller Nielsen udtrykket "Ikke-forventninger", altså at de skal være klar over, at workshoppen sættes op som et eksperiment og de derfor ikke kan forvente et konkret output. Det er dog muligt at give eksempler på tidligere workshops om, hvad de har fået ud af det.



III. 22

For at kunne optimere facilitatorrollen yderligere er der lavet et forsøg om, hvorledes man som facilitator kan styre deltagerens samtale niveau. Med niveau menes, hvor tæt en relation de er i færd med at skabe. Det går fra et simpelt "hej" til en involvering i de andres livs velbefindende.

I følge Richard Francisco bevæger man sig i mellem de forskellige samtale niveauer. Spørgsmålet er derfor om man som facilitator kan styre på hvilket niveau samtalen skal foregå? Der opstilles et forsøg, hvor dette testes.

Testgruppen er en gruppe på 4 studerende fra 6. semester Industrielt design på Aalborg Universitet.

5. Følelser - omkring vores forhold
4. Følelser - os selv
3. Overflade
2. Udvidet ritual
1. Ritual

Der findes forskellige niveauer at tale sammen på. Dette beskriver Richard Francisco i "The five levels of interpersonal communication." Her går det fra Ritual, extended ritual, surface, feelings (omkring os selv og indholdet af samtalen) til feelings (omkring vores forhold)

Niveau et omhandler ritualen. Dette er den mest simple form for kommunikation. Et eksempel kunne være: A siger: "goddag, hvordan går det idag" og B svarer altid: "fint." Nogle forhold kommer aldrig videre ind hertil. Det er altså et ritual, der går igen uanset omstændigheder.

Niveau to det udvidede ritual. Her er der stadig tale om et ritual, men et der tager højde for skiftende omstændigheder. Det kunne for eksempel være vejret. Fælles for niveau et og to er, at der aldrig er farer for at nogen kommer til at såre hinanden eller på anden måde bevæge sig ud på usikker grund. Ikke desto mindre lægger disse to niveauer til grund for en dybere inter-

personel kommunikation, da de er de første fornemmelser for følelsen af sikkerhed og det at kunne stole på hinanden.

Niveau tre hedder overfladen. Dette omhandler det at give og modtage informationer, problemløsning, analysere problemer og snakke om farver og sportshold. Alt sammen stadig på et "sikkert" niveau.

Niveau fire omhandler at man fortæller omkring sine egne følelser over for et andet menneske. Her løber man dermed en risiko over for en personlig afvisning.

På niveau fem tales der ærligt og ligefrem om det indbyrdes forhold. Dermed tages der en stor risiko.

Et forhold der er nået op på et givent niveau, kan sagtens ryge ned på et lavere niveau den næste dag. Heller ikke alle forløb går lige hurtigt, og nogle når aldrig videre fra de første niveauer.

Den lange hals viser at der med tiden kommer overblik og planten foroven er tegn på frugtbarhed i ægteskabet.



III.23

ØVELSE 1:

Baggrund: Første øvelse forsøges det at ramme de to første niveauer. Altså ritualet og det udvidet ritual. Her er det som tidligere omtalt det "ufarlige" og dermed det, der går uden om at snakke om følelser.

Den valgte øvelse går ud på, at der bygges en vilkårlig model ud fra 15 klodser. Efterfølgende redefineres opgaven til at dyret istedet nu er en advokat eller ægteskab. Altså skal deltagerne danne en historie ved hjælp af en række metaforer.

Resultat:

To studerende valgte at fortælle om en advokat. Dette blev gjort ved god brug af metaforer. Gennemsigtige klodser blev til overblik og det at kunne gennemskue sager. Gyldne klodser blev til rigdom og fødder til målbevidsthed og fremadrettethed.

Der blev således snakket om ord, der drejede sig om egenskaber, men på distance af dem selv; det vil sige, at det blev holdt på et niveau, der var "ufarligt" for dem. Dette kan siges at være oplagt, når de taler om en advokat, hvor de selv står som studerende. Men med ægteskabet gik det ligeledes. Der blev gjort god brug af metaforer. Træet bliver til et blomstrende ægteskab. Det tidligere dyrs lange hals bliver til *"at som tiden går kommer der mere og mere overblik"* og det grønne på toppen bliver til frugtbarhed. Alt dette "ufarligt" for de studerende at fortælle om.

Stemningen forbliver let og munter og der grines og gives kommentarer af de forskellige modeller.



En hobby

III. 24

ØVELSE 2

Baggrund: Den anden øvelse forsøger at ramme niveau fire. Dette niveau omhandler følelser omkring os selv overfor et andet menneske. Her bliver deltagerne mere sårbare, og det er derfor vigtigt at tage hensyn til dette.

Øvelsen tager udgangspunkt i deltagerne selv og opgaven lyder på at lave en model af en hobby eller en model af en historie fra deres liv. De studerende kan frit vælge klodser og får stillet opgaven fra starten.

Resultat: Modellerne i denne runde bliver meget konkrete og brugen af metaforer forsvinder næsten. Hvor de i første øvelse fik en opgave, der undervejs blev redefineret forblev denne anden øvelse som opgaven var stillet. Dette må formodes at være grunden til, at brugen af metaforene næsten forsvandt.



En historie

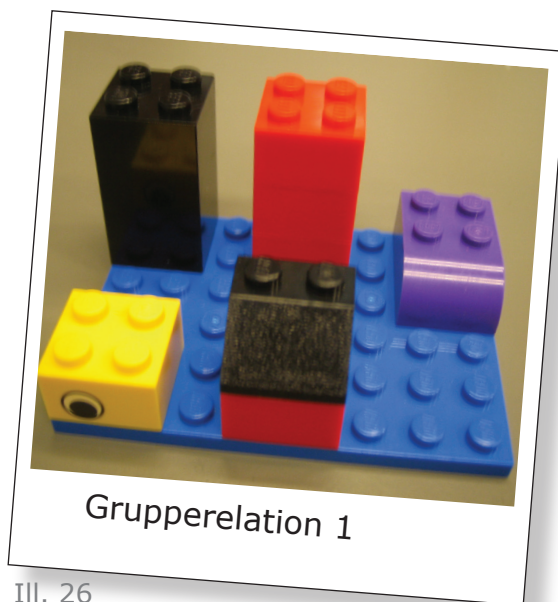
III. 25

Det er imidlertid tydeligt at modellen bidrager til at få flere minder frem. Den fastholder dem i deres historie og der kommer en detaljeret beskrivelse frem idet de sidder og peger på modellen.

De studerende kom frem med brudstykker fra deres liv og hvilke følelser dette inkluderede og dermed ramte de niveau fire. Eksempelvis som:

"Min hest var min bedste ven og derfor er jeg nu ved at lære at få nære venskaber" og "min hest har jeg lavet i samme farver, fordi jeg gik meget op i at min hest var perfekt, det samme som jeg selv gerne vil være".

Det var imidlertid primært med hobbyen, at niveau fire blev ramt. Med historien fra deres liv forblev det meget i overfladen uden at inkludere egne følelser.



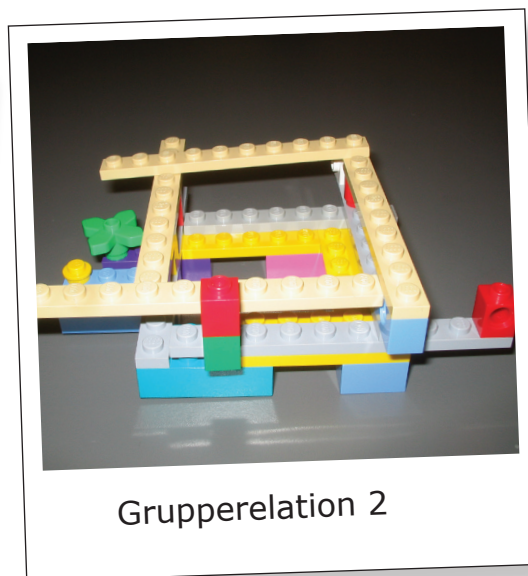
Ill. 26

ØVELSE 3

Baggrund: I den tredje øvelse forsøges det at ramme niveau 5 - altså niveauet, hvor der tales om følelser omkring det indbyrdes forhold.

I øvelsen skulle de bygge deres gruppesammensætning. De studerende kunne frit vælge klodser og de fik stillet opgaven fra begyndelsen.

Resultat: Her kom metaforerne frem igen, og de begyndte at tale om det indbyrdes forhold. Her blev et øje (ill. 26) på en klods til pigen med øjet vendt mod verden og som indbringer viden til gruppen. Den sorte var den studerende selv, da hun ikke mente at hun bidrog med så meget til gruppen og var så lukket. På den anden model ses en mere sammensat model af



Ill. 27

grupperelationerne (ill. 27) Det nederste lag er dannet af forskellige farver ud fra de forskellige personligheder, der er i gruppen. Det grå lag er står for, at de nu er sat sammen i en gruppe og skal samarbejde og det gule står for, at de oprindeligt alle kendte hinanden fra tidligere og havde skabt et bånd.

Med denne øvelse formåede de studerende med udgangspunkt i modellen at tale om deres indbyrdes forhold. De brugte ligeledes metaforer til at forklare forholdet med.



I det følgende afsnit vil jeg diskutere forskellige problematikker, som jeg er stødt på undervejs i projektførløbet. Jeg vil yderligere se på, om der var emner, der kunne have været bearbejdet anderledes - om de skulle have været udfoldet yderligere eller haft mindre rum.

Løsningen på problemformuleringen er en optimering af facilitatorrollen. Denne er blevet en meget personlig optimering, da det tager udgangspunkt i områder, jeg selv fandt problematiske både ved metoden generelt, men også ved min egen måde at facilitere på. Andre tilgange kunne være udelukkende at tage udgangspunkt i for eksempel Ph.D. studerende Louise Møller Nielsens oplevelser og erfaringer med metoden eller at gå dybere i deltagerens oplevelser med metoden.

baggrund af brugerinddragelsen af studerende på 5.-8. semester - primært fra Industrielt design linien på Aalborg Universitet. Disse studerende er vant til at arbejde i grupper, og ikke mindst vant til arbejde visuelt gennem tegninger og modeller. Derfor kan processen være gledet lettere end ved andre gruppersammensætninger.

Ligeledes er der kun taget udgangspunkt i ét interview med Ph.D studerende Louise Møller og ikke i flere forskellige personer, der eventuelt kunne have bidraget til et bredere perspektiv på de fundne problematikker.

Forsøget med Franciscos 5 niveauer er lavet med kun en enkelt gruppe. Det ville naturligvis have været mere optimalt, hvis der blev indsamlet empiri fra mere end en gruppe.

ringerne med videre fra workshoppen? Er en LEGO Serious Play workshop kun til gavn i nuet eller kan man trække LEGO modellerne og referencerne med videre? Denne problematik valgte jeg dog ikke at fokusere på.

Det største læringsmål for mig i dette projekt har helt sikkert været at få mere erfaring indenfor kategorien workshops. At det så blev ved hjælp af LEGO Serious Play har kun givet ekstra krydderi, idet det for mig var et helt nyt bekendskab og dermed også har været det for langt de fleste af workshopdeltagerne.

Jeg vil mene at langt de fleste deltagere modtog metoden med "positiv skepsis". Måske et modsætningsfyldt begreb, men idet de fleste deltagere fra udgangspunktet har positive associationer med LEGO og kender det fra barndommen er lysten stor til at få fingrene i det igen.

Skepsisen kommer ind idet flere af deltagere havde forskellige forestillinger om deres egen formåen og om man nu også kunne bruge "legetøj" i seriøse arbejdsituationer. Legetøjsbegrebet er dog vigtigt at få vendt til at, klodserne er et medium til at bygge modeller i.

De fleste deltagere har været vant til at snakke og diskutere sig frem til løsninger, og derfor er det også naturligt, at det kan virke skræmmende, når det primære virkemiddel pludselig blev til LEGO klodser. Oveni kommer usikkerheden, om de nu kan bygge noget som helst i LEGO, der kan nå op på et vist niveau.

Det har derfor som facilitator handlet om hurtigst muligt om at få fjernet denne usikkerhed om deltagernes egen formåen og forklare, at det igennem

et planlagt forløb af opvarmningsøvelser vil blive helt naturligt at få byggeriet med LEGO klodser op på et højere og mere abstrakt niveau.

Men hvordan får man så disse deltagere til at blive helt trygge? Jeg har selv forsøgt at komme som et ganske almindeligt menneske med en spændende viden. Det har således været vigtigt for mig netop ikke at komme som en kreativ guru på en pidestal, der med powerpoint og overlegen stil styrer showet, men istedet få et grin frem og skabe en afslappet stemning endda eventuelt med musik.

Jeg har selv tydeligt set forskel på de grupper, hvor der er stor hieraki og eventuelt en vis form for utryghed, og så en homogen gruppe uden store indbyrdes kampe. Det har været min erfaring, at den homogene gruppe har turdet i langt højere grad springe ud i det at bygge med LEGO og derfor også været langt nemmere at motivere og arbejde med.

Hvad har jeg så gjort med disse inhomogene grupper? I forhold til hierakiet i gruppen er der en del der forbliver, og en del jeg som facilitator kan styre. Metoden giver i sig selv en mulighed for at deltagere, idet de hver især får tid til alene at forklare deres model. Derudover kan jeg så vælge at spørge mere ind til de deltagere der ikke forklarer så detaljeret og mindre ind til dem der selv kommer rundt om deres model.

Når der så imidlertid skal bygges fælles modeller, burde problematikken være der igen, men det er min erfaring, at på det tidspunkt er gruppen så fortrolig med klodserne og hinanden og måske lidt "glemt" den sædvanlige arbejdshieraki, at facilitatorens roller bliver mindre og mindre og gruppen bliver mere selvkørende.

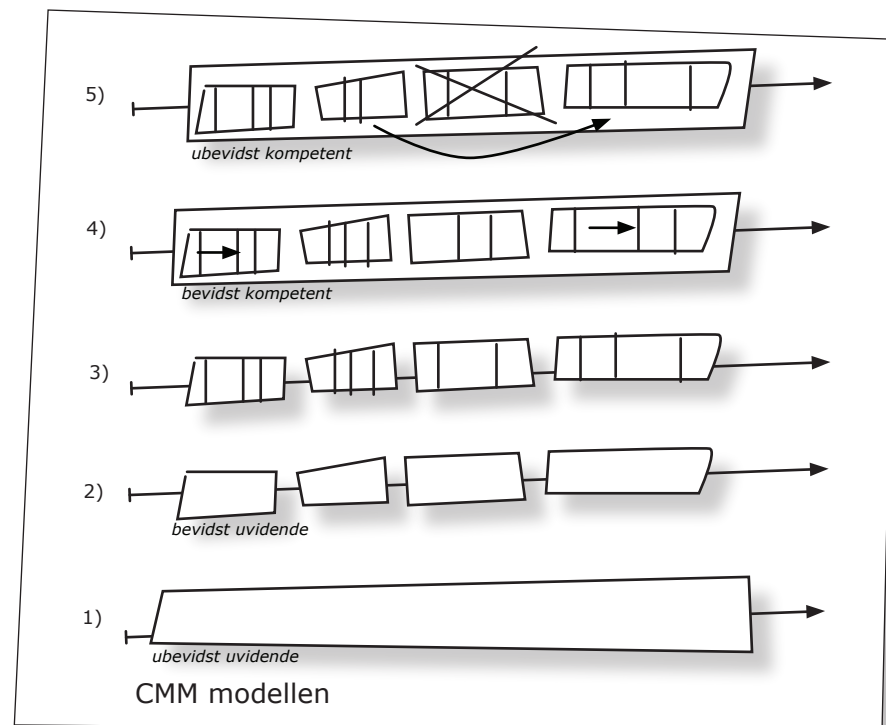
Vender vi tilbage til det, at langt de fleste deltagere er vant til at diskutere og derved komme frem til løsninger, kan en LEGO Serious Play workshop også hurtigt

komme over i et sådan spor, og her er det altså facilitatorens rolle konstant at holde fokus på det byggede og de modeller og metaforer der her arbejdes med. Dette giver pludselig også deltagere, der måske aldrig har haft deres force i diskussionen en mulighed. Idet alle nu får tid og mulighed for at forklare netop deres enkelte model.

Man kommer aldrig udenom at den største forskel på det at diskutere frit sammenlignet LEGO Serious Play, hvor der er et fælles sprog og konkret udgangspunkter igennem modellerne og de nye opbyggede metaforer. De metaforer deltagerne bygger vil kunne følge dem videre ind i processen. Metaforerne vil også kunne virke som overskrifter for det videre projekt. Dermed bliver den fundne overskrift og model en metode til at gå dybere ind i dette felt.

Flere af de grupper jeg har arbejdet med har haft som mål at få overblik over deres tidligere, nuværende og

fremtidige arbejdsproces. Dermed er de også endt ud i et fælles billede af processen og har i mange tilfælde efterfølgende ud fra modellen kunne sætte sig ned og lave deadlines og en langt højere detaljeringsplan af det, der lå foran dem.



I det følgende afsnit vil jeg redegøre for de vigtigste erfaringer og konklusioner, jeg har gjort mig undervejs i projektperioden.

LEGO Serious Play tager udgangspunkt i det fælles sprog og bliver således en måde at visualisere værdier, holdninger og erfaringer med. Metoden er primært afprøvet på studerende fra Arkitektur & Design og har vist sig at have en stor værdi i forbindelse med projektstyring og det at få en fælles forståelse af projektet og de fremtidige opgaver.

På baggrund af en række workshops er der indsamlet en række brugerregistreringer, der danner udgangspunkt for en optimering af facilitatorrollen. Optimeringen er sket på to niveauer.

60 Niveau et tager udgangspunkt i en personlig optimering

af min egen facilitatorrolle idet det besvarer en række spørgsmål, der udgjorde usikkerhed i mit eget erfaringsgrundlag. Det har dermed givet mig erfaringer så jeg med udgangspunkt i CMM modellen har kunne bevæge mig op på et niveau, hvor jeg nu er langt friere i min facilitering til foreksempel at improvisere undervejs. Dette kunne foreksempel være at udelade, tilføje eller ændre opvarmningsøvelser eller lægge et andet perspektiv på modelbygningen.

Men jeg mener, at med denne metode bliver man aldrig færdig med at se nye nuancer og muligheder. Det leder hen til det andet niveau for min optimering af facilitator rollen.

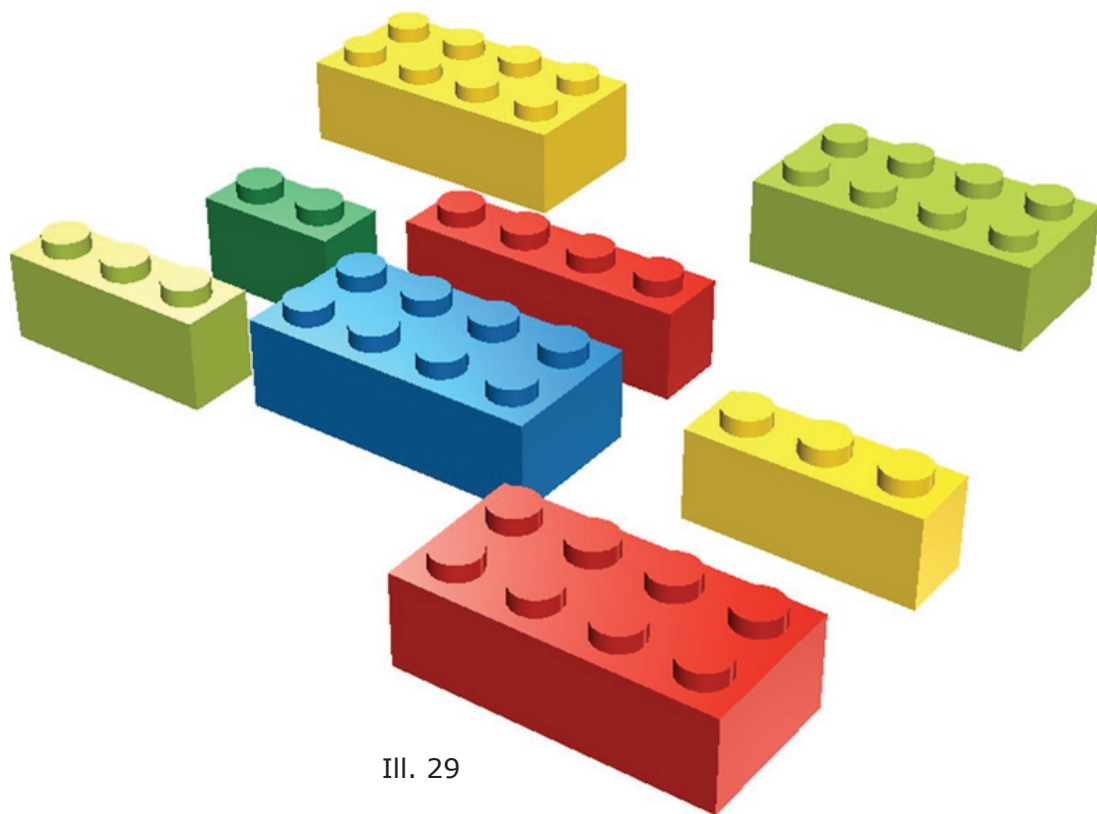
Niveau to er en general optimering af metoden med særlig fokus på opvarmningsøvelserne. Med udgangspunkt i Richard Franciscos fem samtaleniveauer er det

vist at det er muligt at styre på, hvilket niveau deltagerne skal samtale.

En mulighed herudfra kunne imidlertid være at man standardiserede gruppesammensætninger, så man herudfra kunne få et indblik i, på hvilket af de fem samtaleniveauer, man skulle starte. For eksempel har gruppen arbejdet sammen før? Er der hieraki i gruppen og så videre. Dette fokus har jeg dog valgt ikke at gå ind i.

Det har været en positiv og udviklende proces at arbejde med projektet. Det har omhandlet et emne jeg igennem de sidste år har kredset om og givet mig teoretisk såvel som praktisk erfarring indenfor netop workshops. Jeg ser ligeledes frem til at kunne spejle LEGO Serious Play i andre metoder jeg kommer til at møde i fremtiden. En ting er nemlig sikker på, det er

er absolut indenfor kontakten med brugere, innovation og workshops jeg har min interesse.



III. 29

For selv at afprøve metoden har jeg løbende lavet legomodeller af min egen proces. Det har givet et godt overblik og gjort projektet mere overskueligt, da jeg pludselig kunne se det rent visuelt opstillet.

Der er lavet tre modeller der beskriver tre forskellige perioder af projektet. Det første er lige op til problemformuleringen. Den næste er op til afgrænsningen og endelig er den sidste en illustration på min afrunding af projektet.

Modellerne er imidlertid lavet på computeren, dette har dog umiddelbart ikke givet nogle store begrænsninger.

Den første proces-model beskriver fasen op til en egentlig problemstilling blev lavet. Jeg er lige gået i gang med at lave workshops, men er stadig meget åben overfor hvad mit hovedfokus skal være. Det er derfor karakteristisk at søgningen foregår ad flere spor, nogle mere overskuelige end andre.

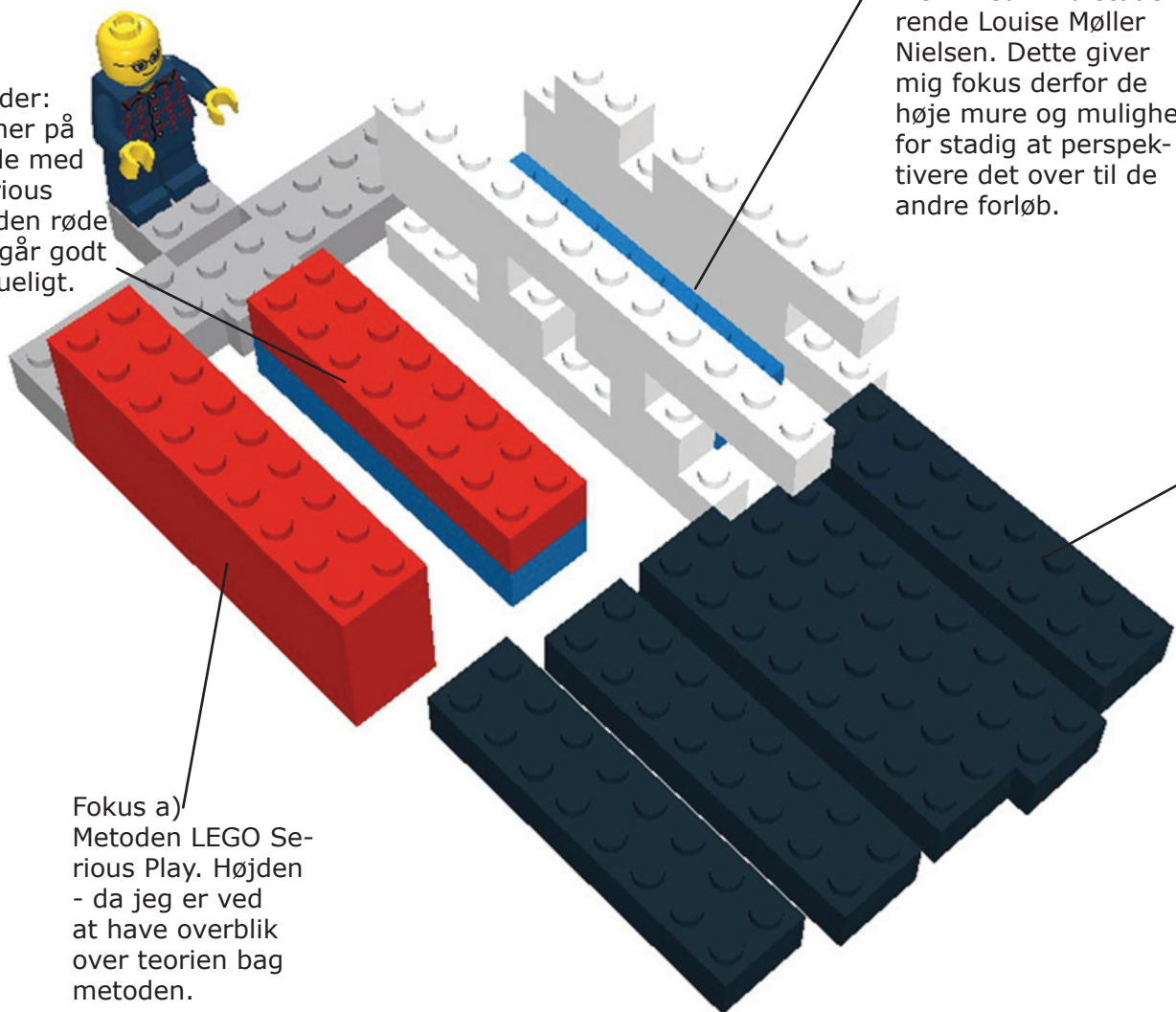
Jeg står foran tre spor. Det helt røde forløb (fokus A) illustrerer selve metoden. Jeg er ved at få et godt kendskab og overblik over metoden og derfor er den højere end de andre.

Det midterste forløb (fokus B) står for det at afholde workshops med metoden serious play. Derfor er den opdelt i to farver, hvor den røde er metoden og den blå er det at afholde workshops. Også dette forløber uden de store komplikationer og er derfor også blot en lige linie.

Endelig er der det tredje forløb (fokus C) er mine interviews med Ph.D. studerende Louise Møller Nielsen. Dette gav en masse nye inputs og derfor de mange huller ud til nye perspektiver.

De tre forløb ender ud i en mørk masse. Dette illustrerer, at jeg endnu ikke ved, hvordan de tre forløb skal kobles sammen.

Fokus b)
Den blå betyder:
workshops; her på
de studerende med
metoden Serious
Play. Derfor den røde
farve. Dette går godt
og er overskueligt.



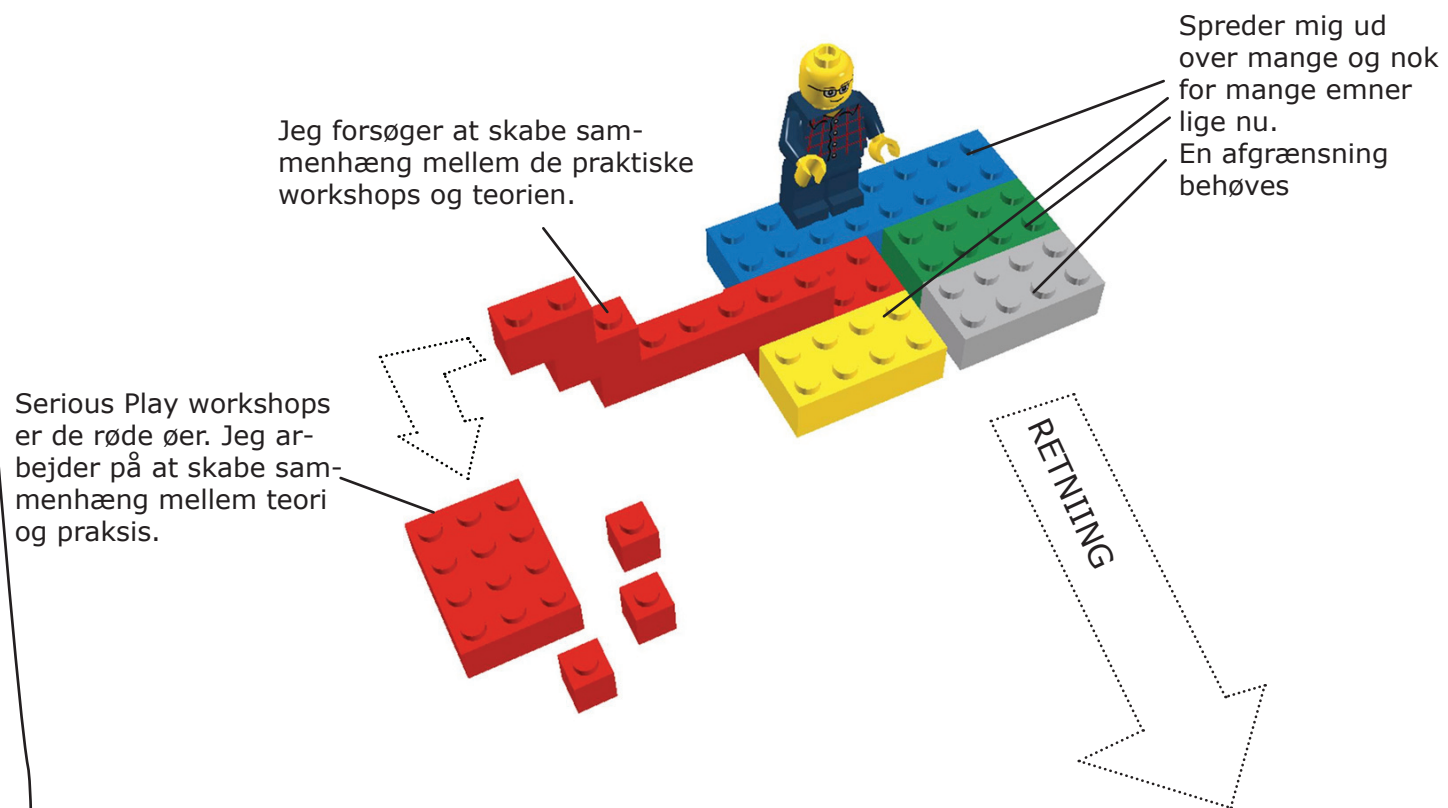
Fokus c)
Jeg har lavet et inter-
view med Ph.d stude-
rende Louise Møller
Nielsen. Dette giver
mig fokus derfor de
høje mure og mulighed
for stadig at perspek-
tivere det over til de
andre forløb.

Det virker uover-
skueligt hvad
projektet skal
ende ud med.
Jeg kan ikke
nedbryde det i
mindre dele eller
se detaljer.

Fokus a)
Metoden LEGO Se-
rious Play. Højden
- da jeg er ved
at have overblik
over teorien bag
metoden.

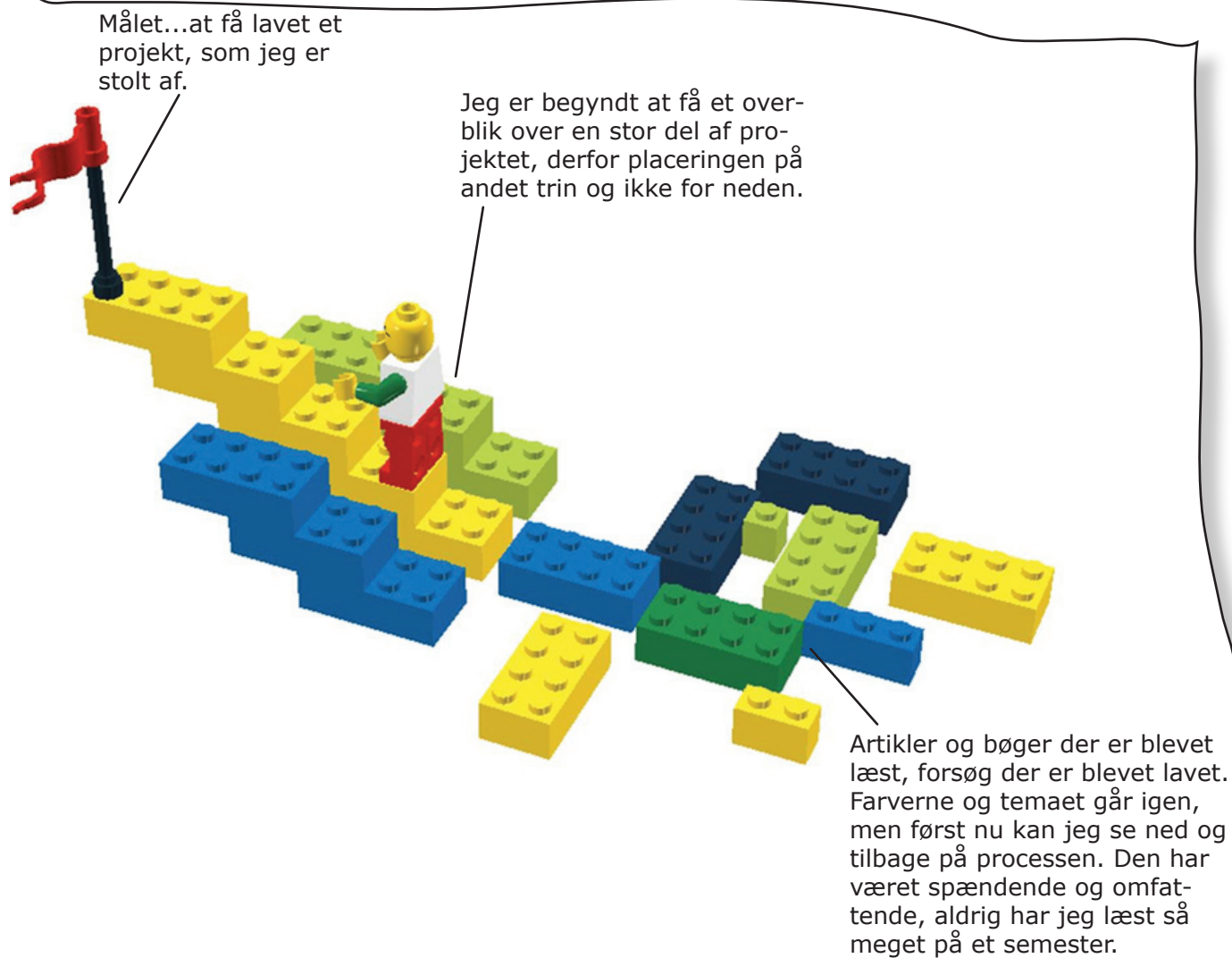
Den anden model blev lavet omkring midt i projektperioden og den illustrerer især perioden op til afgrænsning. Jeg forsøger at bevæge mig fremad, men perioden er præget af, at søgningen stadig er bred - derfor de mange farver.

Der ligger et stort arbejde i at sammenkoble teori og praksis, dette vist i den røde bro, der går fra teorien over til de røde øer, der er workshops.



Den tredje procesmodel afspejler slutningen af projektperioden. Jeg er ved at få overblik og jeg kan nu skimte flaget og slutningen på projektet. Der er stadig trin igen, men der er kommet overblik over processen og trinene er derfor i samme farve.

Bag mig ligger en masse forskellige klodser, som er forsøgt sat sammen på forskellige måder, men ligger nu tilbage - afgrænset og afvist.



- 1 www.flickr.com
- 2 Egen illustration
- 3 Egen illustration
- 4 http://diec.onene2dev.raki.enigmainteractive.net/page/design_worldviews.cfm
- 5 Egen illustration
- 6 Egen illustration
- 7 Egen illustration
- 8 Egen illustration
- 9 Fangel, Facilitering og rollen som facilitator.
- 10 Egen illustration
- 11 Egen illustration
- 12 www.flickr.com
- 13 www.wikipedea.com
- 14 www.wikipedea
- 15 Egen illustration
- 16 Egen illustration
- 17 Egen illustration
- 18 Egen illustration
- 19 Egen illustration
- 20 Egen illustration
- 21 Anders Stahlsmidt & Peter K. Christensen: Spørgeteknik
- 22 Egen illustration
- 23 www.flickr.com
- 24 Egen illustration
- 25 Egen illustration
- 26 Egen illustration
- 27 Egen illustration
- 28 Egen illustration
- 29 Egen illustration
- 30 Egen illustration
- 31 Egen illustration
- 32 Egen illustration
- 33 Egen illustration
- 34 Egen illustration
- 35 Egen illustration

- Bove-Nielsen, J. Corporate Kindergarten, Børsens Forlag - 2003
- Bürgi, P. T. & Jacops, C. Making sense through metaphors, Next practice - 2005
- Darsø, L. Findes der en formel for innovation?
- Darsø, L. Krüger, B. Rafn, J. Ny pædagogik til kreative læreprocesser - 2004
- Darsø, L. Innovation in the making, Samfunds litteratur - 2001
- Fangel, Facilitering og rollen som facilitator
- Francisco, R. The five levels of interpersonal communication, San Jose State University
- Hunter, D. The art of facilitation - 2007
- Kollerup, F., Thorball, J. innovation for ildsjæle og vandbærere, Børsens forlag - 2006
- Kristiansen, P. Hansen, P.K. Nielsen, L.M. Articulation of tacit & complex knowledge
- Lawson, B. How designers think, Architectural press - 2006
- Lego Serious Play, The science of Lego serious play. Lego: Billund, DK - 2006
- Nielsen, L. M. Dissertation: Personal- and shared experiential concepts, Aalborg Universitet - 2009
- Roos, Johan & Bürgi, P. T. Crafting strategy with your hands, Next practice - 2002
- Roos, Johan & Victor, B. Play in organisations - 2001
- Shrage, M. Serious Play, Harvard University - 2000
- Smith, R. The role of the meeting facilitator
- Stahlsmidt, A., Christensen, P. Spørgeteknik, Børsens Forlag - 2008
- Stelter, R. Coaching - læring og udvikling, Dansk psykologisk forlag - 2006
- Hjemmesider:
<http://www.seriousplay.com/> - 16. august 2009
http://diec.onene2dev.raki.enigmainteractive.net/page/design_worldviews.cfm) - 3. oktober 2009
<http://www.innovationlab.net/da/node/785>

APPENDIX...





III. 34

I appendix er der vist to eksemplarer, af et spørgeskema, der blev uddelt til deltagerne cirka en uge efter de havde deltaget i workshoppen.

En mulighed havde også været at lave et spørgeskema før workshoppen med fokus på forventninger. I så fald ville det have været muligt at se om workshoppen levede op til forventningerne med endnu et skema eller snak efter workshoppen.

Idet de først blev uddelt efter workshoppen gav det imidlertid en mulighed for at se om deltagerne i det hele taget havde fået noget ud af workshoppen som de kunne bruge efterfølgende.



III. 35

LEGO EVALUERING!

1. Hvad var dit umiddelbare indtryk af serious play som metode? (positivt/negativt)
Positivt, det gjorde noget så uhåndgribeligt som systemdesign mere forståeligt.

2. Hvad gav det at bygge projektet i lego til projektarbejdet?

Det gjorde det som sagt mere håndgribeligt, og det gav os en fælles forståelse af projektet

3. Har i efterlevet de tre arbejdsmaal, som hver gruppe selv satte? (hvordan/hvorfor ikke)
Vores arbejdsmaal var at få et fælles sprog og styr på projektet så alle vidste hvilken retning projektet skulle gå.
Samtidig var det vigtig for os at stoppe de endeløse diskussioner og vi synes det er lykket.

4. Hvordan har i trukket det i lære på workshopen med videre?

Vi har som sagt mest brugt det til at styre projektet

Mvh
Helle Sørensen
ID7-2

LEGO EVALUERING!

1. Hvad var dit umiddelbare indtryk af serious play som metode? (positivt/negativt)
Lidt for useriøst og at der nok hurtigt kunne gå pjat i den. Men da vi først var igang var det helt klart hvorfor man skulle bruge sådan en metode til at grave problemer frem med.
2. Hvad gav det at bygge projektet i lego til projektarbejdet?
det var rigtig givende at kunne tale samme sprog lige pludselig. Og så fælles kunne sigte efter de største problemer at skulle fokusere på videre i projektforsløbet. Men måske vi skulle have haft den i nogle af de første dage i projektet i stedet for midt i. Det ville have været mere givende.
3. Har i efterlevet de tre arbejdsmaal, som hver gruppe selv satte? (hvordan/hvorfor ikke)
Kan ikke engang huske hvad de var! Men vi har brugt jeres workshop til at komme videre i projektet
4. Hvordan har i trukket det i lærte på workshoppen med videre?
Vi har brugt metoden i forbindelse med vores projekt på patient hotellet hvor vi havde nogle sygeplejersker med i workshoppen, hvor det var rigtig givende at kunne tale samme sprog lige pludselig. Det samme gælder for gruppearbejdet, da vi havde workshoppen sammen med jer.

VH
Pernille Have

B.Sc. Industrial Design
AAU