

# Facilitering som en håndværksmæssighed

En socialkonstruktivistisk undersøgelse af, hvordan erfarne facilitatorer i Danmark reflektivt fortæller om at skabe facilitering som et håndværk i videnssamfundet

*Specialet er udarbejdet af:*  
**Marie-Louise Chrstrup Reitov (20181051)**  
**Fie Højager Fakhry (20180736)**

*Kandidat i Læring og forandringsprocesser*  
*Aalborg Universitet, København, juni 2020*

*Anslag: 262.605*  
*Antal normalsider: 110*  
*Vejleder: Anita Mac*

## Abstract

This master thesis is concerning facilitation in the knowledge society and investigates how expert facilitators' practice of facilitation can be understood as a craftsmanship emanated from their reflections. The empirical material is based on semi-structured research interviews with six Danish expert facilitators. The interviews were conducted either by the media phone, Zoom or Skype. A common denominator between the facilitators is that they have between 10-30 years of experience related to their facilitating profession and all offer courses in the practice of facilitation.

The thesis is theoretically based on Richard Sennett's (2009) interpretation of the craftsman and concepts as engagement, play, curiosity, creativity, and absorption are used to analyze how the facilitators' craftsmanship can be understood and contribute to the social processes of quality-conscious facilitation, based on the facilitators' narratives. In addition, Donald A. Schön's (2001) concept of reflection is used to investigate the facilitators' reflections in and on their actions and how these absorptions in their own actions can provide a breeding ground for their engagement in the craftsmanship.

The facilitators' narratives regarding their professions and the emphasizes of how reflection related to craftsmanship is significant for the construction of their facilitating processes and prevails four interesting themes. Four themes that circle about the facilitators' execution of a sort of reflexive quality work in the knowledge society where the social community act as a platform for the creation of the craftsmanship.

One theme that prevails through the study is the facilitators' well-founded practice knowledge as a foundation for their intuitive actions and their craftsmanship is expressed through their further engaged exploration and evaluation of the theories used in practice. The facilitators' theoretical understandings are used as an umbrella of tools related to how they communicate, how they are present in the room and how they design the atmosphere. Another theme that occurs is how the facilitators use themselves as a personal tool to create relations to the group they facilitate. They present themselves in a personal way on their homepages and during the facilitation process. This creative presentation reflects that the facilitators are more than just professional facilitators. The facilitators also emphasize the challenge between being personal

and professional and how they through reflection in actions must adjust their actions depending on the dynamics that arise in the social room and always facilitate in favour of the group. A third theme that occur is the facilitators' attention to how they perform. They highlight that they often do the counterintuitive of what is normally expected and mention the importance of not exaggerating the facilitation. In this aspect their craftsmanship occurs when they through reflection in action do not react impulsively and instead have an awareness towards an exactly balanced appearance that reflects that they master the facilitation process as gamemasters. The fourth theme is related to handling complex facilitating processes, which is found to be managed using themselves as a human tool instead of using technical tools and in that sense their craftsmanship is expressed through their modulation of their own practical experiences.

It is concluded that facilitation can be understood as a craftsmanship in the knowledge society through the facilitators' absorption and their curiously engagement in the facilitating work using complex human tools. It is further concluded that reflection in this sense is significant for the creation of the craft. It seems that the facilitating work call for a reflective facilitator that ongoing is capable of balancing between the level of action and the level of complexity. Lastly the findings from the study is discussed in relation to how we can create and work with learning in the competition state.

# Indholdsfortegnelse

<b>Kapitel 1: Introduktion .....</b>	<b>5</b>
1.1 Vores motivation for emnet facilitering .....	5
1.2 Læsevejledning.....	6
1.3 Indledning.....	8
1.4 Problemfelt .....	11
1.4.1 Problemformulering.....	14
1.5 Begrebsafklaring .....	14
Erfarne .....	14
Facilitatorer.....	14
Videnssamfund .....	14
Facilitering.....	15
Håndværksmæssighed .....	15
Refleksion.....	15
1.6 State of The Art.....	15
<b>Kapitel 2: Metodisk proces og tilgang til empiriproduktion .....</b>	<b>20</b>
2.1 Sammenhæng mellem viden og metode.....	20
2.2 Facilitatorernes fortællinger .....	21
2.2.1 Oversigt over empiriproduktion .....	22
2.2.2 Valg af facilitatorer.....	23
2.2.3 Præsentation af facilitatorer.....	24
2.2.4 Interviewguide og nye erkendelser.....	27
2.2.5 Ekspert- og begrebsinterview .....	29
2.2.6 Dobbeltgænger.....	31
2.2.7 Etik, teamarbejde og refleksion .....	32
2.2.8 Interviewform og transskribering .....	33
2.3 Litteratursøgning .....	35
2.4 Metodiske efterrefleksioner.....	35
<b>Kapitel 3: Teoretisk afsæt om håndværk og refleksion .....</b>	<b>37</b>
3.1 Baggrund for valg af teoretikere .....	37
3.2 Det videnskabelige afsæt.....	38
3.3 Sennett og begrebet om håndværk .....	41

3.3.1 Håndværkeren og håndværket .....	42
3.3.2 Håndværk og potentialer i et videnssamfund .....	43
3.3.3 Leg og kreativitet.....	44
3.3.4 Facilitering som håndværksmæssighed .....	45
3.4 Schön og begrebet om refleksion .....	46
3.4.1 Den refleksive praksis .....	47
3.4.2 Praksisviden og refleksion.....	48
3.5 Teoretiske efterrefleksioner.....	51
<b>Kapitel 4: Analyse .....</b>	<b>53</b>
4.1 Analysedesign .....	53
4.2 Værktøjsparaplyen .....	55
4.2.1 Delkonklusion: Værktøjsparaplyen .....	65
4.3 Et personligt værktøj.....	65
4.3.1 Delkonklusion: Et personligt værktøj.....	73
4.4 Gamemasteren.....	74
4.4.1 Gør det modsatte af, hvad du normalt ville gøre!.....	74
4.4.2 Inviter til engagement.....	78
4.4.3 Delkonklusion: Gamemasteren.....	82
4.5 Komplexitet som et refleksivt værktøj .....	82
4.5.1 Delkonklusion: Komplexitet som et refleksivt værktøj.....	91
<b>Kapitel 5: Konklusion.....</b>	<b>92</b>
<b>Kapitel 6: Facilitering i et større perspektiv .....</b>	<b>94</b>
<b>Facilitering som et håndværk .....</b>	<b>98</b>
<b>Litteratur .....</b>	<b>103</b>
Bøger og artikler.....	103
Websider.....	106
<b>Bilagsoversigt.....</b>	<b>107</b>

# Kapitel 1: Introduktion

Dette første kapitel har til hensigt at give en fyldestgørende introduktion til nærværende speciale. Vi indleder med vores motivation for at udforske og beskæftige os med faciliteringsfeltet. Med et ønske om at tage læseren ved hånden, følger en læsevejledning, hvor specialets overordnede kapitler og afsnit præsenteres. Herefter følger indledning, problemfelt og specialets problemformulering og kapitlet rundes af med et afsnit om eksisterende forskningsbaseret viden på området.

## 1.1 Vores motivation for emnet facilitering

I marts 2020 blev Danmark lukket ned grundet COVID-19 og det blev hurtigt en realitet, at vores daværende speciale emne også blev lukket ned. Et mindre konsulenthus i København, som vi var tilknyttet, skulle i samarbejde med Center for HR i Region Hovedstaden afholde et strategikursus i Ledelse med mening og retning, hvor vi skulle observere en større konference og efterfølgende interviewe deltagerne. På et øjeblik blev alle uddannelsesaktiviteter i Region Hovedstaden sat i bero. Vi forsøgte at vinkle emnet, så vi stadig kunne producere empiri gennem andre metodiske tilgange end den etnografiske, men alle døre blev på et øjeblik lukket. Det var nødvendigt at tænke kreativt og her blev vores indgående kendskab til hinandens faglige baggrunde, kompetencer og interesser, erfaret gennem tidligere projektsamarbejde og teametnografiske arbejder. Det vendte vi til en styrke, som bidrog til, at vi kunne ændre kurs i en fart. Vi var ikke i tvivl om, at den røde tråd for vores studieprofil og ikke mindst interesse, kredsede om facilitering, da vi begge har skrevet projekter, der i varierende grad har berørt facilitering. Gennem et fælles praksisforløb på 9. semester, forsøgte vi selv at facilitere en intern workshop i et konsulenthus samt var en del af et faciliteringsteam på en ekstern kundeopgave med konsulenter fra det respektive konsulenthus. At stå i facilitering til knæene gav os en forståelse af, hvor komplekst det mærkes at facilitere. Vi oplevede, hvordan vi skulle være fleksible i nuet og også en form for styrende på en anerkendende måde. Vi skulle undervejs håndtere spørgsmål og måske skifte spor, men stadig holde et fokus på at komme i mål og afslutte processen. Vi havde til tider følelsen af at famle i blinde og fik en erkendelse af, at der er mange faktorer, der spiller ind på gruppeprocessen, hvor dynamikker også er på spil. Vi stod tilbage med en oplevelse af, at det må kræve en god portion erfaring eller måske noget helt andet og mere end det, for at kunne navigere i sådanne processer. Disse faciliteringsoplevelser har i den grad vakt en yderligere interesse for facilitering og vi har

prøvet at vende en akut opstået specialekrise til noget positivt. Vi har forsøgt at se det som et lille guldæg i hånden, at vi har mulighed for lige præcis at undersøge facilitering mere dybdegående og dykke ned i et felt, vi begge har faglig interesse i at forstå med nye briller. Med de metodiske muligheder et karantæneramt Danmark har givet os, nemlig interviews på afstand, valgte vi at dykke ned i kompleksiteten i facilitering. Med udgangspunkt i egne oplevelser, hvor følelsen af at skulle fornemme og samtidig lede andre mennesker med fælles retning, finder vi det udfordrende at facilitere. Disse fornemmelser for at “mærke” menneskelige energier i et rum eller at tage tyren ved hornene blev på sin vis styrende for, hvilken vej vi rettede vores blikke, som senere udmøntede sig i at undersøge facilitering som en håndværksmæssighed, der udspringer af refleksion.

## **1.2 Læsevejledning**

Hermed præsenteres et overblik over specialets opbygning i kronologisk rækkefølge med det formål at beskrive konstruktionen af de forskellige kapitler samt afsnit og dermed åbne op for, hvilken viden de tilvejebringer.

### **Indledning**

I dette indledende afsnit fremgår det, hvordan man skal forstå betydningen af facilitering i et større samfundsmæssigt perspektiv samt hvilke organisatoriske udviklinger, der kan siges at have indflydelse på, hvad facilitering indebærer i dag. Formålet med afsnittet er at skabe et afsæt for vores tilgang til specialet og give et indblik i, hvordan facilitatorer med deres procesorienterede tilgang kan bidrage til et videnssamfund præget af styringsrationaler og ledelsesprincipper, hvor individet i højere grad forventes at udføre værdiskabende processer på arbejdsmarkedet.

### **Problemfelt**

I afsnittet problematiseres det, hvad det kræver at være facilitator og håndtere faciliteringsprocesser, der skal mestre at skabe en retning for grupper, som medfører at deltagerne får realiseret deres mål. Vi fremhæver, at faciliteringspraksissen kan indebære elementer af refleksioner, der er sammenhængende med og et udtryk for, at facilitering kan anskues som et håndværk, hvilket leder frem til specialets problemformulering.

## **State of The Art**

Afsnittet omhandler, hvilken anden forskning og eksisterende viden, der foreligger vedrørende facilitering. Således forsøger vi med dette afsnit at placere os i forskningslandskabet vedrørende forståelsen af facilitatorers håndværksmæssighed og deres refleksioner. Med afsnittet kan vi ligeledes skabe et indblik i, hvad vi med nærværende speciale kan supplere med af ny viden på området.

## **Metodisk proces**

Kapitlet her afdækker og argumenterer for vores metodiske valg, der har dannet rammen for vores undersøgelsesarbejde og empiriproduktion. Som baggrund for vores metodiske tilgang indledes med argumenter for sammenhængen mellem viden og metode. Herefter beskrives formålet med at interviewe de seks facilitatorer og hvad vi har sigtet efter af viden vedrørende deres faciliteringspraksis. Vi begrundet vores afgrænsning til disse seks facilitatorer og præsenterer dem særskilt. Herefter følger vores etiske overvejelser og betydningen af at være to i den empiriproducerende proces. Vi berører ligeledes de bagvedliggende overvejelser for vores interviewguide, og hvordan vi har forholdt os til at interviewe eksperter i facilitering. Afslutningsvis belyser vi vores litteratursøgning og fremhæver vores metodiske efterrefleksioner.

## **Teoretisk afsæt**

I dette kapitel introducerer vi Richard Sennett og Donald A. Schöns udvalgte begreber og begrundet vores teoretiske afsæt gennem valget af disse to amerikanske teoretikere. Vi præsenterer udvalgte dele af deres begrebsapparat, der vurderes at kunne bidrage til at forstå facilitatorernes håndværksmæssighed, som udspringer af deres refleksioner. Vi har ligeledes valgt at tilføje endnu et refleksionsbegreb og argumenterer for valget heraf.

## **Analyse**

I det analytiske kapitel bearbejder vi vores empiriske materiale med udgangspunkt i Sennett og Schön og begrundet kombinationen af de teoretiske begreber om håndværk og refleksion som baggrund for det analytiske konstruktionsarbejde. Kapitlet indeholder et analysedesign, der har til formål at tydeliggøre, hvordan analysen er grebet an. I analysen undersøger vi, hvordan håndværksmæssighed og refleksion kommer til udtryk i særligt fremtrædende faciliteringshandlinger.

## **Konklusion**

I dette femte kapitel konkluderer vi på vores fremanalyserede og konstruerede analytiske fund. En sammenfattende konklusion har til formål at besvare specialets problemformulering og samle op på væsentlige pointer fra analytiske strømninger og specialets fire delanalyser: Værktøjsparaplyen, Et personligt værktøj, Gamemasteren samt Komplexitet som et refleksivt værktøj.

## **Diskussion**

I det sjette og afsluttende diskuterende kapitel anskuer vi facilitering i et større perspektiv i relation til at skabe og arbejde med læring i konkurrencestaten.

## **1.3 Indledning**

I et globaliseret og konkurrencepræget samfund er der pres på organisationer og virksomheder for at være kompetente deltagere på arbejdsmarkedet (Jensen, 2018:7-10). Arbejdsmarkedet bliver mere og mere specialiseret, kompleks og pluralistisk, hvorfor mange virksomheder og organisationer gennem tiden har fået et mere individualiseret fokus på medarbejderne og de potentialer, der ligger i de menneskelige ressourcers drivkraft. I kølvandet på globaliseringen har mange organisationer og virksomheder derfor valgt at vende blikket mod arbejdsstyrende processer, hvor metoder og værktøjer med blik for de menneskelige relationer kan bidrage til at skabe bedre videndeling og samtidig øge konkurrenceevnen. Det sker blandt andet ved at fokusere mere på projektsamarbejde, involvering, og selvledelse, eksempelvis ved at beslutningsprocesser og forandringstiltag projiceres ud til medarbejdere, hvilket kan betragtes som en ændring af de styringsprincipper, der ellers har været gældende inden for ledelse de sidste 60 år (Fuglsang, Olsen & Rendtorff, 2010:9). Trods fordelene ved medarbejderinvolvering er der også udfordringer ved at få medarbejderne til at arbejde sammen i organisationerne, grundet begrænset kapacitet, konkurrerende interesser eller negativ gruppedynamik, hvor facilitering kan være en tilgang eller metode til at overkomme disse udfordringer (Franco & Nielsen, 2018:736).

I et historisk tilbageblik ses der et opbrud med rutiner og topstyring og i stedet fremstår der ønsker om meningsfuldhed, selvledelse og selvudfoldelse på arbejdsmarkedet med flade hierarkier og teamarbejde (Boltanski & Chiapello, 2005; Ekman, 2015:54). Luc Boltanski og Eve Chiapello påviser i den sammenhæng frembruddet af et nyt regime, nemlig projektregimet

som et retfærdiggørelsesregime, hvilket de betegner som en ny kapitalistisk ånd (Boltanski & Chiapello, 2005). Denne forståelse for projektkapitalismen bygger på pluralistiske forestillinger om at værdiskabelse, medarbejderinddragelse og vidensudveksling er nødvendigt for at drive en moderne virksomheds udvikling (Fuglsang, Olsen, Rendtorff, 2010:10). Når bløde værdier som medarbejderinvolvering, vidensudvikling og meningsskabelse bliver levebrødet for organisationer, er der som regel tale om et bottom-up ledelsesperspektiv, hvor facilitering kan være en vigtig del og metode til at skabe kvalificerede vidensudviklingsprocesser og høre medarbejdernes stemmer. Dette gennem møder, workshops, teamudviklingsdage eller lignende. Det modsatte er tilfældet i organisationer, hvor der styres top-down med en rationalistisk tilgang. I de organisationer vil facilitering *ikke* anses for at være en brugbar metode eller proces, da der her oftest ikke lægges vægt på medarbejderinvolvering, organisatorisk læring eller selvledende processer (Mac & Jerl, 2014:3). Således har man etableret projektarbejde, selvledende arbejde, fælles organisationskultur og værdibaseret ledelse, organisationsformer som nærmest er blevet normen i nutidens arbejdsliv (Ekman, 2015:54-55). Projektarbejdsformen har medført, at organisationer helst skal være tilpasningsdygtige og i stand til at forbedre organisatoriske processer blandt andet gennem facilitering. I den sammenhæng kan projektsamfundet og kapitalismens nye ånd siges, at opstille krav om mennesket som fleksibelt, mobilt og kreativt, hvor potentialer og ressourcer baner vejen frem (Boltanski & Chiapello, 2005:478; Tynell, 2002:23-23).

Som følge af nyliberale styringsrationaler, hvor ansvarsforskydningen rykkes nedad og beslutninger om ressourcer og overordnede mål rykker opad i organisationer, kan der være behov for at anvende facilitering som en metode til at styrke potentialet, der ligger i at medarbejdere er selvorganiserende, fleksible og reflekterende (Tynell, 2002:22). I stigende grad skal mennesker med forskellige specialer og værdier, uden omfattende kendskab til hinanden, nemlig kunne arbejde sammen om projekter, løsninger, udfordringer eller udviklingsprocesser (Fuglsang, Olsen & Rendtorff, 2010:9). Facilitering kan derfor ses som en proces- og kommunikationsform, der anvendes til at styre sådanne samarbejdsformer, hvor der ofte arbejdes i teams (Ravn, 2016:243).

Procesteamer behøver groft sagt ikke chefer, der leder, men chefer, der coacher. Med denne påstand, mener Boltanski og Chiapello, at de traditionelle chefer er dem som designer og tildeler arbejde, hvorimod selvledende teams, selv klarer opgaveløsningen (Boltanski & Chiapello, 2005:599). Sådanne traditionelle chefer har ikke meget at gøre i et selvledende arbejdsmiljø, hvorfor ledere er nødt til at skifte fra tilsynsroller til fungerende facilitatorer, der

gennem situationsbestemt ledelse skal muliggøre og skabe udvikling af medarbejdere baseret på deres jobmodenhed i relation til kompetencer og engagement (Sadler, 2003:14,77). Kerneopgaven for moderne organisationer er således at dyrke medarbejderes potentialer og styrke deres færdigheder, så disse mennesker selv er i stand til at udføre værdiskabende processer (Boltanski & Chiapello, 2005:599). Set i lyset af en organisatorisk kontekst kan man således forstå facilitering, som en metode til at dyrke disse menneskelige potentialer, hvor nøgleordet er anerkendelse. En lovprisning af anerkendelse kan kobles til et fokus på faciliteringspraksis, hvor der søges at blive skabt rum for oprigtighed, nærhed og værdsættelse til at møde arbejdslivets udfordringer. Den antagede udbredelse og popularitet af facilitering, som organisatorisk samarbejds- og læringsredskab, kan kædes sammen med en anerkendende og involverende tilgang til medarbejdere.

Behovet for at facilitere organisatoriske processer for at organisationer kan flytte sig på nye måder, kræver blandt andet et særligt fokus på at skabe reflekterende og nysgerrige dialoger (Høier, 2011:16). Vi taler i dag om at skabe organisatorisk forandring som skal lykkes på den lange bane, ved at skabe aktiv medarbejderinvolvering, som en afgørende strategisk faktor. Deri ligger et anerkendende menneskesyn, hvor man som faciliterende inddrager den enkelte medarbejder som en unik og kompetent bidragsyder i udviklingen af en organisation eller proces. Medarbejderes forskellige perspektiver er på den baggrund vigtige i relation til udvikling, da engagerede medarbejdere og deltagende processer kan lede til forandring, hvorfor facilitatorer må skabe blik for dette (Høier, 2011:16; Hogan, 2002:8-9).

Faciliteringsområdet er i særdeleshed et voksende område inden for ledelse og uddannelse, hvor læring og udvikling af fællesskaber har stor betydning. Man kan dog ikke få sig en universitetsuddannelse i facilitering, hverken internationalt eller i Danmark, og akademisk ligger facilitering nogenlunde, hvor konfliktmægling og coaching lå for 10-20 år siden (Ravn, 2011:156). Disse er værktøjer som begge har fået deres danske masteruddannelser, hvorimod facilitering indtil videre har været en erfaringsmæssigt, ikke forskningsmæssigt, baseret tilgang til samarbejde og organisering af menneskers indsats (Ravn, 2011:156). Konteksten for udbredelsen og anvendelsen af facilitering kan således siges, at ske på baggrund af flere ting, såsom globaliseringen og et stigende behov for forandring på arbejdspladser, hvor især vidensarbejde har en grundlæggende betydning.

Professionel facilitering har fået et opsving, fordi man i højere grad end tidligere har brug for vidensarbejdere og vidensbeslutninger, der gør det muligt at integrere viden på tværs af organisationer. Særligt er det muligt at tjene til arbejdslivet, ved at planlægge og lette på møder for at sikre, at viden bliver professionaliseret (Hogan, 2002:8-9). Den procesorienterede

tilgang, som facilitering bygger på, giver også anledning til at arbejde med læring, viden og forandring på måder, der hjælpes på vej gennem organisatorisk praksis. Med facilitering som fundament for nye mønstre, kan lærings- og udviklingsveje blomstre gennem et bottom-up perspektiv (Mac & Jerl, 2014:3; Ahrenkiel & Nielsen, 2012:40).

Facilitering anvendes undertiden som en metode, der netop skaber nye måder at udføre aktiviteter på, hvor mening og værdiskabelse er centrale faktorer for sådanne processer (Hogan, 2002:7). I facilitering guider facilitator deltagerne frem mod en enighed gennem forhandling og fælles meningsskabelse, og derfor hører facilitering heller ikke ind under ledelse i klassisk forstand. Det ses nærmere som en støttende proces, hvor deltagerne træffer kvalificerede beslutninger, uden indblanding fra facilitator (Mac & Jerl, 2014:3). Vi forstår dog, at facilitering er meget mere end blot at sørge for at lede processer eller sørge for, at folk er med på et møde. Det handler også om at fornemme andre mennesker, turde styre spotlight-lampen og om, hvordan læring foregår i konkurrencestaten. Den stigende interesse for faciliteringsområdet kan siges at være et udtryk for, hvordan der i det moderne videnssamfund og danske arbejdsliv, forstås og arbejdes med læring som en del af udviklings- og vidensarbejde. Det kan blandt andet være med til at sikre organisationers overlevelse og konkurrencedygtighed i videnssamfundet.

## 1.4 Problemfelt

For at kunne trives og arbejde sammen på en bæredygtig måde som mennesker, har vi brug for håndværket (Tanggaard, 2008:3). At være god til noget og at mestre et håndværk kan ses som en stadig mere nødvendig identitetsøase i det aktuelle videnssamfund. Facilitering bliver i relation hertil en interessant faktor, når vi taler om det gode håndværk. Det interessante bliver derfor at undersøge, hvordan vi i et moderne videnssamfund, kan forstå facilitering som et håndværk, der er grobund for skabelsen af relationel læring, fælles meningsskabelse og ledelse af grupper.

De som faciliterer, altså gør facilitering som handlinger, kan af titel være lige fra den studerende til skolelæreren, Scrum Masteren eller lederen, hvorimod benævnelsen ”facilitator” oftere er personer som har en jobfunktion, der indebærer et ansvar for at lede en proces. Facilitatorerne arbejder med mennesker face-to-face, hvilket kalder på personlig involvering og at ”bruge sig selv som menneske” frem for erhvervede kontekstspecifikke kvalifikationer (Agervold, 2008:61) Men hvad kræver det egentlig at være en kompetent facilitator med blik

for menneskelige energier og samarbejde, der hjælper grupper til at udrette noget sammen og realisere deres potentialer? (Ravn, 2011:18,21).

Flere bøger om facilitering samt de seks erfarne facilitatorer, som vi har talt med nævner, at facilitering handler om at føle sig frem og mærke efter hvor energien er, fornemme hvor gruppen er eller tilpasse sig det, der opstår i processen og skabe læring efterfølgende (van Loon, Andersen & Larsen, 2016:31).

Facilitatorerne har typisk forberedelse, erfaring og mindset på dagsordenen som betydningsfulde pejlemærker for, hvordan man som facilitator lærer og bliver dygtig til at håndtere faciliteringsprocesser. Det kan for eksempel handle om, at man skal være i stand til at udvælge de mest hensigtsmæssige metoder og værktøjer i relation til faciliteringsprocessen. De seks facilitatorer plæderer samtidig for, at der kan være mange svære overvejelser i forbindelse med at facilitere, fordi alle mulige scenarier og perspektiver spiller en rolle (Kolfshoten, Hengst & Vreede, 2007:7; Bilag 9-14). Sådanne overvejelser indikerer, at facilitatorerne reflekterer over, hvordan de vælger at håndtere faciliteringsprocesser, på baggrund af intuitive handlinger eller fornemmelser samt tidligere oplevelser og erfaringer. Med inspiration fra facilitatorernes fortællinger vil vi gennem nedenstående case eksemplificere faciliteringssituationer, med henblik på at udfolde, hvad facilitatorerne gør sig af overvejelser og hvordan de beskriver fornemmelser for menneskelige energier.

Jeg fornemmer deltagerne og energien i rummet gennem eksperimentering. Jeg tænker ikke bevidst over det mere. Jeg gør det bare. Deres navne står på kort, for man kan føle sig alene, når man går ind i rummet. På den måde er deres identitet der allerede.

Jeg sætter som regel musik på for at skabe en stemning og kan finde på at give deltagerne en lille opgave, når de træder ind i rummet. Et lille kort de kan holde, hvor der står et spørgsmål, som de skal stille til en anden i lokalet. At få noget i hænderne giver dem tryghed, det kan jo være sårbart at træde ind i et ukendt rum. Det er også med til at bryde de grænser, der er mellem os i rummet. Men det giver også mig en fornemmelse af den enkelte deltager ud fra, hvordan han eller hun modtager opgaven.

Jeg får et hurtigt indtryk af, hvad det er for typer af mennesker. En siger bare "okay" og går til opgaven og en anden mærker jeg gerne lige vil lande, da hun bliver lidt irriteret over opgaven. Så ved jeg, at jeg har overtrådt hendes grænser og at hun allerede synes, det er et pres.

En anden spørger mig, hvem han skal stille spørgsmålet til og så ved jeg, at han har svært ved at gå til sig selv. Så siger jeg, han skal gå over til Ulla og så gør han det.

Gennem det lille start-eksperiment, hvor jeg observerer deltagerne reaktioner, får jeg en fornemmelse for hvem, der er på fra start, hvem der skal have lidt luft og hvem, der har brug for ekstra opmærksomhed og støtte. Jeg vil gerne skabe en tryghed i rummet for alle og den viden, jeg får om

deltagerne, kan jeg bruge fremadrettet til at vide, hvordan jeg bevidst skal involvere dem og fremme gruppens samarbejde. (Bilag 9-14, Interview).

Eksemplet udfolder faciliteringssituationer for, hvordan facilitatoren fornemmer og går til deltagerne og deraf hvilke eventuelle spørgsmål, metoder eller praktiske værktøjer, der skal anvendes i en given proces. Facilitering kan både være erfaringsbaseret, indebære elementer af refleksion og være udtryk for en særlig form for håndværk med udgangspunkt i mennesker. Vi finder det derfor interessant at sætte fokus på facilitering, som en håndværksmæssighed og forstår på baggrund af facilitatorernes fortællinger, at man skal mestre udfordringer og jonglere med mange bolde på én gang.

Fælles for facilitatorerne er, at de omtaler facilitering som et værktøj, der kan være med til at virkeliggøre menneskers muligheder, hvis de evner at skabe den rette proces for gruppen. Hertil bliver det relevant at undersøge nærmere, hvordan facilitatorer reflekterer og er kreative i forbindelse med facilitering, og hvordan dette kan ses som et håndværk i videnssamfundet. Facilitering kan nemlig beskrives som en metode til at skabe hensigtsmæssig organisering, forstået som skabelsen af en proces, hvor videndeling, engagement og meningskabelse er i højsædet og hvor mennesker flyttes til noget bedre (Ravn, 2011:209). Set i lyset af udviklingen i arbejdslivet og et stigende fokus på fælles læring, personlig udvikling og meningskabelse, kan et fokus på sociale læringsprocesser vidne om, at facilitering også har sin metodiske drivkraft i at sætte læring og refleksion på dagsordenen.

Som ovenstående eksempel udfolder, handler faciliteringens kunst på sin vis om at mærke sig frem i forhold til gruppen og løbende være reflekterende nok til at vide, hvordan næste led i processen skal tage form. Facilitatorer må samtidig overveje og reflektere over, hvordan forskellige perspektiver og interesser kan udtrykke forskellige holdninger til, hvad og hvornår man taler om succesfuld facilitering (Kolschoten, Hengst & Vreede, 2007:8-9).

Facilitatorernes fortællinger peger i en retning af, at man som facilitator skal være kompetent, allestedsnærværende og have det ”rigtige” mindset, for at kunne håndtere nogle af de udfordringer, man kan møde i arbejdet med facilitering. Facilitatorer er givetvis nødt til at reflektere og være kreative for at udvikle det sociale læringsrum og deres kompetencer inden for faciliteringspraksissen (Thomas, 2008a:14). Det må samtidig indikere, at refleksion kan skabe en mere kompetent og kreativ faciliteringsproces.

Vores problematisering vedrører således, hvordan refleksion kan være med til at udgøre håndværksmæssighed, som en del af læring i arbejdslivet, hvorfor vi er interesseret i at undersøge denne betydning i relation til facilitatorernes fortællinger. På baggrund af ovenstående, er vi kommet frem til følgende problemformulering:

#### **1.4.1 Problemformulering**

*Med udgangspunkt i erfarne facilitatorers fortællinger vil vi undersøge, hvordan facilitering i et videnssamfund kan forstås som en håndværksmæssighed, der udspringer af facilitatorernes refleksioner?*

## **1.5 Begrebsafklaring**

### **Erfarne**

Erfaring skal forstås som en kundskab facilitatorerne over tid har oparbejdet gennem et repertoire af bearbejdede oplevelser, forståelser og handlinger, der giver dem en faglig viden og en praktisk kunnen, der afføder en bred forståelsesramme for deres felt (Schön, 2001:61,124; Elbrønd, 2008:39).

### **Facilitatorer**

Med facilitator henviser vi her til en ekstern og ikke en intern facilitator. En ekstern facilitator er en person, der er ansat til at facilitere en gruppe og som typisk ikke arbejder i den konkrete organisation, hvor en proces skal faciliteres. Typisk er eksterne facilitatorer ansat, som en konsulent til at facilitere en tidsbegrænset opgave. I litteraturen anses de for at være upartiske, der er fortrolige med at udfordre deltagerne grundet deres definerede rolle. De skal således ikke ligestilles med ledere, da de ikke har beslutningsret, men skaber en retning (Wardale, 2008:50).

### **Videnssamfund**

Et videnssamfund skal forstås som et samfund, der er karakteriseret ved en social, økonomisk og kulturelt betinget afhængighed af dets potentialer til at skabe videnskabelig og teknologisk viden. Således forstået hvordan vi organiserer vores samfund på baggrund af viden. (Treptow, 2020; Stehr, 2001:89).

## **Facilitering**

Ordet facilitering kommer af det latinske “facil”, der betyder at gøre noget let eller bevæge frit (van Loon, Andersen & Larsen, 2016:19). At facilitere er at bistå en gruppe med, at skabe værdi og mening for dens deltagere. Det er at bede gruppen gøre ting, den ikke ville gøre spontant, men som facilitator på baggrund af sin erfaring forventer vil få positive konsekvenser. En facilitator guider således en gruppes kommunikation ved at tage hensyn til gruppedynamikker og fælles mål, baseret på positive samarbejdende interaktioner (Ravn, 2011:160-161; Kolb, Sin og Song, 2008:122).

## **Håndværksmæssighed**

Håndværk og håndværksmæssighed forstår vi i en bred betydning, som noget der er vigtigt, hvor fordybelse og eksperimentering kan bibringe en oplevelse af tilhørsforhold og engagement. Dertil afgrænser vi vores forståelse af håndværksbegrebet til at handle om det at være optaget af at blive dygtig inden for sit fag og producere kvalitet i en social praksis, i det moderne videnssamfund (Tanggaard & Juelsbo, 2015:38).

## **Refleksion**

Refleksion er til en vis grad bevidste og dybdegående overvejelser over de sammenhænge, der opstår i vores handlinger og konsekvenserne deraf. Mere præcist er det overvejelser over, hvordan man skal handle, så denne handling hermed kvalificeres (Wahlgren, 2002:17,87).

## **1.6 State of The Art**

I det følgende vil vi se nærmere på, hvilken forskning og eksisterende viden, der foreligger vedrørende facilitering af gruppeprocesser. Med udgangspunkt i vores problemformulering, der retter sig mod, hvordan facilitering kan forstås som en håndværksmæssighed gennem facilitatorernes refleksioner, har det derfor været et naturligt sigte at afgrænse os hertil. Vi forsøger hermed at skabe gennemsigtighed for placeringen af nærværende speciale i forskningslandskabet.

I vores litteratursøgning har det været udfordrende at opspore forskningsbaseret viden eller litteratur, der direkte omhandler facilitering som en håndværksmæssighed eller facilitatorers refleksioner. Eller som minimum bare viden om, *hvordan* og *hvilke* overvejelser facilitatorer gør sig, når de planlægger og udøver faciliterende gruppeprocesser. Herunder når de vælger metoder og værktøjer, som skal anvendes i deres facilitering. Omvendt er der mildt sagt en

overflod af viden om metoder, værktøjer og teknikker, der handler om *hvad* facilitatorer eksempelvis kan benytte sig af i deres faciliterende praksis (Kolfshoten, 2007:8; Hogan, 2003; van Loon, Andersen & Larsen, 2016; Ravn, 2011; Gavriel, 2015). Vi har derfor valgt at træde et skridt tilbage og udvide vores søgefelt og heraf afsøge hvilken forskningsbaseret viden, der foreligger vedrørende de kompetencer facilitatorer bør besidde. Vi har udvidet vores søgefelt efter inspiration fra The International Association of Facilitators (IAF), der over en årrække har udarbejdet et rammeværk bestående af 90 såkaldte kernekompetencer for facilitatorer (IAF, 2015), hvor refleksion kan forstås som en kompetence og vi mener således at kompetencefeltet har en overførselsværdi til nærværende forskningsfelt. Nedenstående forskning er således ikke direkte relateret til facilitatorers refleksioner, men omhandler det sporadisk, som en vigtig kompetence for facilitatorer. Det har derudover ikke været muligt at opspore forskningsbaseret viden vedrørende facilitering i relation til håndværk.

I litteraturen er der utallige kompetencer identificeret som forudsætninger for at kunne agere facilitator (Wardale, 2008:51). Dette bekræftes som nævnt i det overvældende rammeværk af kompetencer, som IAF, på baggrund af støtte fra deres medlemmer fra hele verden, gennem en årrække, har udviklet. Kompetencerne er identificeret, testet og tilpasset over tid og baseret på færdigheder, viden og adfærd som facilitatorer bør besidde, for at facilitere succesfuldt i forskellige kontekster (IAF, 2015). Rammeværket indeholder ikke mindre end 90 kernekompetencer, som en facilitator bør besidde (IAF, 2015). Ser man nærmere på facilitatorernes kompetencer relateret til refleksion fremhæves det, at facilitatoren skal bibeholde en professionalisme blandt andet gennem at: "*praktisere refleksion og læring*" (IAF, 2015) samt praktisere selvransagelse og selvbevidsthed ved at: "*reflektere over egen opførsel og resultater*" (IAF, 2015). Refleksionskompetence er således en lille del af IAFs rammeværk og opmærksomheden på at reflektere kan antages at drukne i et rammeværk, eksisterende af så mange kompetencer, man som facilitator skal erfare. En sådan kompetencemængde kan virke overvældende at opnå, men omvendt er det med til at anerkende og illustrere kompleksiteten i facilitering (Hogan, 2002:67). Det er således interessant at belyse, hvilke kompetencer de praktiserende facilitatorer selv vægter som betydningsfulde og om refleksion er en del af disse.

Gennem en spørgeskemaundersøgelse, foretaget af to forskere fra Pennsylvania State University, USA, vurderede 63 facilitatorer de mest betydningsfulde og hyppigst anvendte kompetencer ud fra en liste med 11 kompetencer, udarbejdet på baggrund af et litteraturreview. Facilitatorerne fremhævede kompetencer som at lytte aktivt, stille de rigtige spørgsmål og

effektivt fornemme gruppedynamikken (Kolb & Rothwell, 2002:201). Det fremgår dog ikke af undersøgelsen, hvordan facilitatorerne vurderer, om de lytter aktivt og stiller de rigtige spørgsmål samt hvordan man fornemmer en gruppedynamik. I en senere undersøgelse af Kolb et al. (2008) tages der udgangspunkt i besvarelserne fra en tidligere undersøgelse af Kolb & Rothwell (2002), hvor forskerne supplerer med data fra 40 erfarne facilitatorer (Kolb et al. 2008:124). Her finder de, at de 40 erfarne facilitatorer ligeledes fremhæver kompetencerne at lytte aktivt og stille de rigtige spørgsmål, men også at skabe en støttende atmosfære, opmuntre til gruppeinvolvering, planlægning af workshopen og gennemføre nødvendig opfølgning samt hjælpe gruppen med formålet og etablere regler for gruppen (Kolb et al. 2008:128-129). I forhold til at udvikle disse kompetencer angiver størstedelen, nemlig 83% af facilitatorerne, at det sker gennem deltagelse i eller observering af facilitering, men også gennem en autodidaktisk tilgang, inspiration fra litteratur samt coaching fra en erfaren facilitator som faktorer, der har betydning for deres kompetenceudvikling (Kolb et al. 2008:124,130). Der er således flere læringstilgange i spil, når erfarne facilitatorer skal udvikle deres kompetencer, dog fremhæves refleksion ikke direkte som en tilgang til udvikling af de faciliterende kompetencer.

Som nævnt har facilitatorer et væld af metoder og værktøjer de skal vælge mellem, når de skal designe og facilitere gruppeprocesser. Afhængig af opgaven og ikke mindst af gruppen, skal en facilitator således være fleksibel og overveje forskellige perspektiver, når de vælger deres faciliteringstilgang (Kolb et al. 2008:121; Kolfshoten et al. 2007:8). Dermed bliver en undersøgelse af Kolfshoten et al. (2007) interessant i forhold til hvilke kompetencer de 89 facilitatorer, der alle er medlem af IAF, beskriver de anvender, når de vælger faciliteringsteknikker (Kolfshoten, 2007:8-9). Facilitatorerne har i gennemsnit mellem 7 til 24 værktøjer, alt efter om de er såkaldte novicer eller eksperter (Kolfshoten, 2007:9). Uanset erfaring har facilitatorerne dog svært ved at forklare eller tydeliggøre, hvordan de anvender information om gruppen, målet, opgaven og ressourcerne til at vælge mellem faciliteringsteknikkerne. Angiveligt kan valg af faciliteringsværktøjer overvejende forstås som tavs viden, der er svær at forklare og således ikke fremstår som en eksplicit kompetence. Især erfarne facilitatorer henviser til deres erfaring eller intuition, når de skal forklare deres overvejelser for valg af teknikker (Kolfshoten, 2007:10). Denne implicite intuitive proces fremhæves også som værende til stede blandt erfarne facilitatorer, der underviser kursister i facilitering. Det er en kompetence, der gør dem i stand til at kunne handle hurtigt og effektivt i komplekse og uforudsigelige situationer, men uden at have en bevidst adgang til deres

refleksioner, der egentlig er dem, der genererer effektiv adfærd. Således ses intuition som en værdifuld kompetence, men samtidigt begrænsende, da facilitatorer bør være *"(...) conscious, to know why, even if it begins as a intuition... we need to translate it to a why... with an understanding of the purpose and results."* (Thomas, 2008a:14, 2008b:10). At være bevidst om, hvorfor man gør, som man gør og være i stand til at oversætte dette *"why"*, mener vi kan afspejle refleksioner over egen praksis, som tidligere nævnt er en af kompetencerne IAF har identificeret at facilitatorer bør besidde (IAF, 2015).

Vigtigheden af refleksioner kan tyde på at være mere eksplicit blandt facilitatorer, der underviser såkaldte spirende facilitatorer, da underviserne er nødsaget til at redegøre for deres faciliteringsrefleksioner over for kursisterne, for at give dem en forståelse af facilitering. Refleksion fremhæves endvidere af de facilitatorer, der underviser i facilitering, da de giver udtryk for, at deres grundlæggende forpligtelse over for de spirende facilitatorer er at udvikle refleksive velovervejede facilitatorer med et højt niveau af selvbevidsthed (Thomas, 2008b:7-8). Kursisternes fremhæver også betydningen af refleksion, da brugen af refleksive gruppeprocesser til at udfolde, hvad der fungerer godt og mindre godt i deres faciliteringspraksis, er meget anvendelig til at udvikle dem som facilitatorer (Thomas, 2008b:11).

I et metodologisk selvstudie, har to forskere ved Mount Royal University in Calgary, Canada, der ligeledes arbejder med facilitering, udforsket deres egen læring i forbindelse med granskning af episoder, hvor de har oplevet, at de har faciliteret ringe (Boman & Yeo, 2020). Facilitatorer prædiker ofte for vigtigheden af, at deres deltagere skal reflektere i faciliteringsprocessen, men får ofte ikke prioriteret at gøre dette over egen praksis. Gennem deres refleksioner over egen praksis fremhæver de vigtigheden af at allokerer tid til at reflektere, da det er afgørende for at opretholde og udvikle deres faciliteringspraksis (Boman & Yeo, 2020:28).

Den præsenterede forskning, som vi er bekendt med på området, undersøger ikke direkte facilitatorers refleksioner når de designer eller faciliterer processer på trods af, at IAFs rammeværk påpeger, at det er en kompetence, som facilitatorer bør praktisere. Det er dog ikke en kompetence praktiserende facilitatorer ude i marken italesætter som en betydningsfuld kompetence. De henviser i stedet til erfaring og intuition, når de skal begrunde, hvorfor de gør, eller ikke gør som, som de gør. Blandt facilitatorer, der underviser i facilitering påpeges vigtigheden af at forklare sine overvejelser med et ønske om at færdiguddanne reflekterede facilitatorer og andre fremhæver at man bør prioritere refleksion over egen praksis. Vores mellemregninger fra erfaring og intuition til refleksion og håndværksmæssighed ligger i

antagelsen om, at facilitering må bero på mere end blot at mærke og fornemme. Hertil forstår vi, at det har at gøre med praksis, hvor der arbejdes dynamisk og med mange værktøjer, hvor viden afhænger af den sociale proces og måden, hvorpå de forholder sig opmærksomt til dette. Facilitering handler også på sin vis om at designe sig selv som håndværker. Facilitatorer er en form for designere med et bredt værktøjsrepertoire der gør, at facilitering kan tage sig ud på mange måder afhængig af forskellige perspektiver. På baggrund af den begrænsede forskning om refleksion og håndværksmæssighed på området mener vi således, at det er relevant at undersøge facilitatorernes refleksioner og hvordan disse kan være med til at udgøre facilitatorers håndværksmæssighed.

# Kapitel 2: Metodisk proces og tilgang til empiriproduktion

Dette kapitel omhandler vores metodiske overvejelser og tilgang til at producere empiri. Undervejs præsenteres de konkrete metoder, som har haft betydning for, hvordan vores undersøgelsesdesign har taget form i specialet. Først vil vi kort gøre opmærksom på, at vi grundet et karantæneramt Danmark, har måtte sadle om i forhold til vores oprindelige emne og deraf undersøgelsesdesign. Vi har derfor måtte nytænke metodiske muligheder for at nå nærmere en besvarelse af undersøgelsesspørgsmålet. I henhold til valg af metoder, er vi naturligt blevet begrænset af de samfundsrestriktioner, der er sat af regeringen og myndighederne, herunder også Aalborg Universitets retningslinjer og betingelser for produktion af empiri (Bilag 1, Uddrag af mail fra ledelsesfakultet). Begrænsningerne har således betydet, at vi har prioriteret og udvalgt metoder, hvor det ikke har krævet at mødes med undersøgelsespersonerne, som er seks facilitatorer i Danmark.

## 2.1 Sammenhæng mellem viden og metode

Valget af forskningsmetode afhænger af dels af vores videnskabssyn samt problemformuleringens karakter. Vi vil derfor redegøre for hvilket videnskabeligt perspektiv, der er fremtrædende i relation til valg af metode(r). Ligeledes kommer vi ind på, hvordan problemformuleringen skaber retningen for, hvilke videnskabelige briller vi ser verden med. I den forbindelse finder vi det relevant at redegøre for, hvordan vi har fået adgang til viden, som danner grundlaget for at kunne besvare undersøgelsesspørgsmålet.

Individuelle semistrukturerede interview er anvendt, som den bærende metode til at producere empiri. Der er foretaget seks telefoniske og digitale interview med forskellige erfarne facilitatorer i Danmark, såkaldte eksperter, hvorfra viden er produceret. Vi forstår viden som indbefattet af langt mere end tænkning, refleksioner, fortællinger og idéer. Viden anskuer vi, som opstået og manifesteret gennem praksis, ved at gøre og prøve sig frem, at eksperimentere og improvisere (Saltofte, 2016:16). På den baggrund betragter vi facilitatorernes fortællinger, som sproglige konstruktioner og gengivelser af, hvordan de forstår sig selv i relation til deres faciliteringspraksis. Samtidig bliver viden erfaringsbestemt gennem samtaler, hvorfor vi antager, at facilitatorerne aldrig har samme viden og desuden er positioneret i forskellige organisationer og sociale praksisser, hvor viden på forskellig vis opstår og forhandles.

Vi er desuden bevidste om, at vores undersøgelsespositioner er medkonstruerende for viden gennem samtalerne og derfor argumenterer vi for, at facilitatorernes fortællinger ikke må anses for værende spejlbilleder af en objektiv virkelighed. Derimod behandles fortællingerne, som øjeblikksbilleder af konstruerede dialogiske processer, der indbefatter, at vi med vores spørgsmål og metodiske tilgang, har været med til at modificere det, der senere skal analyseres (Hansen, 2018:459). ”At forske er en bestemt måde at deltage på i en bestemt kontekst, og vores blotte tilstedeværelse påvirker uundgåeligt det, vi undersøger.” (Grønberg, 2012:135). Som Lisbeth Grønberg fremhæver, mener vi ligeledes, at vi gennem telefoniske og digitale interviews, har været med til at påvirke undersøgelsesfeltet ved at deltage i interviewene på bestemte måder. Det gælder blandt andet ved at stille konkrete spørgsmål, reagere med bestemte svar, undgå at afbryde eller sætte retningen for, hvad vi gennem interviewene, vil vide noget om. Vores forståelse af viden implicerer altså, at vi ikke anskuer viden som kontekstfri, men derimod som relateret til og skabt gennem kulturelle sociale praksisser, hvormed relationer og positioneringer er afgørende dimensioner. Det vil sige, at vi anskuer de seks facilitators udtalelser, som forbundet med de praksisser, facilitatorerne er en del af, hvorfra deres praktiske handlinger skabes og erfares.

Forbindelsen mellem viden og praksis, forstår vi endvidere som afhængig, hvorfor vi kan tale om et overlap med færdigheder eller ”skills” (Saltofte, 2016:17). På den måde anerkender vi facilitatorernes fortællinger som hverdagsviden, fordi udtalelserne implicit omhandler tilegnelse af viden gennem faciliteringspraksis. Vi har forsøgt at positionere os som nysgerrige og undrende ved blandt andet at stille opfølgende spørgsmål, der havde til formål at finde frem til noget overraskende eller skjulte selvfølgeligheder (Saltofte, 2016:18). På den måde kunne frembringelsen af skjult eller tavs viden, være med til at skabe indsigt i facilitatorernes individuelle, faglige afsæt. Dertil kommer, at samtalerne forløb, naturligt havde et flow, hvor der blev skabt fortællinger om måden, hvorpå de reflektivt udtalte sig om deres praktisering af facilitering.

## **2.2 Facilitatorernes fortællinger**

For at få indsigt i de seks facilitators individuelle forståelser, hvilke vi forstår som refleksioner over handlinger, valgte vi, som nævnt at interviewe. Med interviewene søgte vi at sætte os ind i deres viden om facilitering, refleksioner samt måder at praktisere facilitering på. Vi valgte at interviewe seks forskellige facilitatorer, der på forskellig vis har kendskab til og erfaring med facilitering. Facilitatorerne har således det tilfælles, at de kan bidrage med

relevant viden om samme felt og de vil omtales som facilitatorer og eksperter inden for facilitering. Formålet med ekspertinterview har derfor handlet om at forstå og anvende facilitatorernes genfortællinger af erfaringer til at beskrive processer, hændelser, omgivelser og refleksioner (Olsen, 2018:176). På den måde har vi forsøgt at få dem til at formidle fortællinger om deres praksis og hvad der begrunder den i situationen. Det fører til indsigt i faciliteringssituationers kompleksitet og proces, der samtidig må forstås som øjebliksbilleder af tidligere erfaringer og ikke som objektive fortællinger om, hvordan de nødvendigvis handler i praksis. Forinden interviewene har vi derfor været bevidste om, at facilitatorernes udsagn ikke nødvendigvis afspejler det, der gøres eller siges i praksis (Alvesson, 2003:169). Mats Alvesson påpeger, at interviewet må ses som en social situation og konstruktion, hvor det der siges, er for kontekstafhængigt til, at det nogensinde kan blive et spejlbillede af, hvad der reelt foregår uden for den specifikke interviewsituation (Alvesson, 2003:169).

For at kunne inddrage det praktiske perspektiv ville det kræve, at vi havde mulighed for at foretage teametnografisk feltarbejde og udføre observationer af facilitatorernes handlinger. Dette har ikke været muligt grundet karantæne-restriktioner i Danmark, selvom det ville berige undersøgelsen, da videnskabelse således ville bero på både sproglige og praktiske undersøgelser af facilitatorerne. Et teametnografisk arbejde og tilgang til at producere empiri, kunne løfte undersøgelsen, fordi vi mener at teamforskning er en anden og berigende metode til at opnå bredere forståelse for felten: *”In other words, diversity in membership both enriches the research and its outcomes”* (Clerke & Hopwood, 2014:9). Vores forskellige perspektiver på faciliteringspraksis kunne således have nuanceret og kvalificeret facilitatorernes fortællinger om praksis, dette ved at diskutere mulige observationssituationer.

### 2.2.1 Oversigt over empiriproduktion

Nedenstående figur (Figur 1) er udarbejdet med henblik på at skabe overblik over, hvornår og hvordan vi har foretaget interviews. Det fremgår, på hvilke datoer vi har udført det metodiske arbejde, samt med hvem og hvor det er foregået.

Dato	Metode	Hvem?	Hvor?	Varighed (timer)
18.03.2020	Telefoninterview	Ib Ravn	Ib gik aftentur	1:08
19.03.2020	Telefoninterview	Tim Christensen	Tim sad hjemme	1:10

20.03.2020	Telefoninterview	Lykke Rix	Lykke sad hjemme	0:57
30.03.2020	Interview over Skype	Vagn Strandgaard	Vagn sad på sit kontor	1:32
31.03.2020	Telefoninterview	Peter Grumstrup	Peter sad hjemme	1:35
01.04.2020	Interview over Zoom	Rikke Kornby	Rikke kørte bil	1:24

### 2.2.2 Valg af facilitatorer

Som det første valgte vi at kontakte facilitatorer i eget netværk. Gennem et tidligere projektarbejde om facilitering havde vi kendskab til Rikke Kornby, der faciliterer i organisationer, men også afholder kurser i facilitering. Vores kendskab til hende som facilitator og ikke mindst de kompetencer hun besidder som underviser i facilitering, gav inspiration til, hvilke facilitatorer vi gerne ville have kontakt til. Vi besluttede således at afgrænse os til facilitatorer, der både praktiserer og underviser i facilitering. Dette med en antagelse om, at for at de kan undervise i faciliteringsfeltet, har de en indgående viden på området, interessante bagvedliggende betragtninger, meninger og ikke mindst kompetencer i at facilitere. Derudover besluttede vi, at facilitatorerne skulle have mere end 10 års erfaring, da det i litteraturen beskrives, at facilitatorer skal have mange års erfaringer for at kunne kategoriseres som eksperter (Kolschoten, 2007:8). Foruden Rikke, kontaktede vi Lykke Rix via eget netværk, som udbyder en gruppefaciliteringsuddannelse. Vi fravalgte at kontakte yderligere facilitatorer via netværk, da vi var opmærksomme på ikke at blive forført af bekvemmelighedens vej (Bryman, 2012:201). Vi havde nemlig et ønske om at afsøge hvem, der kunne tilføre interessante perspektiver om faciliteringsfeltet.

Vi googledede facilitatorer, der underviste i facilitering og læste om deres baggrunde. Vi valgte, via e-mail, at kontakte Vagn Strandgaard, der udbyder uddannelser i facilitering gennem egen virksomhed. Dernæst fik vi, via e-mail, kontakt til Ib Ravn og Tim Christensen, der afholder kurser i mødefacilitering. Gennem den såkaldte sneboldmetode fik vi via de første samtaler anbefalinger til andre facilitatorer vi kunne kontakte (Bryman, 2012:203). Flere af de mange anbefalede facilitatorer, var dog tætte kollegaer, til dem vi allerede havde talt med. Vi

diskuterede derfor disse anbefalinger, da vi havde en interesse i at tale med facilitatorer, der beskæftigede sig med facilitering i flere forskellige kontekster. En af de anbefalede facilitatorer, Peter Grumstrup, var en facilitator fra Facilitators International, som Ib Ravn havde kendskab til med flere års erfaring. Peter Grumstrup takkede således ja til at deltage i et interview. Vi foretog interviewene over 14 dage og ved de sidste interviews oplevede vi, at der var et mæthedspunkt, idet der opstod gennemgående pointer og perspektiver, hvilket medførte at vi ikke kontaktede yderligere facilitatorer (Tanggaard & Brinkmann, 2015:32). Fælles for de seks facilitatorer er således, at de alle underviser i facilitering og selv har mere end ti års erfaring med at facilitere processer i organisationer.

### **2.2.3 Præsentation af facilitatorer**

I det følgende præsenteres de seks facilitatorer i alfabetisk rækkefølge på baggrund af deres præsentationer af dem selv i interviewene suppleret med informationer fra deres respektive hjemmesider. Ingen af dem har haft et ønske om anonymitet, hvorfor facilitatorerne og virksomheder i deres arbejdsliv benævnes ved deres rette navn (Bryman, 2012:143). I speialet vil facilitatorerne omtales med fornavn.

#### **Ib Ravn**

Ib har en bachelor i Systems and Management fra City University of London og en Ph.D. i Social Systems Sciences fra University of Pennsylvania i USA. Han har arbejdet som forlagsredaktør hos Munksgaard og stiftede bekendtskab med facilitering, da han var rådgiver i konsulenthuset NIRAS, der brugte facilitering som et værktøj til at gennemføre personale- og lederudviklingskurser. I 2002 blev han konsortieleder i Learning Lab Denmark og forsker nu i mødefacilitering og er desuden forfatter til ti bøger, blandt andet bogen, *Facilitering - Ledelse af møder der skaber værdi og mening* (2011). Han har de sidste 12 år været lektor i Organisatoriske Videnprocesser ved DPU, Aarhus Universitet. Siden 2003 har Ib ageret som faciliteringstræner og mødekonsulent for virksomheder, offentlige organisationer og fagforbund. Han har siden 2018 været partner i rådgivningsvirksomheden FLOK (Ib Ravn, s.d.,a; Ib Ravn, s.d.,b; Bilag 9, Ib Ravn:1). Ib fortæller, at interessen for facilitering kom i forbindelse med sit konsulentjob, hvor:

Man ikke bare står og taler til dem i 8 timer, men at de bliver involveret og laver nogle øvelser, er på og kommer til at tale med hinanden (...) som konsulent er der jo en faciliterende rolle (...) vi [red. var] så et par kollegaer, der blev interesseret i at dykke ned i det der facilitering og ja,

da jeg så skiftede job og kommer over på Learning Lab Denmark (...) så tog jeg det der facilitering med mig. (Bilag 9, Ib Ravn:1).

### **Lykke Rix**

Lykke har en cand.mag. i Medievidenskab og er uddannet Mastercoach fra Sofia Manning i 2005, hvor hun også har undervist de sidste 10 år. Hun er endvidere uddannet skilsmissecoach i USA. Derudover har hun sin egen virksomhed, Momentum Creations, hvor hun udbyder en gruppefaciliteringsuddannelse, der beror på hendes 15 års erfaring som ekstern coach og facilitator i virksomheder samt mere end 3000 individuelle coachingsessioner (Om Lykke Rix, s.d.; Bilag 10, Lykke Rix:1). Lykkes interesse for facilitering opstod, da:

Jeg så ude i virksomhederne, hvor jeg teamcoachede, at (...) det [red. teamcoaching] var ligesom ikke nok. [...] Og det var klart dét, som ligesom fik mig til at interessere mig for, hvordan jeg arbejder med personlig udvikling for flere mennesker på en gang. (Bilag 10, Lykke Rix:1).

### **Peter Grumstrup**

Peter er uddannet civilingeniør og har flere års erfaring som projektleder, ledelseskonsulent og produktchef i private virksomheder, inden han i 2001 stiftede Facilitators International. Peter har arbejdet professionelt med facilitering nationalt og internationalt de sidste 20 år og har gennem kurser og uddannelser hos Facilitators International, trænet mere end 6.500 facilitatorer. Han holder oplæg og seminarer om facilitering for ledere og medarbejdere og faciliterer workshops og processer i virksomheder samt hos myndigheder (Peter Grumstrup, s.d.; Bilag 11, Peter Grumstrup:2-3). Peter fik lidt tilfældigt sin interesse for facilitering, da han faldt:

(...) over facilitering engang i midten af 90'erne og blev sådan svært begejstret for det, for jeg kunne se, hvor meget nemmere det gjorde mit job og så lige omkring årtusindeskiftet valgte jeg, at sige mit job op hos Novo Nordisk og gå all in på facilitering. (Bilag 11, Peter Grumstrup:2)

### **Rikke Kornby**

Rikke har en baggrund som professionel musicalperformer og en bachelor i Retorik og Interkulturel Erhvervskommunikation samt en kandidat i Digital Design og Kommunikation. Hun har siden 2007 arbejdet i et agilt udviklingsmiljø, hvor hun har ageret som Scrum Master, Product Owner og andre former for projektledelse, hvor facilitering har været et af hovedprincipperne. Siden 2015 har hun været en del af et mindre konsulenthus, Ugilic. Rikke

er Transformations- og Team coach og har faciliteret transformationer i større danske virksomheder som TDC, ATP, ALKA og Nykredit. Hun har mere end 10 års erfaring med at facilitere og hun underviser facilitatorer gennem kurset Facilitering i praksis, der udbydes via Ugilic (Rikke Thomsen Kornby, s.d.; Bilag 12, Rikke Kornby:2). Rikke fik sin interesse for facilitering i teaterverdenen, hvor mange af instruktørerne, ifølge Rikke, havde en faciliterende tilgang, men i hendes organisatoriske arbejdsliv var det:

Holy, og undskyld nu bander jeg... fuck, det var faktisk i en større dansk virksomhed (griner) af alle steder. [...] de møder vi havde på det team, var simpelthen ved at trække al energi ud af mig (...) så var det der, jeg begyndte at nørde igennem, hvordan man kunne få mennesker til at syntes det var lidt sjovere at gå til et møde og hvad det krævede. (Bilag 12, Interview Rikke Kornby:3).

### **Tim Christensen**

Tim har i sin tid været i lærer som smed og har ved siden af læst en cand.phil. Han har en bachelor i Vejledning fra Lund Universitet, er gestaltterapeut, NLP-terapeut og har endvidere en erhvervspsykologisk autorisation. Han har udgivet bøger om erfaringspædagogik og designet voksenpædagogiske uddannelser. Tim startede som lektor og studievejleder på Køge Handelsskole og har gennem de sidste mange år været direktør på Handelsskolen. Tim er desuden lektor i Forandringsledelse og arbejder som ledelsescoach og facilitator i organisatoriske forandringsprocesser (Faciliteringsuddannelsen, s.d.; Bilag 13, Tim Christensen:13). Tim fik sin interesse for facilitering for omkring 17 år siden, da Køge Handelsskole og Syddansk universitet arbejdede sammen om at planlægge kurser i Dansk Magisterforening: *"(...) chefen nede på Syddansk (...) ville (...), at Ib Ravn og jeg fandt ud af noget med facilitering (...) Og øh... så satte vi det i gang i Dansk Magisterforening og kørte det med full house en fire-fem år (...)"* (Bilag 13, Tim Christensen:2).

### **Vagn Strandgaard**

Vagn er uddannet bankmand, folkeskolelærer og psykolog. Han har 35 års erfaring som iværksætter, leder og forretningsudvikler i egne virksomheder. Han har haft en væsentlig rolle i omfattende organisatoriske transformationsprocesser med en faciliterende tilgang i blandt andet LEGO, Vestas, DONG Energy, Carlsberg Breweries, Grundfos og SAS. Han har undervist i ledertrin og strategiudvikling i mere end 20 forskellige lande og er forfatter til mere end 40 udgivelser inden for ledelse, organisationsudvikling og kommunikation. Han har

tidligere været ansvarlig for branding og marketing i IAF og startede senere den danske afdeling hos IAF. Gennem sit eget firma, Acumen, underviser Vagn i facilitering og er initiativtager til konceptet MILIFE, hvor han har trænet mere end 900 folkeskolelærere og pædagoger i et koncept, der vedrører personlig og social kompetenceudvikling for børn og unge (Vagn Strandgaard, s.d.; Bilag 14, Vagn Strandgaard:3). Vagn fortæller:

Jeg blev bekendt med selve begrebet facilitering og det kom sig af, at jeg besøgte Carl Rogers [red. amerikansk psykolog] inden han døde (...) og øh hele det her med hvordan man arbejder med grupper blev (...) for mig vigtigt i 80'erne. Så det var egentlig der, det startede og så sådan mere formelt var det nok (...), hvor jeg blev bestyrelsesmedlem for den Internationale organisation for facilitators [red. International Association Facilitators, IAF]. (Bilag 14, Vagn Strandgaard:1-2).

Vi har hermed præsenteret de seks facilitatorer og belyst deres baggrund, ekspertise på faciliteringsområdet og skildret, hvordan de stødte på facilitering. Grundet etiske overvejelser har alle facilitatorer gennemgået og godkendt præsentationen af dem selv og kommenteret ved behov via e-mail.

#### **2.2.4 Interviewguide og nye erkendelser**

Interviewguiden blev til tidligt i forløbet med det såkaldte nye specialeemne og efter intensiv læsning om facilitering med henblik på at undersøge faciliteringsfeltet (Olsen, 2018:175). Uden omfattende kritiske overvejelser, nåede vi frem til, at vi ville undersøge, hvilke diskurser, der hersker i Danmark om facilitering. Set i bagklogskabens lys var dette dog et tidspresset valg, der mere bar præg af at være et emneorienteret projektarbejde end et decideret problemorienteret projektarbejde (Pedersen, 2018:13). Vores guide til facilitatorernes fortællinger blev således udarbejdet på baggrund af vores indledende diskursive vinkel til at undersøge faciliteringspraksis i Danmark. I bagklogskabens lys har vi overvejet, om et grundigere forarbejde gennem læsning af forskningsbaseret viden, ville have klædt os på til at have et mere problemorienteret fokus for øje, inden vi foretog samtaler med facilitatorerne. Gennem eksisterende forskningsbaseret viden kunne vi have fået kendskab til eventuelle videnshuller indenfor faciliteringsfeltet og ladet disse afspejle sig i at arbejde problemorienteret (Bryman, 2012:88). Med en mere dybdegående viden om forskningsfeltet, facilitering, kunne vi have mindsket risikoen for oversete eller uberørte perspektiver og dermed i højere grad have kvalificeret og fokuseret vores interviewguide efter såkaldte videnshuller (Tanggaard & Brinkmann 2015:37).

Interviewguiden er baseret på undrende refleksioner og spørgsmål, der blev nedskrevet under litteraturlæsningen, som det første skridt til at generere forskningsspørgsmål (Bryman, 2012:473). Grundet ønsket om ikke at blive påvirket af hinandens refleksioner, skrev vi vores undrende spørgsmål ned hver for sig (Bilag 3, Brainstorm interviewguide). Derefter diskuterede vi vores overvejelser og udarbejdede en løst struktureret interviewguide med spørgsmål, der skulle producere viden om diskurser vedrørende facilitering i Danmark (Bilag 4, Interviewguide 1). Guiden skulle anvendes som støtte under samtalerne og havde til formål at skabe rum og plads for facilitatorernes forståelser, viden, oplevelser og hvad de anså som vigtigt og relevant vedrørende facilitering (Bryman, 2012:470). Efter den første samtale justerede vi efterfølgende få spørgsmål, da det under samtalen blev klart for os, at der var uklare formuleringer (Bilag 5, Interviewguide 2). Ib spurgte eksempelvis under samtalen: *”Er det, når jeg lærer dem at facilitere eller når jeg faciliterer dem?”* (Bilag 9, Ib Ravn:12). Denne bemærkning gjorde det tydeligt for os, at det havde betydning for facilitatorernes svar, om konteksten omhandlede deres undervisning i facilitering eller når de selv faciliterede processer i en given organisation eller virksomhed.

Vi valgte at tage udgangspunkt i en undervisningskontekst, da vi lod os styre af, at vi havde udvalgt dem på baggrund heraf, fordi vi var interesserede i at forstå, hvad de lægger vægt på, når de formidler facilitering gennem deres undervisning. Undervejs i samtalerne blev vi dog opmærksomme på, at det ikke kun var interessant at høre om undervisning af faciliteringen, men også om hvordan de praktiserer facilitering. Vi fik således skabt nogle erkendelser, som gjorde, at vi undervejs efter de første interview blev opmærksomme på egen spørgeteknik i forhold til, at vi ubevidst adskilte deres positioner som undervisere og konsulenter. Facilitatorerne fremhævede derimod og i højere grad deres fortællinger om, hvordan de selv agerer facilitatorer og hvad der sker i faciliteringssituationer, hvorfor vores fokus på deres position som undervisere i facilitering mere ændrede sig til at handle om deres position, når de faciliterer. Vi erkendte, at facilitatorerne fortalte ud fra den kontekst og position, der fremhævede konkrete forståelser og pointer, som de eksemplificerede undervejs. I følgende eksemplificerer vi hvordan facilitatorerne naturligt fokuserede mere på egen faciliteringspraksis, end selve undervisningen i det. Peter fortæller, hvad han lægger vægt på, når han faciliterer, dette ud fra et spørgsmål om, hvad han lægger vægt på, når han underviser:

Når man underviser, er man jo i det, der hedder en hybridrolle, altså så bliver du både ekspert og faciliterer læringsprocesser. Og når jeg er ude og facilitere, så vil jeg typisk facilitere en proces for en myndighed, kunde eller virksomhed, hvor jeg normalt ikke overhovedet har nogen som helst

forståelse for, hvad det er fagdisciplinen går ud på (Bilag 11, Peter Grumstrup:7).

Efterfølgende uddyber Peter, at han i høj grad lægger vægt på, at han inddrager fagpersoner, når han faciliterer i organisationer. Fagpersonerne i den pågældende organisation bliver italesat som eksperter i en fagdisciplin og som vigtige at have med, når Peter faciliterer i organisationer. Dette var ukendt viden for os og Peter gjorde os dermed opmærksomme på, at det til tider var mindre vigtigt hvilken kontekst, der blev spurgt ind i, i relation til at praktisere facilitering. På trods af en ændret interviewguide, der hovedsageligt drejede sig om deres undervisningspraksis i facilitering, anvendte vi guiden semistruktureret og lod os således være åbne for, hvilken kontekst de talte ud fra (Tanggaard & Brinkmann, 2015:36). Som et supplement til samtalerne har vi desuden søgt viden om facilitatorerne på deres respektive hjemmesider.

### **2.2.5 Ekspert- og begrebsinterview**

Det kan være relevant at foretage ekspertinterview, når der er brug for adgang til viden, som ellers ikke er offentligt tilgængeligt, men nærmere kan findes gennem såkaldte eksperter, inden for et konkret felt (Kvale & Brinkmann, 2009:167). Vi vil betegne facilitatorerne som eksperter eller elitepersoner indenfor deres felt, facilitering, fordi de alle har erfaring med at facilitere over en årrække, 10-30 år, og samtidig underviser i facilitering på hver deres måde. Dette i form af kurser, seminarer, workshops, formel undervisning eller coaching-lignende forløb, hvor facilitering er centrum for de sociale aktiviteter. At der er tale om ekspertinterviews betyder samtidig, at alle involverede facilitatorer har en særlig professionel position.

Formålet er at blive klogere på, hvad der lægges vægt på, når man taler om facilitering som et håndværk, herunder hvordan facilitering kan analyseres som et refleksivt håndværk på baggrund af deres positioner. Når facilitatorerne taler om deres handlinger og bringer en vifte af faciliterende perspektiver frem, giver det ligeledes et indblik i, hvordan faciliteringslandskabet synes relevant for dem at tale om i relation til deres individuelle måder at facilitere på. At undersøge facilitering som et håndværk, baseret på dialoger om erfaringer inden for faciliteringspraksis, har gjort, at vi har betragtet facilitatorerne som eksperter. Karakteren af viden, er påvirket af en ekspertviden, som er skabt på baggrund af facilitatorernes mangeårige erfaringer. Nogle af facilitatorerne kan være vant til at blive interviewet, grundet deres stillinger, som videnspersoner inden for faciliteringsområdet. Det gælder eksempelvis forsker og Ph.d. Ib Ravn eller psykolog og forfatter Vagn Strandgaard, som begge har italesat, at deres mangeårige arbejde med facilitering og den lærende organisation, er bredt anerkendt i

flere kredse og brancher (Bilag 9, Ib Ravn; Bilag 14, Vagn Strandgaard). Det opfattes i dele af metodelitteraturen, at en central udfordring ved at interviewe eksperter er at få adgang til interviewpersoner (Kvale & Brinkmann, 2009:167). Det har dog ikke været tilfældet i vores søgen efter erfarne facilitatorer og videnspersoner inden for facilitering, da alle involverede har været åbne for at deltage og dele viden.

Det har været betydningskabende for samtalerne, at der har været et fremherskende asymmetrisk magtforhold, grundet facilitatorernes stillinger og viden inden for undersøgelsesfeltet. I relation hertil har en fællesnævner netop været, at nogle af dem indimellem har været styrende eller forførende gennem interviewene:

Der har helt klart været seancer i interviewene, hvor vi er blevet forført af facilitatorernes arbejde med og kendskab til facilitering og de mange ting, som man kan anvende facilitering til. Når det er et område, som allerede har vores faglige interesse, vil jeg mene, set i bagklogskabens lys, at vi kunne have spurgt mere ind til "hvorfors" og "hvordan det?". Det mener jeg ikke, vi har gjort tilstrækkeligt og ser en af grundene hertil som afledt af en optagethed af de interessante og engagerede fortællinger, som facilitatorerne er kommet med (Bilag 2, Refleksionsnoter interviews:3).

Relationen mellem den enkelte facilitator og os har således haft relativ stor betydning for, hvordan samtalerne forløb har taget sig ud. Vi er blevet udfordret på at styre eksperterne i interviewforløbet, som vi efterfølgende har reflekteret over og talt om i fællesskab. Forklaringen herpå, forstår vi som sammenhængende med deres vanlige arbejde med facilitering, hvorfor vi forstår, at det har haft betydning, at de er vant til at sætte dagsorden og procestyre. Facilitatorernes delvise styring af samtalerne er ligeledes sket ved, at de kommer ind på deres egne kæpheste og taler længe og engageret om dem (Andersen, 2013:131). Samtidig forstår vi, at interviewemet, har været nærliggende for dem at tale om og derfor er en af grundene til, at det indimellem var vanskeligt at afbryde dem eller facilitere dem tilbage på sporet. Det kan eksemplificeres ved interviewet med Peter, hvor han i starten af interviewet tog styringen og brød med rollefordelingen som interviewer og interviewperson. Konteksten for følgende udtalelse beror på, at vi forinden havde præsenteret os selv samt vores forskellige studiebaggrunde og tidligere arbejde med faciliteringsbegrebet. Efter vi havde præsenteret os, spurgte Peter: *"Af ren interesse, hvad er facilitering? Så skal jeg nok sige et par ord om det bagefter selv."* (Bilag 11, Peter Grumstrup:2). Magtperspektivet synliggøres herigennem ved, at vi efterfølgende og naturligt svarer på spørgsmålet uden at betvivle, om vi skulle gøre det. Vi ønskede ikke at afbryde eller undlade at svare på Peters spørgsmål. Både fordi, vi fandt

spørgsmålet relevant for samtalens forløb og samtidig ønskede vi ikke at blive opfattet som irrettesættende eller gøre fornærmelser ved ikke at svare. Vi vil argumentere for, at Peter på sin vis faciliterede interviewet i starten og anvendte nogle erfaringsmæssige faciliteringsteknikker til at fornemme, hvor meget vi vidste om faciliteringsfeltet og hvad vi forstod ved facilitering. Facilitatorernes positioner og praksis leder således til, at de tilskrives og tiltager sig definitionsmagt i forhold til anerkendelse af relevant viden (Saltofte, 2016:17).

Da vi har interviewet ekspertpersoner, har det ligeledes betydet, at interviewguiden har været konstrueret ud fra ønsket om at komme nærmere en forståelse af begrebet facilitering samt facilitatorernes forståelser og praktisering heraf. Dette eksemplificeres i følgende spørgsmål: ”Hvad forstår du ved facilitering?” og ”Hvad mener du, facilitering ikke kan?” (Bilag 9, Ib Ravn:5). Vi forstår derfor også de afholdte interview, som begrebsinterview, der i sammenhæng med betegnelsen, ekspertinterview, har været med til at producere et empirisk materiale, der består af redegørende forklaringer på, hvad facilitering er for en størrelse. Samtidig er de alle undervisere i facilitering, hvor der i sådanne positioner kan siges at foregå et subtilt arbejde med at definere overfor andre mennesker, hvad facilitering er og hvad der lægges vægt på i denne praksis. På den baggrund forstår vi derfor alle interviews som en form for sammensmeltning af både ekspert- og begrebsinterview, der har haft til formål at forstå facilitering og facilitatorernes refleksioner, erfaringer, udfordringer og håndteringen af disse.

### **2.2.6 Dobbeltgænger**

Vi har været nysgerrige efter at indfange, hvordan facilitatorerne praktiserer facilitering, men har som nævnt været begrænset af vores manglende muligheder for at tilgå faciliteringsfeltet med en etnografisk tilgang (Tanggaard & Brinkmann, 2015:33; Hammersley, 2006:4). Vi forsøgte os i stedet med interviewteknikken Interview to the Double (ITTD). Vi søgte, at få facilitatorernes beskrivelser af, hvordan deres praksis repræsenteres. Dette ved at facilitatorerne skulle forestille sig, at de havde en dobbeltgænger, som skulle repræsentere dem, når de skulle udføre optimal facilitering (Nicolini, 2009:195). Vi anvendte teknikken i den afsluttende del af interviewet. Facilitatorerne blev bedt om at beskrive, hvordan en anden person kunne udføre, hvad de selv gjorde, når de udførte optimal facilitering (Nicolini, 2009:199). Som undersøgere kan vi forstå begreber og ordvalg på en anden måde end hvis vi havde set dem facilitere i praksis (Nicolini, 2009:198). ITTD har dog konkretiseret facilitatorernes fortællinger og nuanceret, hvordan facilitering gøres i praksis, når de beskriver optimal facilitering.

### **2.2.7 Etik, teamarbejde og refleksion**

Inden for de humanistiske- og samfundsvidenskabelige discipliner, står undersøgelser i et socialt forhold til deres genstandsfelt, modsat de naturvidenskabelige, der oftest står i et teknologisk eller instrumentelt forhold til undersøgelsesgenstanden. Viden om facilitering, som genstandsfelt, formidles derfor gennem andre mennesker, altså facilitatorerne, hvorfor forholdet mellem genstandsfelt og os som undersøgere bliver et socialt anliggende. I den forbindelse får de etiske overvejelser betydning for den videnskabelige praksis, fordi etikken bliver en handlemåde for, hvordan vi tilgår, behandler og kredser om faciliteringsfeltet og de implicerede undersøgelsespersoner. Vi har løbende forsøgt at forholde os til denne betydning, som kan eksemplificeres ved, at vi blandt andet har taget hensyn til facilitatorerne ved enten at lade dem læse transskriptionen igennem, som én har efterspurgt og ønsket. Vi har desuden værnet om anonymiseringsspørgsmålet og informeret om deres frihed til at vælge, hvorvidt de ønsker at anonymiseres. Dette har ingen af facilitatorerne ønsket eller frabedt sig og har derfor betydet, at vi må anvende deres fulde navne i specialet.

Facilitatorernes positioner, har som nævnt indflydelse på, hvilken form for deltagelse og dermed viden, vi får adgang til. Nærværende undersøgelsesdesign indebærer derfor, at vi som undersøgere etablerer sociale relationer til facilitatorerne, som samtidig indebærer nogle etiske dilemmaer. Forskningsetikken vedrører netop mange forskellige elementer og forløb i undersøgelsesprocessen, hvor et af dem handler om repræsentationer af de undersøgte (Saltofte, 2016:104). Vores hensyntagen til facilitatorerne, viser sig gennem vores metodiske arbejde, hvor vi indbyrdes i gruppen aftalte at lade facilitatorerne læse præsentationen igennem med dertilhørende muligheder for at korrigere.

Alle interview er foretaget uden fysisk møde med facilitatorerne grundet karantæne-situationen og derfor har vi interviewet telefonisk og digitalt, som et team. Vi koordinerede og diskuterede i fællesskab, hvilken rækkefølge spørgsmålene skulle komme i. Nedenstående er et uddrag fra vores refleksionsnoter, hvor betydningen af at være to, beskrives:

For det første er det en stor fordel at være to og arbejde sammen som et team. En af os interviewer og den anden holder styr på, hvilke spørgsmål, der er spurgt ind til, ved at gøre det rødt i interviewguiden, så primærintervieweren får et hurtigt overblik og kan følge med. Desuden giver det en tryghed, at den sekundære interviewer er backup og kan spørge ind til uddybende spørgsmål, som primærintervieweren ikke er opmærksom på i situationen (Bilag 2, Refleksionsnoter interviews:1).

Vi har desuden reflekteret før, under og efter endt interview, hvor refleksionerne har kredset om vores eget udgangspunkt for undersøgelsen. Dette ved at skabe diskuterende og refleksive samtaler, der fokuserer på hvilke forudgående erfaringer med facilitering, der kan have betydning for det perspektiv, man etablerer. Nedenstående refleksionsnote er skrevet i forbindelse med en refleksion over fælles diskussioner om facilitering:

Vi har talt om, at vi med vores kendskab til dele af faciliteringsfeltet kan have en interesse i at få svar på nogle af de ting, som vi undrer os over i forbindelse med faciliteringspraksis. Det gælder eksempelvis spørgsmålet om diskurser og læringspotentialer, der i en eller anden grad er tvivlsspørgsmål som stammer fra vores uvidenhed om, hvor mange forskellige retninger eller måder man kan facilitere på. Samtidig har vi været nysgerrige på at høre mere om, hvordan læring og facilitering kan forstås som sammenhængende. (Bilag 2, Refleksionsnoter interviews:1).

Forforståelser og antagelser om, hvordan erfarne facilitatorer kommer til at udtale sig, har også været præget af egne erfaringer, da vi i et tidligere samarbejde har beskæftiget os med facilitering. Dette, som nævnt, gennem planlægning og afholdelse af workshops for et konsulenthus og et tidligere projekt, omhandlende facilitering af tavlemøder i en større dansk virksomhed. Vores løbende debriefing i teamprocessen har kredset om at dele viden fra interviewene og tale om individuelle fortolkninger heraf. Indimellem oplevede vi dette tidskrævende, men samtidig værdiskabende i forhold til at spore sig ind på hinandens oplevelser og forståelser af stemningen og samtalens forløb. Således har et samarbejde bidraget med værdifulde refleksioner over samtalerne. Taktikken for samarbejdet lod vi således være styret af en åbenhed over for individuelle indtryk og oplevelser, hvortil vi brugte hinanden som refleksions- og sparringspartnere for at opnå en rigere forståelse af interviewene (Clerke & Hopwood, 2014:9).

## **2.2.8 Interviewform og transskribering**

Normalt foretages telefon- og digitale interviews, hvis det på en eller anden måde synes udfordrende at udføre med fysisk tilstedeværelse. Megen samfunds- og humanvidenskabelig forskning funderer ligeledes på interview, baseret på fysiske møder, hvor man sidder ansigt-til-ansigt (Bryman, 2012:214). På grund af tidligere nævnte restriktioner, har vi måtte ty til telefoniske og digitale interview. Konteksten for de seks interviews har derfor været præget af et mere atypisk valg, som vi har truffet med henblik på at producere nyt empirisk materiale ud fra eksisterende muligheder og rammer.

Gennem telefon- og digitale interviews, i form af Skype og Zoom, har vi erfaret at distance i særlig grad har betydning for et interviewforløb: ”*Det har været interessant at eksperimentere med distance-interviews [red. telefon- og digitalinterview]. Først talte vi med Ib, der ville gå aftentur imens, så det var ligesom udelukket med videoopkald.*” (Bilag 2, Refleksionsnoter interview:2). Når vi har talt med de seks facilitatorer, er vi blandt andet blevet klogere på, hvilken betydning det har, at man kan se hinanden. Dette i relation til at fornemme stemningen undervejs og se facilitatorernes kropssprog, som umiddelbare reaktioner på spørgsmålene. Kommunikationen blev derfor afhængig af, at vi i telefoninterviewene kunne fornemme om facilitatoren var stille på grund af, at han/hun ikke hørte os, forstod os eller blot tænkte over svaret.

Vores oprindelige plan var, at alle interview skulle gennemføres digitalt, enten ved hjælp af Skype, Microsoft Teams eller Zoom. Dette for at skabe en relation til facilitator, der gør at begge parter føler sig trygge og i højere grad kan fornemme stemninger, mimik eller tænkepauser, der skulle være med til at reducere antallet af afbrydelser i den anden parts søgen efter svar. Der dukkede udfordringer op undervejs i forhold til at gennemføre alle interview digitalt, blandt andet på grund af tekniske komplikationer, som gjorde at vi måtte udføre mange af interviewene telefonisk. Andre udfordringer bestod i, at en af facilitatorerne ville gennemføre interviewet under sin aftentur og en anden kørte bil imens og havde koblet lyden til via bilens højttalere. Alt dette har indimellem betydet, at facilitatorerne har risikeret at miste fokus eller blive forstyrret af udefrakommende faktorer, såsom opmærksomhed på at køre bil eller blive distraheret af mennesker, man kunne møde på sin vej på en gåtur.

Med henblik på en systematisk bearbejdning af samtalerne, valgte vi at lydoptage de seks samtaler og efterfølgende foretage fulde transskriberinger. Vi er bevidste om, at der gennem transskriberingerne forekommer en reduktion af indholdet, da den skriftlige gengivelse ikke afspejler selve samtalsituationen (Halkier, 2016:72). Gennem en transskriberingsguide har vi taget højde for utydelige ord, talevendinger, stemninger samt tonefald, der kunne have betydning for forståelsen og meningskabelsen af det sagte i situationen (Bryman, 2012:482-485; Halkier, 2016:73; Bilag 8, Transskriberingsguide). Vi har desuden benyttet dansk retskrivning og tegnsætning og alle facilitatorer har givet informeret mundtligt samtykke til deltagelse og optagelse af samtalerne (Halkier, 2016:67). Én facilitator, Peter, har efter eget ønske gennemlæst transskriptionen af samtalen, hvilket har været med til at validere oversættelsesarbejdet. Han har efterfølgende haft ønske om, at dele af transskriptionen ikke anvendes empirisk i specialet, hvilket vi af etiske og tillidsmæssige årsager respekterer. Dermed anvendes den reviderede transskription af samtalen med Peter.

## 2.3 Litteratursøgning

På Aalborg Universitets biblioteks hjemmeside, har vi været begejstrede for funktionen ”tilgængelig online”. Det har været ganske frustrerende at støde på litteratur, som det ikke har været muligt at få adgang til grundet de danske bibliotekers lukning, på daværende tidspunkt. Det har således været mulighed for, at der eksisterer litteratur, der kunne have været relevant for specialet, som vi ikke har haft adgang til. Specialet er hovedsagelig baseret på online-referencer, indkøbte bøger eller andre vi har lånt os frem til via opslag på Facebook i diverse netværksgrupper.

Vi startede med en bred søgning på Aalborg Universitets biblioteks hjemmeside og Google for at få et overordnet kendskab til projektemnet. Vores proces med at søge litteratur fik en lettere overvældende start, da der på Google var over 220.000 hits på ordet facilitering. Ligeledes fandt vi over 800.000 hits på databasen Ebscohost. Vi valgte derfor at blive inspireret i bøger om facilitering, vi havde adgang til, for at få inspiration til søgeord, der gav færre og mere relevante fund (Bryman, 2012:118). Vi gik herefter mere struktureret til værks især i søgebasen Ebscohost. Trods en mere afgrænset søgning har vi gennemgået en lang række studier, for at fornemme omfanget af faciliteringsfeltet (Bilag 6, Søgeskema). Relevante videnskabelige studier er desuden søgt for citeringer via Google Scholar og vi har fået inspiration til yderligere referencer i referencelisterne fra litteraturen, vi kom i besiddelse af (Bryman, 2012:114). Derudover har vi senere i processen kontaktet to erfarne facilitatorer i håb om, at de kunne bidrage med litteratur, som specifikt belyste facilitatorers refleksioner. Deres bedste bud var litteratur, vi allerede havde kendskab til.

## 2.4 Metodiske efterrefleksioner

Som afrunding til dette metodekapitel vil vi fremhæve, hvordan vi har reflekteret over vores metodiske proces i relation til de udfordringer, der har fulgt med samt hvad vi undervejs kunne have gjort anderledes.

En overvejelse vi har diskuteret, handler om, at vi kunne have afprøvet interviewguiden inden det første interview. Rationalet bag denne overvejelse bunder i, at vi ved de første interviews, gjorde os erkendelser om, hvorvidt vi skulle fokusere på facilitering i relation til facilitatorernes undervisning, konsulentpositioner eller begge. Hvis vi havde afprøvet interviewguiden med

facilitatorer fra eget netværk, ville vi muligvis have været bedre forberedt på, hvilken kontekst vi ønskede at spørge ind i, inden det første interview med Ib Ravn.

Nogle dage efter afholdelsen af de seks interview, valgte vi at kontakte de seks facilitatorer via e-mail. I mailen spurgte vi om de i relation til interviewet, venligst ville reflektere over to nye spørgsmål. Dette for at undersøge, om og hvordan interviewet gav anledning til nye refleksioner over egen praksis (Bilag 7, Mail til facilitatorer). Metodisk forestillede vi os, at skriftlige refleksioner kunne være med til at give et reflekteret indblik i, hvilke forståelser den enkelte facilitator fremhæver som betydningskabende for faciliteringspraksissen. I mailen spurgte vi ligeledes ind til om facilitatorerne ville sende fotos af de vigtigste materialer, de anvender, når de faciliterer (Bilag 7, Mail til facilitatorer). Vi forestillede os, at fotomaterialet kunne bidrage til at skabe en mere nuanceret forståelse af deres faciliteringspraksis og gøre os klogere på, hvad de lægger vægt på og hvordan de anvender materialiteter, som understøtter faciliteringsprocesser. Hverken refleksionsspørgsmålet eller fotomaterialet er en del af vores empiriske analysegrundlag, grundet facilitatorernes manglende svar på vores spørgsmål eller ikke tilsendt fotomateriale.

En anden metodisk mulighed handlede om at være med på et faciliteringskursus hos facilitator Peter Grumstrup, hvor vi skulle deltage på lige fod med andre kursister. Kurset blev aflyst på grund af forsamlingsforbuddet sat af Regeringen. Formålet med at deltage på kurset var, at "bryde ind" i faciliteringspraksis og skabe en forståelse for, hvad det vil sige at lære at facilitere (Alvesson, 2003:176). Således kunne et teametnografisk arbejde, i form af deltagelse på et faciliteringskursus hos en af de seks facilitatorer, have bidraget med interessante overvejelser i forhold til at forstå nogle af de refleksionsprocesser, der foregår i en social praksis. Metoden kunne samtidig bidrage til at skabe viden om praksissen ved at agere som "*burglars*" (Alvesson, 2003:176). Som afrunding vil vi fremhæve, at hensigten med det konventionelle etnografiske undersøgelsesarbejde, muligvis kunne anvendes til at påpege forudantagelser og kompleksiteter ved handlinger, som vi selv troede var lette og ligetil, men muligvis viste sig, at være noget mere avancerede i praksis.

## Kapitel 3: Teoretisk afsæt om håndværk og refleksion

Vores ærinde er at undersøge, hvordan facilitering kan forstås som et håndværk gennem refleksion, hvorfor vi finder det relevant at forklare med hvilke videnskabelige briller, vi forstår og arbejder med udvalgte teoretiske begreber. I nærværende kapitel redegør vi således for vores teoretiske afsæt samt argumenterer for, hvordan vi forstår begreberne *håndværk* og *refleksion*.

Med udgangspunkt i henholdsvis Richard Sennetts (f. 1943) begreb om håndværk og Donald A. Schöns (f. 1930-1997) begreb om refleksion fokuseres der på, hvordan facilitering kan forstås som en håndværksmæssighed samt hvilke former for refleksioner, der hos erfarne facilitatorer kan være understøttende for at tale om et håndværk. Vi vil ligeledes komme ind på, hvordan vi med udgangspunkt i en socialkonstruktivistisk tilgang til viden og praksis, forstår håndværk og refleksion som forbundet gennem skabelsen af viden ud fra sociale handlingssammenhænge.

### 3.1 Baggrund for valg af teoretikere

Kombinationen af Sennett og Schön, to amerikanske filosoffer, er valgt med udgangspunkt i læsninger af det empiriske materiale. De seks interviews har i overvejende grad båret præg af facilitering som en social praksis, der funderer på særlige måder at handle på som facilitator for gruppeprocesser.

Vores læsning af empirien har undervejs ført til erkendelsesproblematikker, der kredser om facilitatorernes engagerede og livlige fortællinger om deres praksis, hvor det gælder, at man mestrer et særligt mindset eller besidder fornemmelser for at kunne facilitere andre menneskers handlen. Vores løbende dialoger har ført til en undren over, hvad et særligt mindset eller fornemmelser egentlig betyder og hvordan sådanne formuleringer kan oversættes til teoretiske begreber og forståelser.

For facilitatorerne finder vi, at de givetvis navigerer i komplekse og uforudsigelige opgaver og at de udtrykker en kunstnerisk handlen i praksis, der kan anskues som en viden, der kommer til udtryk gennem deres handlinger. Facilitatorerne skal efter sigende være i stand til at vurdere den unikke situation de står i, håndtere mange indtryk på en gang, træffe hurtige valg og således kontinuerligt være omstillingsparate til at justere og tilpasse deres handlinger og anskue tingene fra forskellige vinkler i uforudsigelige og komplekse gruppeprocesser. Vi forstår, at de gennem

disse refleksive processer i deres praksis således skaber ny viden. Med et ønske om at forstå facilitatorernes refleksioner vil vi anvende Schöns begreb om refleksion og Sennetts begreber om håndværk og håndværksmæssighed.

Grundet disse overvejelser har vi reflekteret over, hvorledes begreberne om håndværk og refleksion kan anvendes til at undersøge facilitatorernes fortællinger. Vores argument for at vælge Sennett og Schöns begreber bunder i en kombination af læsning af vores empiri samt undren over, hvordan stærke sproglige fortællinger om facilitatorers kompetencer kan oversættes til at handle om betydningen af refleksion i forbindelse med skabelsen af facilitering som et håndværk. Baggrunden for at vælge og anvende de to teoretiske perspektiver i en vekselvirkning betyder også, at vi har reflekteret over og forholdt os til, hvilke videnskabsteoretiske overbevisninger, henholdsvis Sennett og Schön trækker på i deres virke. Vi vil således fremskrive, hvordan vi læser Sennett og Schön som amerikanske filosofiske pragmatikere og beskrive, hvilken betydning det teoretiske valg har i forhold til at besvare specialets problemformulering, som i højere grad relaterer sig til et socialkonstruktivistisk perspektiv.

### **3.2 Det videnskabelige afsæt**

Med dette afsnit søger vi at præcisere vores tilgang til viden og praksis samt hvordan vi med udgangspunkt i et socialkonstruktivistisk perspektiv forstår håndværk, håndværksmæssighed og refleksion som forbundet med skabelsen af viden ud fra sociale handlingssammenhænge. Herunder hvordan dette perspektiv hænger sammen med Schöns og Sennetts pragmatiske udgangspunkt for deres begreber. Vores teoretiske udgangspunkt er som nævnt inspireret af den amerikanske sociolog og filosof, Richard Sennett, hvis arbejde udspringer af en amerikansk pragmatisk og filosofisk tradition med John Dewey i spidsen (Tanggaard, 2008:4) samt den amerikanske filosof og professor i byplanlægning, Donald A. Schön, hvis arbejde vi ligeledes forstår som udsprunget af John Deweys pragmatisk lærings teori vedrørende udforskning, refleksion, oplevelse og erfaring (Wahlgren et al., 2002:91; Elbrønd, 2008:38).

Fælles for de to teoretikere, forstår vi som relateret til det videnskabelige perspektiv, de anlægger på relationen mellem viden og praksis. Vi argumenterer for, at både Sennett og Schön anlægger et pragmatisk blik på sammenhængen herimellem, hvor de med hver deres fokus på problemløsning og problemafdækning påpeger vigtigheden heraf i relation til henholdsvis håndværk og refleksion (Sennett, 2009:287-289; Schön, 2013:32,164). Inspirationen til at arbejde med problemløsning og problemafdækning hos Sennett og Schön, ser vi som relateret

til en anden pragmatiker, John Dewey, der med sit opgør imod kvantitative mål, argumenterede for en socialisme baseret på forbedret arbejdslivskvalitet (Sennett, 2009:288).

Trods Sennetts fokus på håndværk og Schöns på refleksion, der ofte forklares i forbindelse med en uddannelseskontekst, læser vi deres ontologiske udgangspunkter som præget af en anerkendelse af materialisme og dens betydning for erkendelse af en praksis, som i dette tilfælde gælder håndværk og refleksion. Skabelsen af viden samt erkendelser af, at der pragmatisk set eksisterer en verden, afhængig af de videnskabelige briller og tilgange man anskuer denne med, opnås epistemologisk gennem oplevelser, refleksion og erfaringer. Sennetts betoning af den materielle kultur bliver et billede på, hvordan håndværk skabes gennem erfarings- og oplevelsesmæssige teknikker, som endvidere er med til at forme samværet mellem mennesker: ”*Pragmatismen har forsøgt at forene filosofien med den konkrete praksis inden for kunst og videnskab [...] Studiet af håndværk og teknik er simpelthen et logisk næste kapitel i pragmatismens fremadskridende historie.*” (Sennett, 2009:23,290).

Den generelle pointe i Håndværkeren (Sennett, 2009) handler hovedsageligt om, at der ikke må skelnes skarpt mellem hånd og ånd, men i højere grad tillader et erkendelsesmæssigt udgangspunkt, hvor der er nær forbindelse mellem hånd og hoved: ”*En god håndværker fører en dialog mellem en konkret praksis og sin tænkning.*” (Sennett, 2009:19). Hvor Sennett opererer med problemløsning og problemafdækning i en håndværkskontekst og dermed anskuer disse som relateret til forbindelsen mellem hånd og ånd, fremhæver Schön derimod disse som betydningsfulde for vores refleksionsprocesser.

Det er vigtigt at pointere, at vi i forhold til refleksionsbegrebet af Schön, ikke forstår refleksion som udelukkende relateret til noget kognitivt, men at refleksionsprocesser nærmere udspringer af samspillet mellem praksis og refleksion, baseret på sociale praksissers betydning for den enkelte facilitator. Således mener vi at kunne tale om en form for fællesnævner i deres teoretiske forklaringer, hvor de på forskellig vis ytrer erkendelser om, at beskrivelser af praksis og verden ikke skal forstås som objektive afspejlinger af virkeligheden. Derimod bør erkendelse, ifølge de to teoretikere, fungere som en nyttigt pragmatisk tilgang, der viser sin hensigtsmæssighed i praksis og samtidig giver læringsmæssigt udbytte gennem refleksion og håndværk.

En anden videnskabelig diskussion handler om forståelsen af begrebet om tavs viden, hvor denne ifølge Sennett er forbundet med opøvelse af mestring, mens den eksplicite form for viden handler om indstillingen til at korrigere eller kritisere (Tanggaard, 2008:9). Dialektikken mellem tavs- og ekspliciterbar viden resulterer på den måde i kvalitetsarbejde. Anderledes formulerer Schön sig, når han med sine begreber om refleksion *i* handling og refleksion *over*

handling tager denne skelnen mellem viden op. Vi forstår, at både Sennett og Schön beskriver viden som dialektisk, hvor viden altså både opstår imens der handles og når vi har handlet samt efterfølgende reflekterer over håndværksmæssigheden og aktiviteten.

Schön kan somme tider også læses med udgangspunkt i en konstruktivistisk tilgang til skabelsen og betydningen af viden. ”*Lige meget hvilket sprog vi måtte benytte os af, så er vores beskrivelser af viden i handling dog altid konstruktioner. De er altid forsøg på at give en viden, der i udgangspunktet er tavs og spontan, en eksPLICIT og symbolsk form.*” (Schön, 2013:25). Schön plæderer dermed for viden som dynamisk, fremfor statisk og hvor handlinger er en form for løbende aktiviteter, der med tiden korrigeres efter, hvordan viden udtrykkes i handling. For så vidt kan Schön derfor også anskues som havende aspekter af et konstruktivistisk syn på praksis i sine beskrivelser af begrebet om refleksion. Dette grundet hans formuleringer om, at de praktiserende rekonstruerer situationer, der kan bidrage til nye forståelser eller konstruktioner i deres praksis. Hertil kommer, at refleksion får en afgørende funktion for måden, hvorpå mennesker sætter spørgsmålstejn ved ”*antagelsens struktur*”, der viser sig gennem viden i handling (Schön, 2013:36, 28). Den pragmatiske fællesnævner bliver dog en stadig insisteren på, at midlet til kvalifikation ligger i erfaring og i fremhævelse af det praktiske arbejdes dyder med dets fokus på håndværksmæssighed og refleksion. Sennett og Schöns argumentationer, forstår vi altså som forbundet til en pragmatisk filosofisk tradition, hvor de med udgangspunkt i henholdsvis en kulturhistorisk- og uddannelseskontekst forklarer, hvordan intuitive spring finder sted i de refleksioner, mennesker foretager over deres egne hænders handlinger eller forståelser for praksis, som udforskes på ny (Sennett, 2009:291; Schön, 2013:152).

Til trods for vores læsning af de to teoretikere som pragmatiske, vil vi i højere grad arbejde med deres begreber om håndværksmæssighed og refleksion ud fra en mere socialkonstruktivistisk tilgang. Dette grundet, hvordan vi i vores senere analysearbejde med genstandsfeltet, facilitering, anskuer begreberne som værende præget af en afhængighed af det relationelle og sproglige aspekt, som betydningsfuldt for skabelsen af handling og viden i praksis. Vi vil samtidig argumentere for, at netop faciliteringspraksis giver anledning til, at der løbende reflekteres, justeres og eksperimenteres med håndværksmæssighed ud fra refleksive processer, som meningsforhandles via det sociale. Det vil dog være vores forståelse af facilitatorernes praktisering af facilitering, at de med en pragmatisk tilgang faciliterer sociale processer, hvor de implicit udtrykker en hensyntagen til samt fokus på nytteværdi og hvad mennesker *kan*, hvilket er centralt i pragmatismens tilgang (Christensen, 2014:15, 264).

Det socialkonstruktivistiske perspektiv opstår derimod på baggrund af den måde, hvorpå vi mener at denne viden opstår samt hvordan vi senere vælger at analysere. Argumentationen ligger i at facilitering bliver et socialt, sprogligt og relationelt anliggende, som vi senere vil kredse om analytisk med udgangspunkt i facilitatorernes fortællinger. På baggrund af de sociale dimensioner og det sprog, som tillægges særlige betydninger i fortællinger om faciliteringsprocesser, forstår vi netop sprog og relationer som vigtige elementer for processernes udfoldelse, som altid vil være forskellig fra hinanden. I specialet anerkendes facilitering derfor som et domæne, hvor facilitatorer kan siges at arbejde ud fra en pragmatisk tilgang med fokus på nytteværdi, men i det samlede billede må forstås som processer, hvor de relationer facilitatorerne indgår i bliver afgørende for, hvordan der konstrueres sociale sproglige virkeligheder om givne problemstillinger. Begreberne om håndværk og refleksion forstår vi altså som processer, der opstår på baggrund af arbejdet med værktøjer, både materielle som menneskelige, samt disses betydning for forståelsen af praksis, men med udgangspunkt i at disse fungerer og får betydning i relation til de sociale kontekster. Vi forstår materielle værktøjer som flipover, sprittusser, musik, drejebog, hvor menneskelige værktøjer blandt andet forstås som kommunikations-, stemnings-, præsentations- eller kompleksitetsværktøjer.

### **3.3 Sennett og begrebet om håndværk**

I ovenstående afsnit beskriver vi, hvorledes Sennetts begreb om håndværksmæssighed synes anvendelig i relation til vores problemformulering og har hovedsageligt trukket på hans teoretiske forståelser fra værket, *Håndværkeren* (Sennett, 2009). I relation til begrebet vil vi gøre opmærksom på, at det anvendes som en betegnelse, der indebærer flere forskellige henvisninger til, hvordan håndværk kan anskues i forskellige kontekster. Vi har valgt at konkretisere og afgrænse begrebet om håndværksmæssighed til at handle om engagement, leg og kreativitet i samspil med værktøjers betydning i relation til faciliteringspraksis.

Følgende afsnit er bygget op således, at vi redegør for måden, hvorpå vi forstår håndværkeren og håndværket relateret til facilitering ud fra et socialkonstruktivistisk perspektiv. Dernæst sætter vi fokus på, hvordan leg og kreativitet kan ses som betydningskabende faktorer for håndværksmæssigheden, hvorefter vi kommer ind på, hvilken forståelse af håndværk vi anlægger i det senmoderne videnssamfund. Slutteligt operationaliseres begrebet og sættes i kontekst til vores forståelse af facilitering som håndværk, hvorfor sidste del dette teoretiske afsnit mere konkret vil handle om vores forståelse af *facilitering som håndværksmæssighed*.

Vi kommer således til at skrive frem, hvordan facilitering, som Sennett ikke berører i sine mange eksempler på håndværksmæssighed, kan sættes i relation til et bæredygtigt håndværk. Med afsæt i vores teoretiske forståelse, vil vi slutteligt gøre opmærksom på nogle refleksioner og overvejelser, som vi har gjort os i forbindelse med den teoretiske anvendelighed.

*Nøgleord: håndværkeren, håndværket, engagement, leg, kreativitet, nysgerrighed, håndværksmæssighed, fordybelse, videnssamfund.*

### **3.3.1 Håndværkeren og håndværket**

Sennett fik med sine gennemgribende vendinger om håndværkeren og håndværket i *The Craftsman* (2008) stor autoritet. Sennetts kulturhistoriske fokusering på håndværkets betydning i mange forskellige praksisser har betydet, at der rettes kritik mod vestlige samfunds splittelser mellem hånd og ånd (Sennett, 2009:19). En sådan historisk og kulturel splittelse kan derfor også betyde, at det ofte kan være udfordrende at forbinde og forstå et håndværk, som andet end et kropsligt anliggende. Sennett påpeger, at den vestlige civilisation bør forstå hånd og ånd som sameksisterende, og dertil anerkende og fremme håndværksmæssighed som impuls, hvor håndværkeren repræsenterer den særlige menneskelige styrke at være engageret (Sennett, 2009:30). Kernepointen er derfor, at man i Vesten bør genskabe forestillingen om det gode håndværk og hvad dette indebærer.

Sennett definerer *håndværkeren*, som en der fokuserer på sit samfund og kan principielt være alle, der handler i en læringspraksis, hvorfor håndværkere findes inden for alle beskæftigelser (Sennett, 2009:74-75). Det kan derfor både være VVS-manden, facilitatoren, lægen, forældrene og vidensarbejderen, som mødes i håndværksmæssigheden i ønsket om at udføre kvalitetsarbejde for arbejdets egen skyld. Håndværkeren defineres desuden som en, der skaber forbindelser mellem tænkning og konkrete praksisser. Forbindelserne eller dialogerne herimellem kan udvikle sig til underbyggende vaner, som etablerer en form for rytme mellem problemløsning og problemafdækning (Sennett, 2009:19). Fordybelse forstås i den forbindelse som en form for engagement, der kan bibringe håndværkeren oplevelsen af tilhørsforhold, som muligvis er det, der gør, at en organisation og et samfund kan forblive fleksibelt, omstillingsparat og bæredygtigt (Tanggaard, 2008:4).

*Håndværket* defineres af Sennett i en bred betydning som noget, der er vigtigt for håndværkeren, og handler om at være kvalitetsorienteret på det bæredygtige, hvad enten vi er tømrere, læger, forskere, konsulenter, studerende eller andet og henviser blandt andet til

Immanuel Kants vending om, at: *"Hånden er vinduet til sjælen."* (Sennett, 2009:155; Tanggaard, 2008:4). Vi læser herigennem, at Sennett mener, vi må undersøge og dvæle ved håndens arbejde, inden man forsøger at hoppe gennem vinduet og lader sig styre af tankerne. Hvis vi i den vestlige civilisation har svært ved at anerkende og understøtte mestring af et håndværk, håndens værk, og se, at det at producere kreative, gode tanker i samspil med materialiteters betydning også kan være et håndværk, risikerer vi at komme til at dyrke en uproduktiv dualistisk tankegang. Med dette menes, at vi kan miste evnen til at se håndværket i en bredere forstand, som noget produktivt for læring i sociale praksisser, der både inkluderer det kropsliggjorte og sproglige. For Sennett: *"(...) er ambitionen netop at dekonstruere modsætningen mellem den frie, reflekterede åndsarbejder og den bevidstløse håndværker og ikke mindst de billeder modsætningen giver på, hvor det privilegerede liv leves – i ånden (...)"* (Tanggaard, 2008:6). I specialets kontekst vil håndværkere defineres som de seks facilitatorer og håndværket vil i sin betydning være facilitering som et produkt.

### **3.3.2 Håndværk og potentialer i et videnssamfund**

Vi finder det interessant at udforske en umiddelbar modstridende pointe om, at en håndværker både kan være en som søger at mestre noget og er optaget af at være dygtig inden for sit fagområde, samtidig med at være en, der er omstillingsparat eller i stand til at binde sig til flere opgaver. Et bindeled i den optik kan være fordybelse, hvor håndværkeren både er i stand til at fremme mestring og fleksibilitet (Tanggaard, 2008:9,12).

Håndværksmæssighed beskriver Sennett som et: *"(...) udtryk for en varig, grundlæggende eller basal menneskelig impuls - ønsket om at gøre arbejdet godt for dets egen skyld."* (Sennett, 2009:18). Dermed påpeger Sennett vigtigheden af, at håndværksmæssighed dækker et langt bredere område end blot det faglærte manuelle arbejde. Vi mener, som i tråd med Sennett, at håndværksmæssighed kan inkludere mange former for fagligheder, som eksempelvis facilitering, hvor facilitatorens disciplin og engagement er skabende for håndværkets udtryk. Individualismens rodfæstning i videnssamfundet og et samfundsmæssigt fokus på menneskelige potentialer, peger hen mod et senmoderne arbejdsliv med mere flydende, dynamiske og rodløse projektorienterede arbejdsformer, hvor facilitering her kan forstås som en håndværksmæssighed til at bevæge sociale grupper i forskellige retninger. Håndværket handler som nævnt om kvalitet, engagement og nysgerrighed og er medskabende faktorer for, at man i en konkret praksis er optaget af, hvorfor ting virker eller ikke virker. Modsat nogle vidensorganisationers forsøg på at motivere folk til at udføre godt arbejde og derigennem

plædere for individuel konkurrence og mere effektivitet end samarbejde, står i kontrast til håndværksmæssigheden og dens fokus på kvalitet. Hvis samarbejde og erkendelse af håndværksmæssighedens potentialer muliggøres, vil man ifølge Sennett skabe resultater af høj kvalitet (Sennett, 2009:61-62). Potentialer kan således skabes gennem samarbejdets kraft til at dykke ned i relationen mellem at opdage og løse problemer inden for praksis, hvilket er fundamentalt for kvaliteten i arbejdet og håndværket. Håndværksmæssighedens styrker, i et vestligt videnssamfund som det danske, vil på sin vis kunne koges ind til pointen om, at mestring og specialisering kan forhindre, at man bliver en overflødig medarbejder (Tanggaard, 2008:12). Potentialedyrkningen af grupper bør derfor kredse om håndværksmæssighed, da det er medskabende for en ekspertise, hvor håndværkeren mestrer sin praksis. Det kan desuden være med til at skabe mere fleksible, omstillingsparate og kreative medarbejdere, som hviler i kvaliteten af håndværket og derigennem er med til at fremme og gøre opmærksom på egne potentialer.

### **3.3.3 Leg og kreativitet**

Sennett peger altså på, at enhver kan blive håndværker og med referencer til barndommens kreative lege, er han overbevist om, at en legende tilgang i arbejdet er en del af en kreativ håndværksmæssighed (Sennett, 2009:269). Dette gennem håndværkerens dialoger med materialer, hvor det håndværksmæssige relaterer sig til legens glæde og intensitet i arbejdet: *”Kort sagt er legen en indføring i praksis, og praksis er et spørgsmål om både gentagelse og modulering.”* (Sennett, 2009:273). Med koblingen mellem arbejde og leg skaber Sennett et fokus på håndværkeren som en legende karakter. En der lærer af legen gennem overholdelse af regler, men samtidig modarbejder disciplinen ved at skabe og eksperimentere med rammerne for arbejdet (Sennett, 2009:270). Eksempelvis kan facilitatorers kreative udfoldelser siges at være handlinger inden for en eksperimenterende praksis, hvor viden blandt andet opstår som forårsaget af dette arbejde. Berøring, bevægelse og anvendelse af forskellige værktøjer bliver i denne forståelse eksperimenterende for faciliteringspraksis. Samtidig bliver kreativitet og leg i arbejdet muligt at forstå ved hjælp af fantasien, hvor en forståelse for håndværket kan udvikle sig processuelt og i takt med praksissens rammer og aktiviteter: *”Argumentet om fantasien begynder med udforskning af det sprog, der forsøger at styre og vejlede den kropsliggjorte færdighed. Dette sprog fungerer bedst, når det på fantasifuld vis viser, hvordan et eller andet gøres.”* (Sennett, 2009:20).

I relation til den legende karakter i arbejdet, vil vi fremhæve improvisering som en del af det lærende og eksperimenterende led i faciliteringshåndværket. Improvisation forstår vi som sammenhængende med fantasiens kobling til det kreative, hvor eksperimentering med materielle eller menneskelige faciliteringsværktøjer løbende skaber en udforskende tilgang til at facilitere. At improvisere handler også om at foregribe og forbedre en situation, som kan gøre plads til nye perspektiver på håndværksmæssigheden (Sennett, 2009:239). Håndværkeren eller facilitatoren bliver for så vidt en person, der er eksperimenterende og reflektiv nysgerrig på den konkrete håndværkspraksis og som er medskabende for at producere kvalitet.

Vi vil argumentere for, at det faciliterende håndværk mere er et spørgsmål om engagement og kreativitet i samspil med andre praksisdeltagere, end om at have et såkaldt medfødt talent for at gøre facilitering. Vi mener, som Sennett, at håndværket skabes gennem arbejdet med forskellige værktøjer, som efter vores forståelse er en paraplybetegnelse for en bred vifte af tekniske, praktiske og menneskelige værktøjer, der er med til at forme håndværkerens erfaring og refleksioner. Disse gøres i forbindelse med at lokalisere et problem, spørge kritisk ind til problemet og se nye muligheder gennem refleksion for at lege med en mere hensigtsmæssig kombineret af forskellige elementer.

### **3.3.4 Facilitering som håndværksmæssighed**

På baggrund af ovenstående vil vi nu mere dybdegående argumentere for, hvorledes vi arbejder med og anskuer facilitering som en håndværksmæssighed. Denne begrundelse danner derfor grundlaget for, hvordan vi senere vil analysere facilitering som en håndværksmæssighed ud fra erfarne facilitatorers fortællinger. Grunden til vi taler om facilitering som et håndværk, er altså fordi vi forstår faciliteringsprocesser som skabt gennem praksisser, hvor facilitatorer arbejder med at gøre sociale processer lettere. I sådanne processer, vil vi argumentere for at nysgerrighed, improvisering, kreativitet, engagement, fordybelse og refleksion hænger sammen med udviklingen af en faciliteringsproces. Som en del af håndværksarbejdet hører nemlig, at de seks facilitatorer i nærværende speciale typisk forbereder sig, justerer og ændrer på deres tilgange i forbindelse med faciliteringen og dermed reflekterer før, under og efter en given faciliteringsproces. Håndværksmæssigheden består samtidig i at håndtere fornemmelser for situationer, hvorfor vi mener, at faciliteringsfaget kræver håndværksmæssig modulering og menneskelig forståelse.

Sennetts blik på materiel kultur, mener vi understøtter faciliteringens grundvilkår, hvor hånd og ånd sameksisterer. Det vil sige, at for at facilitering kan anskues som et håndværk, må

facilitator være kreativ og anvende værktøjer, materielle som menneskelige, samtidig med, at der gøres plads til improvisation og refleksion, da disse er medskabende for at facilitatorerne er optaget af at skabe et optimalt faciliteringshåndværk. At facilitere møder, workshops eller andre typer af gruppeprocesser kræver ikke nødvendigvis, at man er ubevidst kompetent, altså hvor du gør bestemte handlinger uden at tænke over det. Det kræver, at facilitator gør facilitering til et håndværk gennem eksperimentering, engagement og erfaring. Håndværksmæssigheden bliver på den måde også et spørgsmål om at gøre facilitering til et produkt ved brug af en legende tilgang til at bevæge grupper fra et sted til et andet. Håndværksmæssig viden, forstår vi således som viden, der er søgende, selvkorrigerende og baseret på nysgerrighed. Vi argumenterer altså for, at facilitering er en håndværksmæssighed, der socialt producerer læring over tid, og det er ikke gjort med et enkelt forsøg, da gentagende refleksion antages at være en vigtig del af skabelsen for et godt faciliteringshåndværk. At blive en dygtig facilitator eller gøre facilitering som et håndværk kræver for så vidt en portion erfaring, kreativitet, engagement og tålmodighed, set ud fra vores perspektiv. Grundet facilitatorers arbejde med en bred vifte af forskellige grupper, bliver facilitering dermed en særlig form for socialt håndværk, der er afhængig af håndværkerens tilgang til at løfte kvaliteten af processer, som involverer menneskeligt samarbejde, hvor sproglige, relationelle betydninger skaber mening og viden, som facilitatorerne reagerer på.

Slutteligt bliver facilitering som håndværksmæssighed mere et udtryk for dynamiske læringssituationer, frem for mekaniske, og gør at håndværkeren tillader sig at være optaget af nysgerrighed og udforskning. Dermed handler håndværksmæssigheden om, at man som facilitator eller håndværker ikke blot dvæler ved det korrekte, som ofte er med til at lukke sagen, men i stedet lader ukendte svar fører samtalerne et spændende sted hen og skaber erkendelser undervejs. Facilitering som håndværksmæssighed kan således siges at fremme friheden til at tage chancer og skabe rum for, at der er plads til at fejle og lære af det.

### **3.4 Schön og begrebet om refleksion**

Facilitatorerne skaber erkendelser og giver plads til at lære af de overraskelser, der opstår undervejs i deres faciliteringspraksis. Vi mener, at Donald A. Schön kan bidrage til at udfolde forståelsen af dette med sit teoretiske begreb *refleksion*. Schön udgav i 1983, Den reflekterende praktiker, hvor hans perspektiv på handlings- og kompetenceforståelse blandt praktikere vakte stor interesse (Kuhlmann, 2001:7). Schön påpeger, at praktikere ofte ikke er i stand til at forklare, hvorfor de handler, som de gør, når de løser komplekse opgaver. I den forbindelse

beskriver han, at praktikere handler ud fra en tavs viden og således agerer intuitivt i handlingen ud fra deres deltagelse, erfaringer og fornemmelser, som en intuitiv håndværker (Schön, 2001:232). For at kunne håndtere og forstå komplekse opgaver er det derfor nødvendigt, at reflektere i forbindelse med sine handlinger (Schön, 2001:51-53).

Gennem læsning af teorien har vi stillet os nysgerrige overfor Schöns todimensionelle begreb om refleksion, refleksion-i-handling og refleksion-over-handling. Denne nysgerrighed udspringer på baggrund af vores egne erfaringer med at reflektere og værdien heraf. Størstedelen af vores tid med at skrive speciale, går med at reflektere over noget før vi handler, hvor vi stopper op og stiller os undrende overfor valg, fravalg eller andet. Ved gennemlæsning af empirien har vi genkendt refleksion før en handling, eksempelvis gennem facilitatorernes fortællinger om deres overvejelser, inden de møder gruppen, de skal facilitere. Schön berører ikke refleksion før handling og vi vurderer derfor, at hans todimensionelle refleksionsproces er mangelfuld på dette område, hvad angår måden, hvorpå man reflekterer i forbindelse med at forberede sig på en aktivitet. Vi mener således, at en tredje dimension, nemlig refleksion-før-handling, vil være med til at skabe en nuanceret og interessant analyse af facilitatorernes refleksionsprocesser, grundet et yderligere fokus på de forberedende aktiviteterets betydning for refleksion. Vi blev dog opmærksomme på, at vi ikke var revolutionerende med denne tilgang til refleksionsbegrebet af Schön og lader os her inspirere af forsker og seniorlektor Sharon Edwards (2017), som definerer begrebet refleksion-før-handling.

I følgende afsnit redegøres der for, hvorledes vi forstår refleksionsbegrebet relateret til Schön samt til facilitatorernes fortællinger om en arbejdspraksis. Efterfølgende vil vi præcisere og begrebsliggøre vores forståelse af viden relateret til Schön og facilitatorernes praksis med henblik på at belyse, hvordan viden og refleksion hænger sammen. Derefter fokuseres på refleksion-i-handling og refleksion-over-handling og afslutningsvis begrebsliggøres refleksion-før-handling, som nævnt, med inspiration fra Edwards (2017). Begreberne eksemplificeres undervejs relateret til facilitatorernes praksis og skal ikke nødvendigvis ses som enkeltstående refleksioner, men er sameksisterende og indbyrdes afhængige.

*Nøgleord: refleksiv praksis, intuitive handlinger, praksisviden, refleksion-i-handling, refleksion-over-handling, refleksion-før-handling.*

### **3.4.1 Den refleksive praksis**

Schön (2001) gør op med det instrumentelle og tekniske syn på fag og læring og plæderer for en reflekterende problembevidsthed, hvor praktikere bør udforske grænserne for deres praksis

gennem refleksion og ikke tilgå en kompleks praksis ud fra en overbevisning om teknisk rationalitet, som blandt andet betoner kategorisering, standardisering eller det instrumentelle (Schön, 2001:31,241). Ifølge Schön kendetegnes den reflekterende praktiker, som en der går til hver en sag, som var den enestående og derfor betragtes standarder og teknikker ikke som anvendelige for opgaveløsningen. I stedet konstrueres og omdefineres en ny forståelse af situationen gennem refleksion (Schön, 2001:117). Schön fremhæver vigtigheden af formuleringen af et problem, frem for udelukkende at være optaget af problemløsningsprocessen. Eksempelvis vil formuleringen af en given problemstilling være en proces, hvori facilitatorerne faciliterer en gruppe til at kunne identificere problematikken i den givne situation. På baggrund heraf findes der frem til gruppens mål for processen og facilitatoren reflekterer over, hvilke handlinger eller understøttende værktøjer, der kan bidrage hertil (Schön, 2001:44-45,145).

Vi vil argumentere for, at facilitatorer indimellem må handle kreativt, spontant og intuitivt i de vekslende og udefinerede situationer, de møder gennem deres faciliteringspraksis. Her vil den teknisk rationelle tilgang være mangelfuld, fordi komplekse situationer ikke nødvendigvis kan tilgås med videnskabelig forskning, teori, kategorier og standarder. Schön ønsker således en praksisepistemologi, der *”ligger implicit i de kunstneriske og intuitive processer, som nogle praktikere bringer i anvendelse i situationer, hvor der er tale om usikkerhed, manglende stabilitet, noget unikt eller værdikonflikter”* (Schön, 2001:51). Schöns forståelse af viden er således forskellig fra den tekniske rationalitet, idet han fremhæver praktikers intuitive handlinger, som det, der gør dem vidende på en særlig måde. En form for refleksiv praksisviden, hvor beslutninger baseres på intuition og refleksion, frem for instrumentel viden (Schön, 2001:145).

### **3.4.2 Praksisviden og refleksion**

For at forstå Schöns refleksionsprocesser skal man forstå de intuitive handlinger, der er væsentlige for at refleksioner overhovedet opstår. Ifølge Schön kan praktikere have svært ved at gøre rede for og beskrive, hvorfor de handler, som de gør. Denne implicite viden, beskrives som tavs viden eller knowhow og kommer til udtryk gennem deres handlinger og måden, hvorpå de udfører disse (Schön, 2001:52-53). Denne viden kan både være internaliseret på baggrund af teori og forskningsbaseret viden, men kan i lige så høj grad relateres til handle-mønstre og fornemmelser for situationen (Schön, 2001:51-52, 55). Schön omtaler denne handlingsorienterede viden som henholdsvis viden-i-handling, viden-i-praksis og praktisk

viden (Schön, 2001:51-55). Det er ikke tydeligt, hvilken betydning Schön tillægger begrebernes forskellige ordlyd. Vi har således valgt at lade os inspirere af begrebet *praksisviden*, der vedrører facilitatorernes knowhow og det intuitivt at vide, hvordan praksis gøres, hvilket kommer til udtryk i deres handlinger. Denne praksisviden kommer eksempelvis til udtryk, når flere af facilitatorerne beskriver, at de har et bestemt mindset, når de gør facilitering, uden helt at kunne sætte ord på, hvordan det kommer til udtryk, at de har det rette mindset. Mindset fremstår således som deres knowhow og implicite viden, der kommer til udtryk i deres handlinger, når de faciliterer.

En overraskelse eller uventede resultater af en handling kan gøre, at vi som mennesker pludselig dvæler ved de aktiviteter, vi foretager os. Den form for viden, der ligger i handlingen, kan vi pludselig reagere på eller undres over ved at reflektere, det er kendetegnet ved *refleksion-i-handling* (Schön, 2011:52; 2013:26). Der skal altså være tale om et handlingsøjeblik, hvor længde kan variere med konteksten. I handlingsøjeblikket er der mulighed for at gøre en forskel på konstruktionen af aktiviteten, som gør, at der kan moduleres på handlingen, mens den foregår, hvilket skaber viden og kompetence (Schön, 2013:26; 2001:119). På den måde, mener Schön, at kunne tale om en ændring af situationen på baggrund af refleksionens betydning for nye erkendelser for viden. Refleksion-i-handling er således med til at kvalificere handlingen (Wahlgren et al., 2002:113). Et eksempel herpå i relation til faciliteringspraksis kan være, at facilitatorernes refleksioner i handlinger sker på baggrund af oplevelser, hvor facilitator i situationen reflekterer over, hvorledes brugen af værktøjer synes hensigtsmæssige for en specifik faciliteringssituation, som pågældende således tilpasser mens processen faciliteres. Eksempelvis stiller en af facilitatorerne, deltagerne en startopgave allerede, når de træder ind i rummet. På den måde kan hun have en forestilling om, hvordan de reagerer på opgaven, og gennem refleksion-i-handling skaber hun løbende en forståelse for, hvordan hun bedst faciliterer deltagerne ud fra deres sociale handlinger. Midt i en faciliteringsproces kan facilitatorerne qua deres handlinger, opfinde og skabe procedurer til løsning af et problem og erkendelsen af overraskelser bliver derigennem korrigerende for efterfølgende handlinger, hvis de skal lykkes med processen (Schön, 2013:27).

Praktikeren eller facilitatoren trækker i forskellige situationer på et repertoire af tidligere eksempler, forståelser og handlinger, der på flere måder kan relatere sig til de løbende erfaringer, man gør sig i arbejdet med praksissen (Schön, 2001:67,124). Definitionen af refleksion-i-handling går dermed på at være en handlingsorienteret refleksionsproces, der indebærer en opmærksomhed på eksperimentering med forskellige handlinger, som danner baggrund for videre forsøg i lignende situationer: "*Et sådant undersøgelsesmønster kan bedre*

*beskrives som en række øjeblikke i en refleksion-i-handling-proces.*” (Schön, 2013:27). I relation til vores forståelse af håndværksbegrebet, vil vi argumentere for at overraskelser kan føre til en nysgerrighed på, hvordan man fremadrettet reflekterer i den øjeblikkelige handling og kan således skabe grobund for en engageret håndværksmæssighed. Desuden bliver refleksion-i-handling afgørende for den del af håndværksmæssigheden, der handler om at sætte spørgsmålstejn ved det håndværk som udføres, hvorfor en reflekterende tilgang til håndværket kan medvirke til at fordybelsen bliver relevant for kritiske overvejelser i forbindelse med håndværksmæssig handlen.

Schön berører kun ganske kort *refleksion-over-handling*, der er relateret til, at praktikere overvejer eller efterfølgende reflekterer over deres handlemønstre og den viden, der kommer til udtryk gennem deres handlinger (Schön, 2001:56). Refleksion-over-handling forstår vi således som udtrykt, når facilitatorerne eksempelvis ser tilbage og fortæller om nogle af de faciliteringsprocesser, de har stået for og i sådanne øjeblikke genovervejer deres viden og handlinger. Mere konkret kommer det til udtryk, når facilitatorerne fortæller om de værktøjer og metoder de anvender, men som ikke altid fungerer i praksis, hvorfor de bagefter undres eller spekulerer over de handlinger, de foretog og efterfølgende justerer og tilpasser værktøjer og metoder ud fra dette.

På baggrund af en kritisk undren over refleksionsbegrebet relateret til Schön, vil vi som nævnt inddrage en tredje dimension af refleksion, omhandlende *refleksion-før-handling*, der relaterer sig til deres forberedelsesprocesser. Vi forstår således ikke forberedelsen som en del af selve faciliteringshandlingen, men som foregået før faciliteringsprocessen. Dette fordi, vi mener, at man ved at modellere, forestille sig og konstruere praksis før man gør den, reflekterer over mulige fremtidige handlinger og hvordan de kan opstå i den forestående praksissituation (Edwards, 2017:2). Facilitatorerne stilles over for faciliterende opgaver af vekslende karakter. Det kan være i form af typen af opgavestillere, de fysiske omgivelser eller i arbejdet med gruppedynamikker, hvilket gør at de kan opleve arbejdet med at facilitere, som meget forskelligt afhængig af de mennesker, de møder og de problemstillinger der inddrages. Refleksion-før-handling bliver i den forbindelse relevant for, hvordan de anvender tidligere viden og erfaringer ud fra forestillinger om, hvordan en proces vil tage sig ud. Facilitatoren bevæger sig i denne refleksionsproces på måder, der kan danne grundlag for en mere nuanceret forståelse for egne handlinger ved at være opmærksomhed på forestående situationers potentialer og derigennem udvikle praksis (Edwards, 2017:4). Det kan være refleksioner relateret til deres faciliteringsstile, da disse hænger sammen med hvilken faggruppe, der skal

faciliteres. Nogle af facilitatorerne nævner blandt andet, at de oplever, at pædagoger og lærere oftest er begejstrede for at arbejde i grupper, hvilket er med til at forme facilitatorernes refleksioner om, hvordan en faciliteringsproces skal håndteres. Hertil argumenterer vi for, at de samtidig med denne proces gør håndværket til et spørgsmål om forberedelse og erfaring med udgangspunkt i de refleksioner, de gør sig inden faciliteringen.

De ovenstående præsenterede og definerede forståelser af Schöns begreb om praksisviden og refleksion har til formål at forme en interessant og vedkommende analyse af, hvordan facilitatorernes refleksioner er med til at forme facilitering som et håndværk. Facilitatorerne fortæller ikke eksplicit om, at de gør sig refleksioner i relation til faciliteringspraksis og analysen er således baseret på vores læsninger af deres fortællinger, som implicite og indlejrede refleksionsprocesser.

### **3.5 Teoretiske efterrefleksioner**

Med afsæt i ovenstående teoretiske forståelser og afsæt følger et afsnit, hvor vi har vi gjort os nogle refleksioner over handling, omkring hvorvidt og i hvilken udstrækning de udvalgte teoretiske begreber er anvendelige på danske forhold, idet Sennett og Schön, skriver ud fra amerikansk kontekst. Vi har derfor reflekteret over, hvordan vi har forholdt os kritiske til forståelsen af håndværk og refleksion som pragmatiske begreber.

I relation til anvendelse af Sennett som delvist teoretisk grundlag, har vi reflekteret over, hvordan forståelsen mellem hånd og ånd kommer til udtryk hos Sennett i forhold til, hvordan vi anskuer denne forbindelse. Håndværksmæssigheden bliver i nærværende speciale mere til et spørgsmål om at anvende personlige og kompetencerelaterede værktøjer som handlingsskabende for håndværksmæssigheden. Vi forstår hånden i et mere abstrakt perspektiv, hvor værktøjer både kan inkludere materialiteter og menneskelige kompetencer, til at kvalificere håndværksarbejdet. Samtidig må vi tage hensyn til de samfundsmæssige forhold, der kan siges at have indflydelse på, hvilken kontekst Sennett skriver ud fra i forhold til et dansk perspektiv på håndværksmæssighed. I og med Sennett skriver ud fra en amerikansk kontekst, vil vi pointere, at vi finder det af relevant betydning for hvordan arbejdsmarkedet, ledelsesparadigmer, medarbejderperspektiv og fagforeningsarbejdet stikker i vidt forskellige retninger, altså i Danmark og USA. Da vi forstår det amerikanske arbejdsmarked som meget større og en del mere rationalistisk orienteret, bliver forståelsen for håndværksmæssighed også præget heraf, hvorfor vi forstår Sennetts ihærdige arbejde med at forbinde hånd og ånd, som

influeret af disse betydninger. Ved gennemlæsning af Sennett har vi desuden savnet beskrivelser af mere “almindelige” håndværkere eksempelvis VVS-manden eller designeren. Sennett kredser eksempelvis om håndværksmæssigheder relateret til fingrenes betydning for klaverspil (Sennett, 2009:168). Sådanne minutiøse beskrivelser af de fem fingres særskilte funktioner, har til tider distanceret håndværksforståelsen til danske facilitatorer og krævet et ekstra oversættelsesarbejde af Sennetts forståelser.

Schön skriver ligeledes ud fra en amerikansk kontekst og også her skal man være opmærksom på den mere rationelle tilgang til brugen af standarder eller værktøjer, der i højere grad kan forekomme i USA, som han således tager afstand fra. Han udfolder dog refleksionsbegreberne gennem eksemplificerede praktikere, blandt andet en arkitekt og en byplanlægger, der efter vores mening er genkendelige i en dansk kontekst. Da refleksion i og over handlinger endvidere er en essentiel proces for den enkelte, har hans begrebsapparat været anvendeligt i en dansk faciliteringskontekst. Det er dog tankevækkende, at Schön aldrig rigtigt definerer begrebet refleksion til trods for, at han omtaler det flere gange, som tænkning (Schön, 2001:52,55,236) Vi mener dog, at der er relativ stor forskel på at tænke og reflektere og at man deraf sagtens kan tænke uden at reflektere. Vi vil argumentere for, at refleksion er en mere krævende og granskende tænkning end “bare” at tænke. Schön beskriver ikke eksplicit fordybelse eller granskning som en del af tænkningen og dermed fremstår hans begreb refleksion i handling til tider unuanceret.

Som nævnt er omdrejningspunktet for Schöns teori, at praktikere ofte ikke kan forklare, hvorfor de gør som de gør, når de løser komplekse opgaver på kunstnerisk vis. Således anerkender vi at refleksion kan fremme, at man får nuanceret og sat ord på, hvorfor man gør, som man gør, så uvidenhed kan blive til viden. Vi stiller dog spørgsmålstejn ved om alle praktikere nødvendigvis reflekterer. Der kan være behov for input fra andre i form af ny viden eller en form for medspiller, der stiller reflekterende spørgsmål til ens praksis, så man begynder at reflektere og i højere grad har mulighed for at berige sin praksis. Vi vurderer ikke, at Schön forholder sig til denne udfordring relateret til, hvordan man får praktikere til at reflektere i og over egen praksis.

## Kapitel 4: Analyse

Nærværende kapitel indeholder først en redegørelse for, hvordan vi har struktureret, tilgået og bearbejdet empirien ud fra et særligt analytisk blik samt hvordan vi på den baggrund har formet et analysedesign. Dernæst følger fire delanalyser, der danner grundlaget for analysen: Værktøjsparaplyen, Et personligt værktøj, Gamemasteren samt Komplexitet som et refleksivt værktøj. De tager alle udgangspunkt i, hvordan seks erfarne facilitatorer på forskellig vis fortæller og fremhæver refleksion i relation til håndværksmæssighed, og som betydningsfuldt for konstrueringen af faciliteringsprocesser. Analysen fokuserer således på specialets problemformulering ved at skrive frem, hvorledes refleksion kan være med til at forme facilitering som en håndværksmæssighed i et videnssamfund.

### 4.1 Analysedesign

I følgende afsnit præciseres det, hvordan analysen er designet. Delanalyserne udspringer af flere gennemlæsninger af de seks interviews med facilitatorerne, hvor vi undervejs er blevet opmærksomme på udtryksformer og fortællinger om at have et særligt mindset eller handle anderledes end “normalt”. Fortællingerne bærer præg af en praksisviden, der kan siges at ligge til grund for deres facilitering, og hvordan de agerer mellem det personlige og faglige, når de faciliterer. Brugen af forskellige menneskelige værktøjer synes fremtrædende i fortællingerne og bliver til betydningsfulde temaer for at forstå facilitering som en håndværksmæssighed, der blandt andet konstrueres gennem refleksion og intuition. I samtalerne med facilitatorerne har vi fået en konstrueret indsigt i nogle af de erfaringer, de har i forbindelse med at facilitere processer i forskellige kontekster. Den enkeltes erfaringer har således givet sig til udtryk som fortællinger, skabt på baggrund af samtaler, hvorved vi selv har været indflydelsesrige på, hvilke fortællinger, der bringes frem i relation til spørgsmål og spørgeteknik.

Analysegrundlaget bygger ligeledes på et afgrænset teoretisk grundlag af Sennett (2009) og Schön (2001; 2013) samt det empiriske materiale, som bærer præg af sprogets og relationers betydning for skabelsen af facilitering som et kvalitetsorienteret håndværk. Måden, hvorpå vi har valgt at gå til værks med empirien, kombineret med de teoretiske begreber om håndværk og refleksion, bygger på en socialkonstruktivistisk tilgang til at forstå, hvordan håndværksmæssighed og refleksion må forstås som et socialt anliggende. Vi har derfor valgt at anvende et særligt analytisk perspektiv, der tillader, at vi retter blikket mod det sociale og relationelle, som tilskriver og tilskrives mening.

Med Sennett og Schön kan vi fremhæve, hvordan facilitatorerne reflektivt taler om særlige måder at tilgå faciliteringspraksis på, der er medvirkende til, at vi kan tale om disse handlinger som håndværksmæssigheder, der på forskellig vis kredser om at udføre en form for reflektiv kvalitetsarbejde i et videnssamfund. Hertil kommer vi ind på, hvordan vi ser, at forskellige refleksive handlinger synes at skabe muligheder, kreative processer og håndtering af det komplekse, ved at rette blikket mod facilitatorernes italesættelser af, hvordan fællesskabet og det sociale fungerer som platform for skabelsen af håndværket. Dette tydeliggøres i kraft af begreberne om håndværk, håndværksmæssighed, refleksion-før/i/over-handling og facilitering, som vi har kodet vores empiriske materiale ud fra. Desuden har vi under læsning af det empiriske materiale, forsøgt at være opmærksomme på overraskelser eller forbløffelser for at være åbne overfor forskelligartede analytiske perspektiver.

Det har ligeledes været med til at gøre processen krævende i forhold til at være i løbende refleksiv dialog med hinanden om, hvordan vi kunne anvende vores undren konstruktivt og ikke blot lade os forføre af interessante udtalelser. Vi har derfor også udvalgt emner på baggrund af løbende dialoger og diskussioner om, hvordan de seks erfarne facilitators fortællinger har givet anledning til at åbne op for overraskende viden om, hvad der skal til for at arbejde med faciliterende processer. Dette ud fra en overbevisning om, at de sproglige praksisser og relationelle forhold fungerer som væsentlige faktorer i skabelsen af facilitering og for at forstå, hvordan de taler om at engagere sig og tilgå håndværket.

Vi er opmærksomme på, at Sennett anvender vendingen håndværker og Schön anvender praktiker, hvor vi derimod vil anvende og omtale dem som facilitatorer, som indebærer en anerkendelse af begge forståelser, da vi anser facilitatorerne for at være praktikere og håndværkere inden for faciliteringsfeltet. Analysedesignet er såvel formet som en ramme for, hvordan vi vil analysere og hvordan vi herigennem forstår den sociale virkelighed som konstrueret. Dette gennem anvendelsen af de tidligere nævnte iagttagelsesledende nøgleord, som nævnes i teoriafsnittet (Esmark, Lausten & Andersen, 2005:11). Håndværks- og refleksionsbegrebet bliver for så vidt til mere sociale og sproglige begreber end hos Sennett og Schön, hvormed vi forstår disse som skabt af interaktioner mellem facilitatorerne og de faciliterede, altså deltagerne.

## 4.2 Værktøjsparaplyen

Denne første delanalyse vedrører facilitatorernes italesættelser af betydningen af de mangeartede værktøjer og forståelser, der er retningsgivende for deres faciliteringspraksis. Delanalysen om værktøjsparaplyen indleder dette analysekapitel med den begrundelse, at vi søger at forstå og udfolde betydningen af, hvordan værktøjsparaplyen af praksisviden slås ud i facilitering. Det socialkonstruktivistiske afsæt kommer til udtryk i måden, hvorpå vi analyserer på facilitatorernes fortællinger om socialt konstruerede forståelser for deres facilitering, og hvordan disse synes at være retningsgivende for handlinger i det relationelle rum. Denne første delanalyse er således med til at sætte fokus på facilitatorernes mange grundantagelser praksisviden, hvilke vi forstår som værktøjer til at skabe håndværksmæssigheden.

Da vi spørger ind til, hvad det betyder at facilitere, fremhæver flere af facilitatorerne som noget af det første, at facilitering kommer af det latinske ord ”*facil*”, der betyder at gøre noget let (Bilag 9, Ib Ravn:4; Bilag 13, Tim Christensen:4; Bilag 12, Rikke Kornby:4; Bilag 11, Peter Grumstrup:4). Samtidig kan vi læse i litteraturen, at en facilitator gerne skal kunne mærke, hvordan et faciliteringsdesign fungerer og dermed fornemme, hvor gruppen er, sanser hvordan energien er i rummet og kunne tilpasse sig selv efter det, der udspiller sig i processen (van Loon, Andersen og Larsen, 2016:31). I det følgende eksemplificeres det, hvordan de seks facilitators fortællinger bærer præg af sproglige udsagn om deres fornemmelser for mennesker og hvad det vil sige at mærke, hvad der sker i rummet.

Rikke påpeger, at man kan: ”(...) *ret hurtigt fornemme, at der er (...) nogen i lokalet, der er bedre til at tage sådan en opgave end andre.*” (Bilag 12, Rikke Kornby:17). Peter overvejer, hvornår han skal føre deltagerne videre i processen: ”(...) *på energiniveauet kan jeg fornemme, at måske det kunne have været et godt tidspunkt at gå videre på.*” (Bilag 11, Peter Grumstrup:7). Lykke fortæller, at øvelser: ”(...) *er måden vi kommer i kontakt med hinanden og mærker hinanden på.*” (Bilag 10, Lykke Rix:10). Når Ib faciliterer møder og giver udtryk for deltagerens udbytte, så har han: ”(...) *en meget stærk fornemmelse for, at de får det ind under huden (...).*” (Bilag 9, Ib Ravn:12). Tim påpeger, at han oplever forskelle på at facilitere i forskellige organisationer og giver udtryk for, at: ”(...) *det var virkelig meget sjovt at mærke de kulturer (...).*” (Bilag 13, Tim Christensen:2). Vagns fortælling skaber et billede af ham selv, som en spåmand, der ser ud i fremtiden og fornemmer, hvad der vil ske: ”*Når du kommer ind i lokalet, skal du i forvejen allerede vide, hvad der sker.*” (Bilag 14, Vagn Strandgaard:8).

Det lyder ved første indtryk som en let sag at facilitere, både når vi bliver forført af ordets latinske oversættelse samt ved læsning af tips og tricks til facilitering. I diverse bøger om

facilitering og når vi lytter til facilitatorernes fortællinger, kan man ligeledes få det indtryk, at fornemmelserne nok kommer til en. Som uerfarne facilitatorer reflekterer vi imidlertid over, hvordan det lige foregår, når man fornemmer og mærker det, der sker i det relationelle rum. Gennem facilitatorernes fortællinger tyder det på, at indsigten i og viden om psykologi og gruppedynamikker er udslagsgivende for processens medvind og altså disse såkaldte fornemmelser. Tankerne henledes til, at det under overfladen handler om en praksis, der er så nuanceret, at det kræver mere end blot gode fornemmelser for at facilitere og nærmere har at gøre med en nysgerrighed og eksperimenterende tilgang, der over tid former praksisviden og erfaring. En erfaring, der på dynamisk vis formes gennem engagement, træning med utallige gentagelser, stræben efter kvalitet samt fyldestgørende feedback fra deltagere, der bidrager til at professionalisere den faciliterende tilgang. Desuden må det at facilitere forlange en nysgerrighed og fordybelse i refleksion i og over handlinger, der frembringer nye forståelser og med tiden gør de faciliterende handlinger intuitive. Intuitive handlinger, der kommer til udtryk baseret på fornemmelser, der gør, at man på kompetent vis mestrer arbejdet med faciliteringsprocesser. Man kunne kalde det intuitiv praksisviden eller knowhow, hvor selv når facilitatorerne gør brug af teorier og forskningsbaseret viden, er afhængige af deres fokus på refleksion i handling for at mestre det, der udspiller sig i faciliteringsprocessen. Selvom ordets betydning, altså facil, og den læste litteratur får facilitering til at fremstå let, synes der at tegne sig et anderledes billede, når vi analytisk dykker ned i denne antagelse. Peter påpeger, at flere facilitatorer lettere lader sig påvirke af det komplekse, der kan ske i en faciliteringsproces:

(...) altså fordi i bund og grund, det folk bliver overvældet af, det er jo kompleksiteten i det der foregår. Folk siger jo, alt muligt kan jo ske. Jamen lige præcis. Det er jo det, der er ideen med det. Så målet med en facilitator er jo at stille en gruppe bedre, end hvis man ikke havde været der. Hvis man bare hjælper dem en lille bitte smule, så har man jo faktisk hjulpet dem. Men det er bare uambitiøst at gå efter det. [...] Det er jo her kompleksiteten i facilitering opstår fordi, at det kræver en dyb, dyb forståelse (...) (Bilag 11, Peter Grumstrup:7-8,13).

Peter fremhæver, hvor nuanceret og udfordrende det kan være at facilitere. Intet i rummet er forudbestemt, da hvert menneske i rummet bidrager til at konstruere facilitering som en relationel proces. Omvendt fremhæver Peter med en engageret stemme, at det netop er formålet med facilitering. Deltagerne er med til at forme processen, så de som gruppe kommer et sted hen, der synes hensigtsmæssigt for fællesskabet. Det vil således være forskelligt fra proces til

proces, hvordan faciliteringsprocessen udmønter sig. Peters håndværksmæssighed kommer sprogligt til udtryk i hans brændende engagement for faciliteringen af det kvalitetsorienterede arbejde, hvor han motiveret lægger barren højt for facilitering og således med stolthed for disciplinen stiler efter det bedste for gruppen. Han betoner, at facilitering fordrer en dyb forståelse for det komplekse for at kunne mestre sin håndværksmæssighed med kvalitet for øje. Vi vil således argumentere for, at Peter implicit lægger vægt på refleksivitetens kunst, som bidrager til at forstå egne og andres væremåder i en faciliteringsproces.

Ib henter forståelser i teoriernes verden og fremhæver, at faciliteringspraksis ikke udspringer af en teori, men at teorier kan anvendes til at begribe handlinger og han stræber stadig efter at:

(...) forstå, hvad det egentlig er en facilitator gør med en forsamlet flok mennesker (...). Men det bliver ligesom teoretiske briller, hvormed man kan forstå, hvad det er en facilitator gør, men det er ligesom postdoc, det er ligesom noget, der er kommet efter, det er ikke en praksis, der er udledt af en teori (Bilag 9, Ib Ravn:8).

At facilitere en gruppe af mennesker, handler således om at indlejre subjektivt udvalgte teoretiske forståelser i praksis, som former praksisviden og forstærker faciliterende handlinger. Ib forstår altså sin faciliteringsstil som en, der således ikke udelukkende lader sig styre af eller fokuserer på at tage udgangspunkt i teorier, men derimod lader sin håndværksmæssighed vokse af praksis. Trods de mange års erfaringer med at facilitere, synes vi at forstå Ib som en facilitator, der lader sine handlinger blive genstand for refleksioner. Nysgerrigt søger han at eksperimentere med sin horisont af forståelser, der kan give ham nye perspektiver på praksis. Dermed søger han gennem refleksion over handling at mestre faciliteringsprocesser ved at være opmærksom på vekselvirkningen mellem teori og praksis, som således får betydning for, hvordan Ib arbejder med facilitering som en håndværksmæssighed. Engagementet udtrykkes, når han fortæller, at han fordyber sig i teorier i relation til at forstå facilitering, hvilket bliver et særligt blik på, hvordan han over en årrække har været refleksiv nysgerrig på at forstå egen håndværksmæssighed. I sin bog *Facilitering – ledelse af møder der skaber værdi og mening* (2011) har Ib forsøgt at relatere sin forståelse af facilitering til socialkonstruktionisme, evolutionær tænkning, positiv psykologi og selvorganiserings-teori, men udtrykker i vores samtale: *"Jeg er ikke rigtig tilfreds med den sammenkobling, jeg synes ikke rigtigt, der er noget, der matcher fuldstændigt. Så er jeg indenfor det sidste år faldet over en motivationspsykologi, som hedder selvbestemmelsesteorien."* (Bilag 9, Ib Ravn:8). Gennem teoretiske fordybelser forstår vi, at Ib bliver opmærksom på hensigtsmæssige perspektiver, der skaber en refleksiv

teoritilgang til sine handlinger. Refleksion i handling foregår så at sige, når Ib stiller spørgsmålstejn til sin egen teoretiske forståelse af faciliteringspraksis, hvilket på en engageret vis leder ham nye steder hen ved hjælp af en nysgerrighed efter at søge teoretiske vinkler til at udvikle sin håndværksmæssighed. Vi forstår derigennem de teoretiske tilgange som en værktøjskasse, hvormed han søger at modulere på skabelsen af håndværket, altså facilitering. Værktøjer synes indimellem at blive skiftet ud og udtrykker således håndværkerens kredsen om at skabe et godt håndværk. Det afspejler til en vis grad, ligesom Peters tilgang til facilitering, at kvalitetsarbejdet blandt andet handler om at være reflektiv og opmærksom på, hvordan egne perspektiver bliver meningsfulde ud fra de forståelsesrammer, de arbejder med.

Gennem samtalerne med de seks facilitatorer fremgår det flere gange, at facilitatorerne har interesse i at være opmærksomme på anvendelsen af teoretiske forståelser. Disse skaber en værktøjsparaply, som giver mulighed for at forstå, hvad der sker i rummet, så faciliteringsprocessen ikke baserer sig på tomme, men velfunderede fornemmelser. I de første år af Lykkes arbejdsliv, oplevede hun det som lidt af en hæmsko, at hun ikke rigtig kunne italesætte, hvad det var der skete i rummet, selvom hun dog ikke betvivlede sine fornemmelser for, at der hændte noget magisk, som var socialt betinget. Med en nysgerrighed på, hvad der sker i rummet, fordyber hun sig i den tyske sociolog Hartmut Rosas teoretiske forståelser af begrebet resonans for at forstå sine fornemmelser: *"(...) jeg kunne ikke forklare hvad det var, der skete i rummet, men det føltes som ren magi og så fandt jeg det her resonansbegreb og det er jo det der sker. (...) At ens proces, bliver alle andres proces."* (Bilag 10, Lykke Rix:12). Lykkes nysgerrighed efter at forstå egen praksis, hjælpes således på vej af teoretiske værktøjer, der fokuserer på at investere sig selv i gruppeprocesser, der gør, at man i fællesskab kan komme fra et sted til et andet, hvor resonans er det at inkludere sig i fælles læring. Resonansbegrebet fungerer som en form for teoretisk- og kommunikativt værktøj, der hjælper hende med at forstå menneskelige processer, hvor samarbejde og videndeling er på dagsordenen. Lykke fortæller endvidere, at hun ude i virksomhederne oplever et overvældende fokus på rationel problemløsning, hvor det at præstere og levere løsninger, har en negativ indflydelse på faciliteringsprocessen (Bilag 10, Lykke Rix:4-5). Gennem Lykkes tilgang til at facilitere, bliver engagement en del af begrundelsen for, hvorfor og hvordan Lykke vil bryde med virksomhedernes hastige tempi og rationelle tilgange til quick fix forandringsløsninger. Mindfulness bliver i den forbindelse anvendt som et tilstedeværelsesværktøj til at fordybe sig i relationer, der får betydning for måden, hvorpå deltagerne slipper det løsningsorienterede fokus og i stedet søger at blive i relationerne (Bilag 10, Lykke Rix:4-5). Således arbejder hun

refleksivt med virksomhedernes rationelle tilgang og bearbejder denne med en modsatrettet tilgang som også er mindfulnessorienteret. Håndværksmæssigheden udtrykkes for så vidt gennem en refleksiv dvælen ved de forhindringer, der kan stå i vejen for, at medarbejderne som gruppe kan nå deres fælles mål og således ”(...) være opmærksomme på, hvad der sker, når vi sætter tempoet ned i stedet for (...)” (Bilag 10, Lykke Rix:2). Hermed slås det fast, at det kræver tid og øvelse kombineret med en engageret stræben efter at opnå kvalitet for at kunne mestre facilitering. På velfunderet vis søger facilitator at forstå dynamikkerne for social meningsskabelse for at kunne fremme dette. En håndværksmæssighed der kan siges at bygge på et længerevarende refleksivt håndværksarbejde, som relaterer sig til de praktiske erfaringer kombineret med fordybelse i teoretiske tilgange til at forstå sociale menneskelige processer.

Facilitatorernes nysgerrighed efter ny viden udtrykker på sin vis, at vi har at gøre med facilitatorer, der begår sig i videnssamfundet, hvor viden, er i høj kurs. Gennem bestræbelser efter at underbygge deres praksisviden med teoretiske forståelser er de således implicit med til at fremme faciliteringsdisciplinens legitimitet i det danske videnssamfund. Deres anvendelse af vidensrepertoire og værktøjsparaplyer, forstår vi som faktorer, der kvalificerer og professionaliserer deres arbejde ved at være nysgerrige på at forstå og udvikle egne faciliteringspositioner. Arbejdet med teoretiske og metodiske værktøjer kan siges at udtrykke en form for kreativitet, som indebærer, at de mestre at jonglere med teoretisk viden, der kan forstærke deres positioner og gøre dem til specialiserede videnspersoner i et samfund, hvor konsulenter, coaches, terapeuter, rådgivere og andre ligeledes forsøger at bidrage med meningsskabende tilgange til organisatorisk procesudvikling.

Facilitatorerne underviser alle i facilitering og da vi taler med dem om deres faciliteringsstile i relation til undervisning kommer deres stolthed for den faciliterende disciplin til udtryk. I samtalen med Vagn, fortæller han om den faciliteringsuddannelse, han udbyder og man forestiller sig et slags praktisk træningsværksted, hvor der stilles forskellige værktøjer til rådighed, når de vordende facilitatorer på deres egne måder, skal lære at facilitere og forholde sig til en refleksiv tilgang. Vagns læresætning lyder således:

(...) hvis du ikke træner det [red. at facilitere], sætter dig ned og træner det, så kommer du ikke til at lære det. Så bliver du, hvor du er og det er det, vi siger til folk, I er nødt til at træne det, sætte jer ned og træne og træne og træne (Bilag 14, Vagn Strandgaard:8).

Træning og fordybelse i egen praksis, synes altså at være afgørende for, hvordan facilitatorer mestrer at skabe engagerede faciliteringsprocesser. Ved en udtrykt fokusering på træningsperspektivet, implicerer dette fejringen af gentagelsens kunst, som en styrke der relaterer sig til modet og nysgerrigheden efter at blive bedre. Vagns læresætning maler et billede af, at håndværksmæssigheden bedst udøves gennem træning for at blive en kompetent facilitator og han sætter ligesom Peter og Ib kvalitetsarbejdet i højsædet, når han udtaler: ”*Og hvis du ikke sætter dig mere ind i det, så bliver du ikke god til at facilitere*” (Bilag 14, Vagn Strandgaard:8). Her forstår vi implicit, at Vagn pointerer, at håndværksmæssigheden for så vidt ikke handler om at have en farvestrålende værktøjsparaply med sig, men at det er i anvendelse af værktøjer, at faciliteringsrejsen formes. Vagn nævner eksempelvis neurovidenskab, de ni intelligenser, tænkestile, betydningen af selvværd og konflikthåndtering, som former for menneskelige faciliteringsværktøjer, der kan kvalificere håndværket. Dette ved at reflektere i handling, når facilitator samtidig mærker værktøjernes funktion i den pågældende proces. Gennem samtalen underbygger han sin håndværksmæssighed med værdien af fordybelse og træning ved at trække på værktøjet, Neuro Lingvistisk Programmering, kaldet NLP (Bilag 14, Vagn Strandgaard:8). Vagn åbner ligeledes posen for, hvilke andre teoretiske værktøjer han anvender til at forstå faciliteringspraksis. Gennem sin fortælling orienterer han sig mod Seligman og positiv psykologi, Cooperriders anerkendende pædagogik, Tuckmans gruppedynamikker, Kilmanns konflikthåndtering, Bernes transaktionsanalyse, Gordons aktive lytning samt jeg-budskaber, Simons værdiafklaring, Sibbets teamperformance, Golemans følelsesmæssig intelligens og Dwecks mindsetting (Bilag 14, Vagn Strandgaard:10-12). Da Vagn runder neurovidenskab, forklarer han, hvordan neurovidenskaben eksempelvis har afgørende betydning for, hvordan han reflektivt vælger at træde ind i rummet, da det påvirker deltageres neurotransmittere i hjernen. Han forklarer, at “*amygdala er på spil*” og han folder ud, hvor vigtig denne baggrundsviden er for at forstå, hvordan man skaber tryghed hos deltagerne (Bilag 14, Vagn Strandgaard:14-15,20). Vagn eksemplificerer:

(...) vi er egentlig tilstandsdesignere, altså det man kalder state designere (...) Altså vi er kun kemi og elektricitet i den sidste ende. 75% af hjernen er vand og resten er fedt og sukker og så er det kemiske processer og det er det, der er svært for os at forstå (...) vi fremmer faktisk nogle neurotransmittere inde i hjernen, når vi kommer ind allerede der, altså hvad er det, der sker inde i folks hjerner. [...] så når de kommer ind i vores lokaler, så for det første har jeg allerede mødt dem inde i forhallen, inden de kommer og [red. jeg] siger “hej” til dem. Når de kommer ind i lokalet, er der musik på. Når de kommer ind i lokalet, så står deres navne der. På en flipover står der velkommen, så deres identitet er der. (Bilag 14, Vagn Strandgaard:14, 20).

Neurovidenskab bliver altså en form for menneskeligt forståelsværktøj som Vagn dykker ned i for at forstå, hvordan sociale processer kan anskues i relation til måder, hvorpå hjernen fungerer. Vagn gør således opmærksom på nogle af de sammenhænge, der kan være mellem abstrakte videnskabelige forklaringer på hjernens processer og facilitering. Neurovidenskab bliver således et abstrakt arbejdsværktøj, som medvirker til at skabe en indgang til håndværksarbejdet ved, at han på baggrund af en praksisviden eksempelvis forbereder velkomsten til en faciliteringsworkshop ud fra brugen af dette abstrakte værktøj. Vi vil derfor argumentere for, at en del af værktøjsparaplyen udfolder sig ved at have en neurovidenskabsorienteret praksisviden om, hvordan facilitator skaber optimale "tilstandsdesigns" hos mennesker. Vagns håndværksmæssighed konstrueres således igennem hans fordybelse i og bestræbelser efter at skabe et repertoire af værktøjer, der kan hjælpe ham med at modulere sit faciliteringshåndværk ud fra tilgange til menneskelig forståelse og sociale processer. Denne fordybelse sætter ham i en position, som gør ham kvalificeret til reflektivt at modulere håndværket og på intuitiv og improviserende vis, anvende meningskabende værktøjer om neurovidenskab for at levere et optimalt håndværk af kvalitet. Vagns håndværksmæssighed kommer ligeledes til udtryk, når han fortæller om, at han tager imod deltagerne, hvor han forinden har sat musik på. Dette stemningsfokuserede værktøj skaber et billede af, at Vagn leverer en legende og kreativ tilgang til at facilitere, fordi han herigennem har blik for værktøjets formål, der handler om at skabe tryghed gennem musik. Gennem brugen af materialiteter, både auditivt ved at afspille musik og visuelt ved at udtrykke sin velkomst på en flipover, trækker Vagn på en praksisviden om læringsstile og fortæller:

Også fordi de har forskellige læringsstile. De indtager jo forskelligt... (...) Det er jo også Dunn og Dunns teorier her, men mange af de teorier ligesom de ni intelligenser med Howard Gardner og læringsstilene her, har jo ikke evidens bag sig i forhold til neuroscience [red. Neurovidenskab]. (Bilag 14, Vagn Strandgaard:16).

Med denne afsluttende bemærkning, henleder Vagn opmærksomheden på, at han trækker på viden, der ikke er evidens for, men hvis han på baggrund af sin praksiserfaring ved, at det skaber noget produktivt til faciliteringsprocessen, så "(...) inddrager vi det stadigvæk." (Bilag 14, Vagn Strandgaard:16). Vi er opmærksomme på, at flere facilitatorer fortæller, at de afspiller medrivende musik, har navneskilte og velkomstskilte klar og smiler hjerteligt, når deltagerne træder ind i rummet. Vi undres dog over, om facilitatorerne har reflekteret over, at deres velkomsthåndlinger tyder på at foregå på baggrund af en værktøjsparaply, som består af

mangeartede teoretiske retninger og forståelser af mennesket, det sociale og af praksisviden, der udspringer af fordybelse i eksempelvis neurovidenskab og læringsstile.

Facilitatorernes fællesnævner kan siges at være en tilgang til at gå på opdagelse i teoretiske og metodiske værktøjer, der beriger faciliteringsprocessen, uanset om det er evidens- eller erfaringsbaseret viden. For Peter er det vigtigt:

(...) at gøre det håndgribeligt, altså fjerne Ph.d.-elementet i facilitering, uden at det skal lyde forkert. [...] Så har vi valgt hos Facilitators [red. Peters firma] at træffe det valg, at så tilpasser vi tingene, så det passer til den virkelige verden. Også selvom det kan være i modstrid med underliggende teorier. Men vi er klar over, hvad der er i strid med de underliggende teorier og så leder vi stadig efter noget, der stadig understøtter det. Så det vil sige...at vi tillader os at være praksisfokuseret, men have et ekstremt solidt underliggende fundament. (Bilag 11, Peter Grumstrup:3,10).

Peter fremhæver, at håndværksmæssigheden for ens faciliteringspraksis, sat lidt på spidsen, ikke skal handle om, at facilitering skal tage udgangspunkt i forskningsbaseret viden. Omdrejningspunktet bør således være det, der sker i mødet med mennesker i "*den virkelige verden*" og være der, hvor facilitatorer skal lægge deres engagement. Desuden har det værdi for Peter, ligesom for Lykke, Ib og Vagn, at trække på intuition samtidigt med at modulere med teoretiserede forståelser, så han ikke faciliterer ud fra tomme fornemmelser, men ud fra en velfunderet praksisviden. Peter vægter dermed også, at det skal være en vekselvirkning mellem praksis og teori, hvilket udtrykker hans håndværksmæssige tilgang, da han implicit betoner, at hånd og ånd er ligeværdigt sameksisterende i den faciliterende praksis. Som den erfarne facilitator, kommer håndværksmæssigheden ligeledes til udtryk, når han engageret udforsker og vurderer funktionen af de nævnte teorier. Peter går engageret til værks med en nysgerrighed, der lader sig inspirere til at modulere med teorierne, så de tilpasses hans faciliterende tilgang. Ligesom Ib tydeliggør i sin fortælling, er Peter ligeledes nysgerrig efter ny viden, der kan indfange og sprogliggøre, det der sker i det faciliterende rum. De fortæller begge om et engagement og stræben efter at skabe den bedst mulige facilitering gennem træning og refleksion over deres praksisviden, der afspejler et engagement for faciliteringen, for det gode håndværks skyld og ikke egen vinding.

Facilitatorernes valg af metodiske værktøjer, indlejret i deres værktøjsparaply, udspringer ofte i mødet med deltagerne, hvor de gennem en refleksion i handling med udgangspunkt i det der rører sig i øjeblikssituationen på improviserende vis, formår at trække et brugbart værktøj op af værktøjskassen. Dette fortæller Lykke i følgende citat noget om. Er en gruppe optaget af

noget, de i hverdagen synes er svært, eksempelvis grundet deres forskelligheder og manglende forståelse af hinandens perspektiver og synspunkter: ”(...) så dømmes de hinanden eller holder kortene tæt til kroppen eller glemmer at videndele eller de bliver irriterede og frustrerede og kommer til at tale grimt til hinanden.” (Bilag 10, Lykke Rix:3). Den negative gruppedynamik må antages at være uhensigtsmæssig for processen, men også for medarbejdernes arbejdsrelaterede hverdag. Her vil facilitator, baseret på sin praksisviden om at føre gruppen konstruktivt mod deres mål for processen, reflektere i handlingen og fremføre sin håndværksmæssighed ved på improviserende vis at trække et værktøj op af værktøjskassen, der kan frembringe erkendelser hos gruppen og få dem tilbage på sporet. Lykke fortæller: “Og ud fra den oplevelse prøver jeg så at forklare forskellighedsbegrebet ved at sætte for eksempel et værktøj på, der hedder de seks menneskelige behov, hvor jeg forklarer hvordan mennesker drives, altså motiveres af forskellige behov (...)” (Bilag 10, Lykke Rix:3). Således er værktøjet, De seks menneskelige behov<sup>1</sup>, med til at udfolde deltagerne forståelse af, at mennesker er forskellige på baggrund af antagede individuelle behov. Med en reflektiv tilgang skal deltagerne forholde sig til deres behov og præsentere disse for hinanden, hvilket Lykke fremhæver er medskabende for, at: ”(...) så kan de lige pludselig se hinanden i et andet lys. De tænker nåh, men så er det jo derfor han eller hun gør det.” (Bilag 10, Lykke Rix:3). Deltagerne synes heraf at få styrket deres relationer gennem Lykkes facilitering, med fokus på værktøjet, de seks menneskelige behov, der skaber denne proces. Det, der sker i rummet skaber, ifølge Lykke, fælles erkendelser af, at en forudindtaget kan skabe misforståelser for andres handlinger. Vi forstår, at Lykke mestrer at være en form for brobygger ved at engagere sig i det følelsesmæssige perspektiv, stille spørgsmål og åbne op. Det implicerer for så vidt en forståelse af, at facilitator skal være nysgerrig på det følsomme, da dette synes at være værdiskabende for deltagere, som i forvejen kender hinanden. Facilitatorens brug af det situationsbestemte værktøj, de seks menneskelige behov, gøres således funktionsdygtig ved at illustrere for deltagerne, hvordan deres gruppedynamik kan forstås. Værktøjet understøtter, det der er meningskabende og værdifuldt for dem som gruppe og i tråd med deres fælles aftaler for processen, men understøtter også det, der er overførbart til deres hverdag som en gruppe. Facilitatorens refleksioner i deres handlinger kan således opstå, når der sker noget uventet eller uhensigtsmæssigt for processen, som “at tale grimt til hinanden” og således kan en

---

<sup>1</sup> De seks menneskelige behov er afgørende for menneskers velbefindende og generelle livskvalitet og består af sikkerhed, tilknytning, varietet, signifikant, udvikling og bidrage (Nicolaisen, 2016).

praksisviden om sociale gruppedynamikker og værktøjers funktion underbygge, at facilitatorerne i faciliteringssituationer kvalificeret kan vælge og anvende det rette værktøj fra deres værktøjsparaply til at modulere med deltagerne. Gennem dette håndværksmæssige kvalitetsarbejde kan facilitatorerne bevæge gruppen fra et sted til et andet ved at frembringe erkendelser og forståelser og dermed styrke gruppens indbyrdes sociale relationer.

Gennem samtalerne med de seks facilitatorer dannes der et billede af, at facilitatorerne trækker på en mangefacetteret praksisviden, der rummer et væld af teoretiske værktøjer, forståelser og antagelser, der er medskabende for deres håndværksmæssighed. Forståelser der på forskellig vis træner dem i at improvisere og være kreative afhængigt af konteksten og processen for social meningskabelse. Som Vagn fremhæver: *"(...) de grupper du arbejder med, er meget forskellige. Så der er stor forskel på om du faciliterer i Afrika, tre stammer (...), en skoleklasse, eller (...) et almindeligt møde, eller faciliterer en stor konference med 800 mennesker"* (Bilag 14, Vagn Strandgaard:11). Pointen som her fremhæves, taler altså for, at facilitator må overveje stilen for sin facilitering ved at reflektere før og i handling, så processen bliver hensigtsmæssig for dem som deltager, hvad enten det er afrikanske stammer eller en dansk folkeskoleklasse. Facilitatorernes håndværksmæssighed synes dermed at bygge på en nuanceret praksisviden, som de løbende må reflektere over i forhold til værktøjets anvendelighed for specifikke faciliteringssituationer. Vi kan sammenligne det med en sammenkogt gryderet, bestående af utallige ingredienser, hvor kokken eller facilitator er nødsaget til at reflektere i handling, når pågældende overvejer, hvilke og hvor mange ingredienser der skal tilsættes, så det smager godt for gæsterne. Altså bliver dette en analytisk metafor for, at facilitatorerne må stile efter at tilpasse eller sammensætte værktøjsskassen alt efter den faciliterede gruppes appetit og smagsløg. For så vidt bliver facilitatorernes fornemmelser til refleksive processer, hvor de stiller sig selv spørgsmål om, hvordan de kan bidrage til at skabe en produktiv og relationel proces i rummet. Deres fortællinger om en nuanceret praksisviden skaber et billede af en form for værktøjsparaply, som på forskellig vis anvendes reflekteret og medvirker til, at de på kreativ og legende vis søger at fremme gruppens potentialer i det relationelle værksted, hvor hånd og ånd er sameksisterende for facilitatorernes praksisudøvelse. En del af denne værktøjsparaply er endvidere facilitatorernes personlige værktøj, som leder frem til næste delanalyse.

### **4.2.1 Delkonklusion: Værktøjsparaplyen**

Med denne delanalyse vil vi argumentere for at facilitatorerne ikke faciliterer ud fra tomme fornemmelser, men ud fra en håndværksmæssighed, der udspringer af et refleksivt håndværksarbejde, der beror på deres praktiske erfaringer kombineret med fordybelse i teoretiske tilgange til at forstå sociale menneskelige processer. Facilitatorernes håndværksmæssighed kommer til udtryk gennem deres engagerede eksperimentering og vurdering af teorierne anvendelsesværdi og gennem deres udtalte opmærksomhed på vekselvirkningen mellem teori og praksis, der har betydning for, hvordan de arbejder med facilitering som en håndværksmæssighed, hvor gruppens behov er omdrejningspunkt for deres faciliterende handlinger. Således anvender de håndværksmæssigt teoretiske og metodiske forståelser som værktøjer til at forstå, påvirke eller fordybe sig menneskelige relationer. Forståelser der blandt andet kommer til udtryk, når facilitatorerne omsætter og anvender deres forståelser som kommunikations-, tilstedeværelses-, stemningsfokuserede værktøjer, der udgør en del af deres værktøjsparaply.

## **4.3 Et personligt værktøj**

Denne anden delanalyse udspringer af facilitatorernes fortællinger om, hvordan de refleksivt med et relationsskabende formål personligt bruger sig selv, men også hvordan det på sin vis kan være udfordrende for dem, at navigere mellem personlige og faglige dimensioner, når de faciliterer. En del af det at bruge sig selv, handler endvidere om at kende sig selv, som flere af facilitatorerne fremhæver, er en styrke, når de skal forstå og håndtere relationelle dynamikker, der kan opstå i faciliteringsprocessen. Således munder det ud i et socialkonstruktivistisk tema om at bruge sig selv som et personligt værktøj, hvor facilitatorerne taler om det at kende og give noget af sig selv, som medskabende for, hvordan sociale relationer skabes i faciliteringsprocessen.

Vi har indtil nu forstået, at en stor del af det at facilitere processer, involverer anvendelsen af metoder, teorier og værktøjer, der for facilitator fungerer som virksomme værktøjer til at hjælpe en gruppe af mennesker med at bevæge sig hen mod et fælles mål for en proces. Brugen af disse værktøjer er med til at støtte samtalerne undervejs samt holde fokus på processen og kredse om det, der skaber værdi for gruppen. At bruge sig selv, forstår vi som et kreativt og personligt værktøj, facilitatorerne prioriterer at bringe i spil, da det er medskabende for

trygheden, som er alfa og omega for, at facilitatorerne har legitimitet til at styre processen.

Lykke udtrykker:

Tryghed kan man skabe på mange måder, det er både sådan klassisk rammesætning helt fysisk og lave en god præsentation af mig, hvor jeg også deler noget, der er af mere personlig karakter, hvis jeg forventer, de skal gøre det samme senere. Det er også at arbejde rigtig meget med, altså hvad skal jeg sige, alternative præsentationsrunder, hvor man får mulighed for at se sine kolleger og sig selv i et nyt lys. Måske fortæller man noget om sig selv, som man ikke til dagligt deler. [...] jeg kan ikke særlig meget med rummet, hvis jeg ikke har autoriteten, det (...) gør jeg ret tidligt i forløbet (...) autoriteten er egentlig kun for at skabe tryghed i rummet, sådan så vi ikke får de uheldige konsekvenser af gruppedynamik. (Bilag 10, Lykke Rix:4, 9).

For Lykke er det således afgørende at få skabt tillid og tryghed, så deltagerne giver hende mandat til at styre processen, hvilket for hende er afgørende for hendes muligheder for at facilitere processen. Hendes styring af processen er ligeledes etablerende for en tryghed i rummet, der er relationsopbyggende for deltagerne som gruppe. Refleksivt kan Lykke siges at konsekvensberegne faciliteringen ved at sætte fokus på autoritet som et menneskeligt værktøj, der fremmer god gruppedynamik. Hun fremhæver, at hun tidligt i processen rammesætter ved at fokusere på, at skabe tillid og til dette anvender hun, ligesom andre af facilitatorerne, sig selv som et værktøj ved blandt andet at præsentere sig som andet end blot en facilitator, så deltagerne kan få et indtryk af den mere personlige Lykke. Således udtrykker hun et engagement og en forventning om, at deltagerne bidrag til at afsløre noget om sig selv, har værdi for at skabe et trygt og ligeværdigt relationelt rum. Her anvender Lykke på kreativ og legende vis "*alternative præsentationsrunder*" som et værktøj til at åbne for mere personlige sider af deltagerne.

På flere af facilitatorernes hjemmesider præsenterer de sig selv, både med henblik på det faglige og personlige, der tilsammen skaber deres faciliteringsprofiler. Vi får gennem deres præsentationer på digitale platforme indtryk af Ib Ravn som en sporty type, der spiller badminton og vi kan let forestille os, at møde ham på en løbetur i Københavns gader (Ib Ravn (s.d.,b)). Vagn Strandgaard er stadig ikke vokset fra musikken efter at have været trommeslager i et rockband og tankerne ledes hen på, hvilken type rockmusik han mon har tabt sit hjerte til (Vagn Strandgaard (s.d.)). Vi overvejer om Lykke mon går sin daglige tur i samme skov, som Fie, eller om Marie-Louise støder på hende ved næste vinterbadning (Om Lykke Rix (s.d.)). Gennem disse kreative præsentationer jonglerer facilitatorerne med sproglige formuleringer

om dem selv på deres respektive hjemmesider og vi forstår disse som former for præsentationsværktøjer, der produceres for at fremme vigtigheden af, at de er mere end blot faglige ildsjæle. Derudover kan sådanne værktøjer siges at få sin betydning ved, at facilitatorerne lægger vægt på deltagerens åbenhed, hvor det personlige er med til at skabe relationer mellem deltagerne og facilitator. Facilitatorerne leger med præsentationsværktøjer ved at kommunikere, hvordan de forstår sig selv og hvad de sætter pris på i livet, som gør, at læseren af deres hjemmesider får en idé om, hvem de er. Lykke anvender så at sige præsentationsværktøjet i følgende udtalelse, hvor hun fortæller: *"Jeg har en udebruser, hvilket har vist sig at være tættere på lykke, end jeg kunne forestille mig."* (Om Lykke Rix (s.d.)). Denne personlige præsentation konstruerer et billede af, hvem Lykke er ud fra en måske atypisk form for præsentation, end hvad normerne synes at fokusere på, når mennesker præsenterer sig for hinanden. Eksempelvis skaber følgende og mere normative udtalelse et noget anderledes billede af, hvem Lykke er: *"Jeg har en cand.mag. i medievidenskab."* (Om Lykke Rix (s.d.)). Med det personlige sprogbrug vil vi argumentere for, at facilitator reflektivt har anvendt en form for alternativ tilgang til at præsentere sig, hvor hun lægger vægt på en kreativ præsentation, der skal understøtte håndværksmæssigheden. Måske du, som læser af dette speciale, ligesom os, allerede har prøvet at forestille dig, hvordan præsentationerne kan have betydning for selve faciliteringsprocessen. Deres digitale platforme med kreative præsentationer inviterer til, at man som deltager viser selvsamme åbenhed og ærlighed, hvilket vi forstår som en metode til at skabe fortrolighed og tillid i et kommende møde med facilitatoren. Facilitatorernes håndværksmæssighed fremstår således kreativ, da de med en legende sproglig værktøjskasse anvender denne til skabelsen af det digitale medie, som en håndværksmæssighed.

På baggrund af en fordybelse i at skabe en relation til gruppen har Rikke kvalificeret sin præsentation af sig selv og bruger ligeledes sig selv som et personligt værktøj, når hun faciliterer. Rikke har fået en erkendelse som relaterer sig til praktiske erfaringer med vigtigheden af at fremhæve personlige alternative fortællinger, frem for sin faglighed. Hun påpeger: *"(...) men jeg gør det også personligt så i stedet for, at jeg kun siger sådan noget med netop, at jeg har arbejdet så og så mange år. Og i bund og grund synes jeg selv, at det er røv ligegyldigt (...)"* (Bilag 12, Rikke Kornby:12). I stedet fremhæver hun den personlige præsentation som et relationsskabende startskud for faciliteringsseancen. Rikke gør en dyd ud af at fortælle, at hun er tidligere musicalperformer og: *"(...) så er der altid en i pausen, der siger, "hold kæft (...) ej det er sjovt, det er fandme underligt, du har været det". Og så er der en, der siger, "min niece vil gerne ind i musicalbranchen"."* (Bilag 12, Rikke Kornby:12). Ved

hjælp af et præsentationsværktøj moduleres faciliteringsprocessen gennem Rikkens fortælling om sig selv, da deltagerne, ifølge Rikke, reagerer og viser interesse for denne viden, hvilket gør at værktøjet bliver funktionsdygtigt for håndværket. Gennem en praksisviden om at skabe personlige relationer til deltagerne prioriterer hun reflektivt at dyrke denne forbindelse ved at bruge pauser som et værktøj til at styrke den relationelle tryghed for deltagerne i rummet. Vi vil således argumentere for, at flere af facilitatorerne kan siges at skabe en håndværksmæssighed, der kommer til udtryk gennem brugen af sig selv som værktøj, herunder forstået som præsentationsværktøj. Desuden forstår vi, at pauser bliver et slags relationsskabende værktøj til at fremme en tryghedsskabende stemning i rummet. Håndværksmæssigheden fremstår som et nysgerrigt præsentationsarbejde med at åbne op for alternative perspektiver til at fremme dialogernes produktive værksted. Dette forstået som et rum, hvor refleksion over egne perspektiver eller præsentationsformer sættes på dagsordenen. At navigere i krydsfeltet mellem den faglige og den personlige facilitator, hvor man til en vis grad blottet noget af sig selv, er dog også en hårfin balance, facilitatorerne skal håndtere. De udtrykker alle, at de ofte må rette blikket mod sig selv og hele tiden tilpasse og justere deres handlinger afhængigt af, hvad der udspiller sig i rummet. Peter påpeger ligeledes, at de i lige så høj grad må kende sig selv og ”(...) egne præferencer og bias og triggerpunkter.” (Bilag 11, Peter Grumstrup:11). Peter eksemplificerer, hvordan der kan opstå situationer, hvor man som facilitator udfordres af at håndtere bidrag og kommentarer:

Hvordan håndterer du, at de andre [red. deltagerne] opfører sig lige så skørt og fjollet og uansvarligt, men du hele tiden skal arbejde med dem og hele tiden præsentere muligheder og hele tiden være ansvarlig, for hvis de sviner dig til, skal du stadigvæk rose dem for deres bidrag og kunne håndtere det. Det vil sige, at du skal udvikle dig til et punkt, hvor du ikke længere tager ting personligt. Ellers vil det være rigtig svært at facilitere i konfliktfyldte rum. (Bilag 11, Peter Grumstrup:11).

Facilitatorerne kan altså, som nævnt, fremhæve det mere personlige fremfor faglige for at skabe tryghed i rummet, men skal, forstået gennem Peters fortælling, samtidigt være parate til at tilpasse sig selv som værktøj, når gruppedynamikken ændrer sig og sprog samt relationer bliver afgørende for faciliteringen. Det kan, som Peter beskriver, formentlig sat på spidsen, komme til udtryk, når deltagerne i et konfliktfyldt rum udviser modstand eller verbalt går efter mennesket bag facilitatoren og ikke den faglige facilitator. Sådant en situation kalder på en erfaren facilitator, der trækker på sin praksisviden, sin knowhow og intuitive viden for at

håndtere situationen. Desuden kan angrebet forstås, som en uventet reaktion i faciliteringsprocessen og forlanger, at Peter reflekterer i handlingen, hvilket også kommer til udtryk gennem hans refleksivitet, hvor han spørger sig selv: *"Hvordan håndterer du (...)."* Den refleksive tilgang kan således afstedkomme, at Peter i situationen formår at justere sine handlinger og således fremføre, at han ikke tager angrebet personligt eller mister besindelsen, men fortsat fokuserer på at føre gruppen frem mod deres fælles mål med en anerkendende tilgang. Lykke oplever, ligesom et Peter, et krydsfelt mellem på den ene side at være opmærksom på sine egne reaktioner, så hun ikke er en forhindring for gruppen og påvirker processen uhensigtsmæssigt, samtidigt med, at hun på den anden side føler, at hun er nødt til at være personlig og dele af sig selv. Således bruger hun refleksion som et værktøj til at lære sig selv at kende, så hun konstruktivt kan bruge sig selv gennem den selverkendelse, hun refleksivt opnår. Lykke fortæller:

(...) det som jeg bruger aller mest tid på (...) er det her med egen-refleksion (...) altså, vi er ude i sådan noget helt klassisk, som for eksempel, hvad er min foretrukne strategi under pres? Flygt, hjælp eller spil død. Altså for eksempel er det noget så enkelt som det. Hvad er det jeg gør? Klapper jeg i som en østers, pleaser jeg alle eller går jeg i gang med en diskussion... og intet af det vi gør under pres, er særligt konstruktivt for dig som facilitator. (Bilag 10, Lykke Rix:9-10).

Lykkes fortælling bærer præg af en engageret investering af sig selv i det faciliterende arbejde, hvor hun gennem refleksioner i og over sine handlinger prioriterer at fordybe sig i selvstrategiske overvejelser i relation til pressede situationer. Det får hende til at fremstå nysgerrig efter at forstå egne handlemønstre og giver indtryk af et skarpt refleksivt blik rettet mod hende selv. Således er hun opmærksom på ikke at være en forhindring for gruppen, men i stedet gennem kendskab til sine egne reaktioner at bruge sig selv som et konstruktivt menneskeligt værktøj. Dette må antages at bidrage til at kvalificere hendes handlinger fremadrettet, når hun er under pres og gennem denne håndværksmæssige fordybelse i sig selv, vil hun mestre at reagere som facilitatoren Lykke.

Lykke og Peters fortællinger tegner billeder af, at man som facilitator skal være omstillingsparat og fleksibel for på et øjeblik at gå fra det personlige stadie, hvor facilitator giver noget af dig selv og kan stå et sårbart sted, til at omstille sig til det professionelle stadie, hvor facilitator styrer en proces og ikke bliver en forhindring for gruppen, når facilitator eksempelvis må handle under pres. Vagn er på bølgelængde med Peter og Lykke og fremhæver, hvordan han som facilitator skal besidde en helt speciel indsigt i sig selv for at kunne handle

formålstjenligt i det relationsafhængige faciliteringsrum. Her eksemplificerer han, hvordan empati som et værktøj til at skabe bedre kommunikative processer, har betydning i relation til facilitering:

(...) hvis folk har en konflikt med hinanden, det er det med jo igen det med følelsesmæssig intelligens, hvor du har selvindsigt og det der hedder selvledelse og så har du empati og social ledelse. Og det der sker, når folk har en konflikt med hinanden, det er jo, at der er stor forskel på, at hvis du nu har den forståelse af det, at du svarer umiddelbart, eller du går ind og så siger, hvad vil jeg gerne have, at Lotte skal tænke og føle efter jeg har svaret hende. (Bilag 14, Vagn Strandgaard:13).

Empati og konflikthåndtering bliver for Vagn centrale værktøjer, der skal hjælpe med at gøre mennesker opmærksomme på, hvordan konflikter kan opstå på baggrund af manglende fokus på refleksion i handling. Hvis facilitator derimod formår at være nysgerrig og fordybe sig i førnævnte værktøjer, kan håndværksmæssigheden siges at producere et faciliteringshåndværk, der skabes med henblik på en konfliktløsende tilgang. Vagn plæderer dermed for, at håndværksmæssigheden også består i at være selvstyrende og refleksiv omkring, hvordan man ønsker at tilgå en given faciliteringssituation. For at opnå en involverende eller tryghedsskabende tilstand i det sociale rum, anvender han på refleksiv vis følelsesmæssig intelligens. Dette til at identificere deltagernes følelser og den stemning, der løbende opstår og derigennem modulerer han sine handlinger, så de fremmer en tilstand af positiv energi. Vagns nysgerrighed på at forstå, hvad stemning og opmærksomhed på følelser kan gøre ved en faciliteringsproces, synes at relatere sig til en interesse for at arbejde med sociale læringsprocesser, der kredser om samarbejdsrelationer og empatiens indvirkning herpå. I relation til læring, fortæller Vagn, at han faciliterer et større projekt, MILIFE, hvor projektbaseret og emotionel læring er på dagsordenen i en folkeskole:

Hvad er det de [red. børn] skal kunne om 10-15 år, når de kommer ud (...) så det er også derfor, at vi vil have social emotionel læring med. Nu kører vi projekter helt ned til 0. klasse på en skole ovre i Faaborg, hvor vi skal lære børn deromkring, hvordan man opbygger venskaber, viser empati og så videre (...) når vi har arbejdet med det i over fem år nu, så kan vi jo se, at de ændrer fuldstændigt holdning og stil i den måde, de [red. børnene] er sammen på. De løser selv problemerne. Allerede i 2. klasse har vi eksempler på, at de løser konflikter via konfliktrappen. (Bilag 14, Vagn Strandgaard:5).

Vagns håndværksmæssighed må i relation til ovenstående, siges at bære præg af en anvendelse af værktøjer, der kan skrue på menneskers refleksive opmærksomhed på, hvordan vi i fællesskab kan håndtere konflikter ved at lade emotionel læring være i fokus. Faciliteringshåndværket moduleres dermed gennem et engagement og en fordybelse i de relationelle dynamikker, der må antages at være i fokus grundet gentagelse og træning i utallige faciliteringsprocesser. Hermed har Vagn over tid kvalificeret sit håndværksarbejde ved at kombinere forståelser af følelsesmæssig intelligens med konfliktløsning, hvor disse fungerer som eksperimenterende værktøjer til at arbejde problemorienteret med grupper af mennesker. Arbejdet med at skabe facilitering som et håndværksprodukt, kan således give en indsigt, som kan forme vores samvær med andre mennesker og muligvis forbedre samvær ved refleksivt at være opmærksom på de værktøjer, man som facilitator anvender.

Fælles for nogle af facilitatorernes fortællinger er, at de fremhæver vigtigheden af at være reflekterende over egne handlinger og dermed lærer om sig selv, for at bruge sig selv som en form for værktøj til at facilitere meningsskabende processer. Gennem træning, gentagelse og fordybelse i sig selv, i relation til at håndtere gruppedynamikker, skaber de et erfaringsrepertoire og nogle forståelsesrammer, de kan trække på. De kan således forstås som håndværkere, der skaber bæredygtige produkter i et videnssamfund. Dette ved at være engagerede, nysgerrige og eksperimenterende med deres til tider genstridige materiale, forstået som komplekse sociale processer, til at forstå den modstand, folk kan have mod hinanden. Facilitatorerne øver sig tålmodigt gennem gentagelser med forskellige værktøjer og arbejder således med facilitering ud fra et perspektiv om løbende at forbedre processer.

Flere af facilitatorerne fremhæver vigtigheden af at forberede deres workshops og med en fordybende tilgang have gennemtænkt hver en fase af deres faciliteringsproces. Dertil udarbejder flere af dem en drejebog, der fungerer som et materielt værktøj til at forme det håndværksmæssige produkt, de ønsker at ende ud med. Ib fremhæver, efter en længere tænkepause, drejebogen som en forudsætning for optimal facilitering og fortæller:

(Lang pause) ja (...) ved en workshop, hvor vi skal lære ting og vi skal tale sammen og udveksle erfaringer, så skal jeg have en drejebog med detaljerede planer over, hvad skal der ske, disse fem minutter, og de ti minutter (...) så sådan en skal jeg have lavet på forhånd og så skal jeg afvikle den samtidigt med, [red. at jeg] også lytter efter, hvad der sker af andre ting i rummet (...) og har brug for at kunne bryde med den drejebog, så jeg giver plads og rum til, hvad der foregår i lokalet (Bilag 9, Ib Ravn:14).

Ib fremhæver drejebogen som en struktur for hans faciliteringsproces, der på en og samme tid

fungerer som en plan for processen og samtidig forholder sig åben, så han kan tage højde for deltagerens behov. Med hans tilgang til at lade gruppens behov have førsteprioritet, fremstår hans brug af en drejebog således dynamisk, men samtidigt som en struktur, han kan anvende til at styre processen. Forberedelsesprocessen med at udarbejde drejebogen, sker gennem refleksion før handling og er med til at konstruere et trygt udgangspunkt for det, der skal ske. For så vidt kan Ib i højere grad kan tage afstikkere undervejs i processen, hvor hans håndværksmæssighed kommer til udtryk som improvisering og kreativitet i forhold til, hvad der i faciliteringsøjeblikket giver værdi for deltagerne. For Rikke er den grundige forberedelse ligeledes et vigtigt rammesættende værktøj. I forbindelse med vores metodiske brug af interview-to-the-double, bedes Rikke beskrive, hvad vi skal gøre, hvis vi skal udføre optimal facilitering. Her fremhæver hun blandt andet forberedelsens grundighed og forklarer: ”*Ja, jeg plejer at sige, at jeg bruger 90% af min tid på at forberede mig og 10 % på at holde en facilitering.*” (Bilag 12, Rikke Kornby:18). Således lægger hun som de andre facilitatorer, energi i forberedelsen, hvor hun reflektivt før sine faciliterende handlinger udfolder værdien af at kende sig selv:

Så der er også sådan noget med at tænke igennem, hvad er det egentlig jeg selv vil [red. gøre], hvis jeg kom for sent til at møde, hvordan ville jeg have det? Øh... og lidt prøve at tænke over det der, og egentlig igen forberede dig på, hvad nu hvis der er en, der kommer fem minutter for sent (...). Sådanne ting, kan du faktisk godt forberede dig på og skrive ned, hvordan vil jeg agere. Og igen ja det kræver meget forberedelse (...). (Bilag 12, Rikke Kornby:6).

Rikke prioriterer et tidskrævende og fordybende forberedelsesarbejde, da hun fremhæver procentfordelingen mellem forberedelse og faciliteringstid. I citatet frembringer hun forestillinger omhandlende, hvordan hun selv gerne vil faciliteres, hvormed hendes refleksive forestillinger må antages at udspringe af erfaringer samt kendskab til sig selv kombineret med følelsesmæssige forståelser for andre mennesker. En forståelse der udspiller sig med henblik på at kunne konstruere og forberede en meningsskabende faciliteringsproces. Vi vil således argumentere for, at Rikkens håndværksmæssighed kommer til udtryk gennem den tidskrævende kreative og legende tilgang, hvor hun modulerer fysiske materialer, såsom drejebogen, for at understøtte faciliteringen. Et arbejde, hun udfører med udgangspunkt i hendes egen selvindsigt, der således kommer til udtryk i et kvalitetsorienteret håndværksarbejde for hendes forberedelsespraksis og deraf for den kommende faciliteringsseance. Hendes forberedelse skaber således, ligesom for Ib, hendes: ”(...)  *eget mentale overskud inden du tropper op til den*

*workshop eller møde du nu skal afholde.*” (Bilag 12, Rikke Kornby:6). Facilitatorernes reflektive tilgang til at investere sig selv i processer for at skabe relationer, der kan lette faciliteringsprocessen, er basis for udviklingen af et sammenhængende selv. Dette perspektiv, mener vi afspejler sig i videnssamfundet, hvor mennesker med fagspecifikke specialer ligeledes uden et indgående kendskab til hinanden også skal arbejde sammen om projektrelaterede arbejdsopgaver. Her skal de i et samspil mestre udfordringer og finde løsninger i fællesskab. På baggrund af ovenstående analyse vil vi således argumentere for, at det at give noget af sig selv eller investere sig som mennesker kan skabe tryghed og tillid, hvilke styrker relationer og videndeling i faciliteringsprocesser. Det medfører et slags fundament for håndværksmæssigt at engagere og fordybe sig i arbejdsmarkedets projektopgaver, hvilket kan antages at være profitabelt for at mestre den bæredygtige opgaveløsning i nutidens videnssamfund. Således kan facilitatorernes personlige investeringer fungere som inspirationskilder til selvsamme ageren for deltagerne i deres egen arbejdsrelaterede hverdag.

#### **4.3.1 Delkonklusion: Et personligt værktøj**

I denne delanalyse argumenteres der for værdien af, at facilitatorer reflektivt bruger sig selv, som et kreativt og personligt værktøj, der er medskabende for facilitatorers håndværksmæssighed til relationsskabelse, hvor den kreative anvendelse af et præsentationsværktøj er fremtrædende. Facilitatorerne udtrykker til tider et krydsfelt mellem det at være personlig og faglig, hvor en håndværksmæssig fordybelse og egen-refleksion antages at bidrage til at håndtere denne balancegang, så de kvalificeret mestrer at reagere som faglige facilitatorer i tilspidsede situationer. Analytisk kommer det ligeledes frem, at det har værdi at reflektere over sig selv for at kunne handle tilsigtet i de relationelle processer. Empati og følelsesmæssig intelligens er dertil fremmende for at identificere følelsesmæssige stemninger, så facilitatorerne på håndværksmæssig vis kan modulere egne handlinger for at tage hånd om det, der udspiller sig i det relationelle rum. Denne delanalyse fremhæver således styrkerne ved at facilitatorerne bruger og kender sig selv, hvor facilitatorernes stræben efter kvalitet og social meningsskabelse er omdrejningspunktet for deres faciliterende håndværk.

## 4.4 Gamemasteren

Denne tredje delanalyse er ligeledes blevet til på baggrund af en teoretisk, metodisk og empirisk udvælgelsesproces, som beror på særligt fremtrædende fortællinger om, hvordan de seks erfarne facilitatorer agerer Gamemastere, når de faciliterer. Det udmønter sig i et socialkonstruktivistisk-analytisk tema om Gamemasteren, da facilitatorerne taler om det at fremstå og handle på bestemte måder, som værende afgørende for, hvordan deltagerne i processen relaterer og engagerer sig. Facilitatorernes refleksioner over handling udtrykker, at der kan være særlige måder at gøre facilitering på, som gør at de lægger vægt på vigtigheden af at være opmærksom på egne handlinger. Vores læsning af empirien har således medført, at det at fungere som Gamemaster indebærer flere betydninger, som får deltagerne til at agere på bestemte måder, hvorfor dette er valgt som et fælles tema ud fra forskellige måder det italesættes på af de seks facilitatorer.

### 4.4.1 Gør det modsatte af, hvad du normalt ville gøre!

Først vil vi synliggøre en pointe, der udspringer af nogle af samtalerne, som handler om at facilitatorer bør gøre det modsatte af, hvad de normalt ville gøre. Denne vending skaber et sprogligt billede af, hvilken betydning det kan have, at facilitatorerne intuitivt handler anderledes med fokus på at reagere på det, som mennesker i vores samfund, normativt typisk ikke reagerer på. I analysen sætter vi derfor fokus på, hvordan man som facilitator skaber en særlig stemning ved at reflektere i handling under sin facilitering.

Fælles for alle facilitatorerne er, at de på hver deres måde taler om at shine på den "rigtige" måde og relaterer blandt andet dette til, at der bør foretages kontraintuitive handlinger. I slutningen af samtalerne anvender vi interview-to-the-double og spørger facilitatorerne, om de vil prøve at forklare, hvad vi skulle gøre, hvis vi var i deres sted og skulle facilitere en optimal proces, hvortil to af dem svarer:

Jamen du skal være lige præcis så til stede og samtidigt usynlig, at du på ingen som helst tænkelig måde er i vejen for deltagernes performance på noget tidspunkt (...) det er det radikalt modsatte af, hvad der falder folk naturligt at gøre (...) hvis facilitering faldt os naturligt at gøre, så ville vi jo gøre det. (Bilag 11, Peter Grumstrup:17).

Det du skal gøre anderledes, end det du plejer at gøre, det er, at du skal blive siddende, der hvor du har lyst til at rejse dig. Du skal stille det spørgsmål, du næsten ikke tør stille, fordi du er bange for reaktionen. Du skal turde stille et

spørgsmål mere, når de mennesker du sidder overfor, egentlig har haft en følelsesmæssig reaktion. (Bilag 10, Lykke Rix:12).

Begge facilitatorer, Lykke og Peter, påpeger en fælles dimension i deres faciliteringsstile, der handler om, at de relationelle og intuitive aspekter anses for at være betydningskabende for deres facilitering. Dette i forbindelse med at de reflekterer over deres praksis og italesætter, hvilke reaktioner, de lægger vægt på at udvise undervejs. Disse former for handlinger forstår vi som kontraintuitive og kan siges at være udtryk for, at facilitator skal mestre en god portion viden om faciliteringsteknikker, der kan hjælpe med at guide samtalerne et sted hen, hvor refleksion bliver genstand for disse teknikker. På den måde forstår vi, at facilitering bliver til en håndværksmæssighed, der kredser om at komme det impulsive i forkøbet ved at reflektere over det kontraintuitive, imens man faciliterer. For Lykke og Peter skaber denne praksisviden en form for vished om, at de som facilitatorer skal være opmærksomme på egne reaktionsmønstre. Ved hjælp af refleksion i handling, gives der plads til disse opmærksomheder, som muligvis fører til anderledes handlinger, end de sædvanligvis ville foretage. Som Peter fortæller i forlængelse af ovenstående citat, bliver det for så vidt: "(...) *næsten umuligt at gætte sig til, hvad en facilitator gør.*" (Bilag 11, Peter Grumstrup:17).

En del af håndværket bliver altså for Lykke og Peter, udtrykt gennem disse refleksive handlende processer, hvor de i samspil med andre mennesker må turde dvæle ved hensigtsmæssige kreative tilgange til at reagere på det sagte og usagte i den specifikke kontekst. Dette forstår vi som relateret til refleksion i handling, fordi det må kræve, at facilitator i handlingsøjeblikket mestrer at fylde rummet og relationerne med ord, der taler os væk fra ubehaget. Det relationelle skal derfor faciliteres på en så fin og afbalanceret måde, at der refleksivt skabes forståelser for håndværkets konsekvenser i selve handlingen, som medfører, at deltagerne kan komme et andet sted hen, end der, hvor samtalen ellers ville føre hen. Engagement forstår vi herigennem som afgørende for, hvordan facilitator skaber denne refleksive forståelse af, at det at facilitere på sin vis kræver, at man gør det modsatte af, hvad man normalt ville gøre. Facilitering synes således at kræve refleksionsprocesser, der fremmer det sociale. Viden og erfaring bliver i den forbindelse udtrykt som en del af refleksion i handling, når facilitatorerne gennemfører faciliteringsprocesser med en opmærksomhed på, hvordan de reagerer. Vi vil derfor argumentere for, at Lykke og Peter blandt andet karakteriserer faciliteringshåndværket ved italesættelsen af handlingsøjeblikket, hvor de anvender refleksion i handling som et værktøj til at anvende en praksisviden, som fører til et kvalitetsarbejde, der skaber et tilhørsforhold.

Facilitators fremtræden kan på flere måder siges at have betydning for, hvordan processer forløber og hvilket spotlight i rummet. Da vi undervejs i samtalen med Vagn, spørger ind til, om alle kan facilitere, nævner han, at der i faciliteringsprocesser kan være situationer, hvor facilitator kan risikere at glemme det kontraintuitive i relation til at forholde sig neutralt: *”Neutralitet er et vigtigt begreb inden for facilitering (...) det er også det folk får svært ved. Du roser ikke enkeltpersoner, du roser grupper. For lige så snart du roser enkeltpersoner, så skaber du ubalance i gruppen.”* (Bilag 14, Vagn Strandgaard:8). Vagn fremhæver altså en anden form for håndværksmæssighed, der ligeledes implicerer en håndtering af at handle kontraintuitivt. Det sproglige og relationelle får i ovenstående eksempel en eksplicit betydning, da det at fokusere på enkelte deltagere, fremfor hele gruppen, kan være direkte ødelæggende for egen faciliteringsproces. Håndværksmæssigheden bliver igen en mestring i at handle kontraintuitivt, så der ikke konstrueres uhensigtsmæssige processer. Det tyder således på, at ordvalg og betydningen af relationer får direkte konsekvenser for håndværket, hvis facilitator ikke reflekterer i handling og i den forbindelse overvejer, hvordan man retter et konstruktivt fokus på, hvad der bliver sagt og hvem der tales til. Ordvalg og betydningen heraf er på den måde med til at skabe forståelsesrammer, der løbende får processen til at udvikle sig på særlige måder og i bestemte retninger: *”Altså, hvad betyder det ord i den kontekst og et eneste ord i starten af en workshop, kan fuldstændigt smadre hele workshoppen (...) Og derfor er ord så vigtige.”* (Bilag 11, Peter Grumstrup:13).

For Ib Ravn bliver det også relevant at se på, hvordan faciliteringen og deltagerne styres og dermed lægger han vægt på at anvende formuleringer, der sætter styring på processen i stedet for at lade sig falde i fælden af mødedogmet om, at ordet er frit:

Det er normalt ikke pænt at styre en anden. Det er der ingen, der bryder sig om, tror man [...] møder tager typisk også meget lang tid, fordi vi alle har lov til at sige, hvad der passer os (...) ordet er frit, er vores kæreste mødedogme [...] Så består facilitering i at lægge grænser for, hvad der kan siges, eller lægges rammer for, hvad der kan siges hvornår. Og kun det som passer ind og som bidrager omhyggeligt til den samtale man har, er sådan set i orden at sige og det skal facilitator styre. Det er en stor del af kunsten ved facilitering. Det er at sikre, at det som fører samtalen fremad bliver sagt og det der er irrelevant, det parkerer vi lige og venter lidt med. (Bilag 9, Ib Ravn:3-4).

Styring bliver altså en form for håndværksmæssighed for faciliteringen, ved at sætte en usynlig grænse for, hvornår der tales. Det kontraintuitive bliver således en håndtering af at styre samtaler i relation til at fokusere på, hvordan der tales om en konkret problemstilling og ikke

hvad der bliver sagt. Kunsten bliver et spørgsmål om det refleksive, som et værktøj til at engagere sig i og være nysgerrig på konstrueringen af håndværket. Samtidigt vil vi argumentere for, at facilitatorernes tilgange til at facilitere skaber særlige former for faciliteringsarenaer, som udvikles på baggrund af det sociale. Håndværksmæssigheden afhænger altså både af den kollektive dialog i konstrueringen af facilitering, men i lige så høj grad af den måde facilitator fremtræder på og stiller undrende, kritiske eller refleksive spørgsmål, som skaber anledning til nye måder at lokalisere samtaleens problemstilling på. At lokalisere, stille spørgsmål og åbne op for perspektiver, som bidrager til en konstruktiv samtale, bliver altså en måde at skabe kontraintuitiv facilitering. Uden deltagere som interagerer med facilitatorerne, kan erfaringer og løbende refleksioner virke tomme, da disse udfyldes af samarbejde og facilitators interageren med deltagerne. Dialogens fremdrift afhænger således både af, hvordan facilitator agerer Gamemaster, men også af hvordan mening skabes ud fra et socialt aspekt.

Værkstedet for faciliteringen kan dermed forstås som et produktivt og meningsskabende rum, hvor facilitator og deltagere forholder sig til den rammesætning, der er skabt på baggrund af fælles dialoger, blandt andet om målsætning eller forventningsafstemning: *"(...) så jeg får forventningsafstemt, allerede inden vi kommer. Jeg laver også en forventningsafstemning, når vi er der. For ligesom at få de her mennesker til sammen at komme frem til, at det er det her, vi vil."* (Bilag 12, Rikke Kornby:4). Forventningsafstemning fungerer således som en indledende dialog, der rammesætter meningen med processen. På den måde bliver facilitering til en håndværksmæssighed, der hviler på sociale, kontekstafhængige og meningsskabende faktorer ved, at værkstedets arena bliver platform for, hvordan der skabes sociale vidensprocesser.

Foruden det kontraintuitive og refleksive fokus, synes facilitatorernes fortællinger at bære præg af en legende og eksperimenterende tilgang til selve faciliteringen. Facilitatorerne eksperimenterer med det følsomme, impulsive og normative, når de berører forskellige emner undervejs i faciliteringsprocessen. Her får refleksion en overvejende betydning, fordi de derigennem lærer, hvordan det kontraintuitive fungerer i sociale sammenhænge. Samtidig får sådanne processer indflydelse på handlingerne for facilitering og giver anledning til at styre disse i en anden retning. Desuden kan refleksion på baggrund af ovenstående fortællinger af facilitatorerne give udtryk for en ny indsigt i, hvad der kan være forklaringen på at facilitere optimalt og hvad der kræves for at lykkes med dette. Håndværksmæssigheden kredser altså på sin vis om at gøre det modsatte af, hvad man normalt ville gøre, og om at kunne genkende handlinger gennem træning og refleksionsprocesser, der gør den engagerede facilitator opmærksom på, hvilken tilgang til situationen, der i handlingen synes hensigtsmæssig at læne

sig op ad. Da facilitatorerne påpeger vigtigheden af denne refleksive opmærksomhed, forstår vi, at det skyldes erfaring med at agere som en såkaldt Gamemaster, der over tid har skabt intuitive og kompetente måder at arbejde med sin håndværksmæssighed. Vi argumenterer med andre ord for, at faciliteringsprocesser konstrueres med udgangspunkt i, at have en position som Gamemaster, der styrer spillet gennem kontraintuitivt håndværksarbejde. I et videnssamfund som det danske kan facilitering bestå i en håndværksmæssighed, der drejer sig om, at man som facilitator orienterer sig mod det fleksible, forstået som et værktøj til at skabe facilitering som et slags håndværk, der blandt andet baserer sig på kontraintuitive handlinger. Vi vil samtidig kalde det for en refleksiv orientering, som muligvis kan udtrykke en læringsstrategi, der tillader at fordybe sig i et kvalitetsarbejde, som kan løfte og lette på samarbejds- og udviklingsmuligheder: ”(...) *facilitering kræver en fleksibilitet, så man ikke sidder fast i sort/hvid eller kun et perspektiv.*” (Bilag 10, Lykke Rix:7).

#### **4.4.2 Inviter til engagement**

I samtalerne med facilitatorerne er der en gennemgående tendens til, at de kommer ind på refleksioner over deres handlinger i forhold til, hvordan de skaber et trygt, kreativt og nysgerrigt rum, som indbyder til engagement for deltagerne. Gennem samtalerne lægges der vægt på, hvordan refleksive kommunikationsprocesser kan være med til at fange deltagerens opmærksomhed. Opmærksomhedens karakter synes at have en overvejende betydning for deltagerens engagement og facilitatorerne relaterer blandt andet dette til anvendelsen af værktøjer. Derudover anvendes vendingen ”*holdets tjener*” (Bilag 13, Tim Christensen:12) som den, der mestrer at levere en professionel ekspertise. Deres position får således betydning for skabelsen af det kreative håndværk: ”*Altså når jeg er til direktørmøder (...) så behøver der altså ikke hoppe en eller anden idiot rundt til 30.000 om dagen med sprittusser og papnæser (...) Så det skal sådan finde et leje, hvor folk synes det er dynamisk.*” (Bilag 13, Tim Christensen:5). Vi vil argumentere for, at Tim retter en kritik mod en form for overfacilitering, hvor et overforbrug af uengagerede gentagelser og manglende kvalitetsorientering, skaber en ødelæggende funktion for håndværket. Dette i relation til Tims kritik af, hvis man som facilitator ikke mestrer at fornemme de mennesker, der faciliteres, så reflekterer facilitator ikke over praksisviden samt hensigtsmæssige handlinger. Kritikken som Tim fremsætter, implicerer også, at der netop problematiseres på forbindelsen mellem hånd og ånd. Det fremgår ved, at han påpeger, at en facilitator ikke må glemme, hvordan brugen af materialiteter, såsom sprittusser og papnæser, også kan hæmme faciliteringen. Dermed at facilitator bør forbinde ånd

og hånd ved at kvalificere arbejdet gennem refleksion over, hvilke materialer der synes hensigtsmæssige. Derudover vil vi argumentere for, at facilitering bliver et udfordrende håndværksarbejde, hvis facilitator ikke reflekterer over en engagerende invitation til sine deltagere i selve handlingsforløbet, da en sådan invitation bygger bro mellem relationer. Ifølge Tim, forstår vi, at det må kræve en refleksion i og over handling, hvis håndværksmæssigheden skal forbedres, hvilket kan ske gennem fordybelse i egen fremtræden i forhold til, hvem det er, der faciliteres.

Det påpeges flere gange i samtalerne med de erfarne facilitatorer, at en facilitator bør være refleksiv over anvendelsen af værktøjer, da disse ikke synes at være statiske værktøjer, der fungerer ens uafhængig af kontekst. Pointen er netop, at de bør anvendes og tjene til et deltagerengagement på baggrund af facilitators kreative og engagerede tilgang til håndværksarbejdet, facilitering. Her anses brugen af værktøjer som forbundet med en håndværksmæssighed, der muliggør og ikke begrænser de sociale relationer, hvorfor en legende tilgang til at invitere til engagement løbende moduleres. Det ville være som at sige, at facilitatorerne bør være refleksive og nysgerrige på at studere deres egen indgroede praksis og modulere denne efter, hvad der er hensigtsmæssigt for konteksten, altså mødet med deltagerne. Hvad der er hensigtsmæssigt, er til gengæld ikke let at definere, da dette igen vil afhænge af facilitator, deltagerne og den dialog, de løbende udvikler i processen. Refleksivitet omkring dialoger kan siges at indikere, hvilken retning facilitator bør kigge efter, herunder hvilke værktøjer, der kan understøtte processen. Rikke nævner i forbindelse med, at vi spørger ind til, hvad hun lægger vægt på, når hun faciliterer:

For du kan jo godt sidde og være en (...) rigtig tiger-løvinde-kvinde, ikke. (...) Nogle bliver måske drænet af, at du er så meget på. Der er det sindssygt vigtigt, at man forstår (...) at man skal være meget bevidst om, hvad det er for en stil, man selv gerne vil have og hvordan den stil så påvirker (...) det er jo lige så ofte at folk gerne vil have, at de får noget variation. Altså vi bliver lidt mere engageret, hvis det ikke bare er det samme vi skal hver gang. Gentagelse er godt, men uendelig gentagelse, det er fandme skidt. (Bilag 12, Rikke Kornby:8).

Ud fra Rikkens bemærkning kan det tyde på, at der er skabt en norm om, at når man faciliterer bør det indebære at processen skal være levende, spændende og varieret. Rikke påpeger med en stærk vending som ”tiger-løvinde-kvinde”, at man skal være opmærksom på ikke at overfacilitere, hvilket vi forstår som værende et udtryk for at facilitatorerne skal invitere til

engagement og reflektere i handling for ikke at skabe en ødelæggende tilgang til processen. Man skal for så vidt kunne agere Gamemaster på en afbalanceret måde, hvor den legende tilgang ikke må blive selvudslettende for facilitator på baggrund af, at hun ikke mestrer at styre sit engagement i sin fremtræden. Vi forstår samtidig denne problematik, som relateret til spørgsmålet om troværdighed, der kan være svær at skabe i rummet, hvis facilitator overfaciliterer. Man kan så at sige miste mandatet til at facilitere og ligefrem ødelægge de relationelle bånd, der ellers skulle have været skabt. Facilitator leger altså med præsentationsværktøjer og eksperimenterer med forskellige muligheder, når faciliteringen udspiller sig. Vi vil argumentere for, at dette har at gøre med gentagelsens kunst, der hjælper med, at kreativitet rekonstrueres over tid. På den måde får gentagelsesarbejdet betydning for håndværkets kvalitet, altså selve faciliteringen, hvor gentagelsen bør hænge sammen med refleksion i handling for at arbejdet anses som fordybelsesarbejde. Rikke nævner desuden, at uendelig gentagelse er ”*fandme skidt*”, hvilket vi vil argumentere for er relateret til en kritik mod manglende refleksivitet for facilitator, hvor gentagelse mere bliver for gentagelsens skyld, end skabt på baggrund af en fordybelse og nysgerrighed. Håndværksmæssigheden kan derfor siges at afhænge af facilitator, som en person, der er optaget af at gøre noget godt for faciliteringens skyld. At producere kvalitet i et videnssamfund kan i dette perspektiv hænge sammen med tidligere nævnt pointe om, at faciliteringsarbejdet kræver fordybelse, nysgerrighed, kreativitet og engagement, hvilket indbyder til fleksibilitet, videndeling og refleksive læringsarenaer. Vi forstår dermed også facilitering som et håndværksarbejde, der dvæler ved eller kredser om et læringsperspektiv, fordi menneskelig interaktion bliver til facilitators refleksive læringsarbejde. Hertil er det dog interessant at spørge til facilitators arbejde med refleksive læringsprocesser, da det ligeledes fremgår af empirien, at facilitatorerne også oplever det modsatte hænder. Følgende udtalelse kommer i forbindelse med, at vi spørger Peter, hvad facilitering ikke kan, hvortil han svarer:

(...) det er jo det, der driller enormt mange konsulenter, når de prøver at facilitere. Det er, at de får en ufattelig masse penge for at stå og facilitere en session. Og derfor tænker, at nu skal vi godt nok give den gas. Hold kæft, hvor skal vi være synlige (...) så der ikke er nogen, der er i tvivl om, at det er mig, der har været der. Og det mindst er ødelæggende for facilitering. (Bilag 11, Peter Grumstrup:17).

Facilitering må altså, ifølge Peter, ikke blive til en solopræstation, som en facilitator på forhånd har lagt sig for meget fast på, da dette synes at give bagslag for at kunne tale om en vellykket faciliteringsproces. Det drilske forstår vi, som opstået på baggrund af, at Peter italesætter

facilitators fremtræden på en måde, hvor pågældende ikke mestrer, reflektivt at fordybe sig i, hvilken kontekst personen skal ud til, men i stedet lader sig styre af gængse forestillinger om, hvordan facilitering gøres, som handler om at være synlig uanset. Peter taler om dette, som en form for ødelæggende mindset for selve faciliteringen og retter implicit en kritik mod mangel på refleksion i handling. Hvis facilitator ikke formår at reflektere over værktøjernes anvendelighed for håndværksmæssigheden, skaber pågældende muligvis ikke et rum, hvor der åbnes op og inviteres til engagement. Vi vil argumentere for, at kritikken ligeledes går på, at denne manglende orientering mod refleksion, for så vidt handler om, at facilitator ikke bør lade sig styre af gængse overvejelser om, at en facilitator per automatik bør være synlig eller "*give den gas*", men i stedet lader processerne udvikle sig med henblik på at reflektere i handling. Dermed får det relationelle en direkte betydning for håndværksmæssigheden, når vi ser på, hvordan facilitator inviterer til engagement. Den legende tilgang til at facilitere bliver givende for, om facilitator kan håndtere arbejdet med sin håndværksmæssighed undervejs i sin facilitering for at gøre processen til et socialt anliggende, der fremmer den dynamiske og engagerede samtale.

Både Tim og Peter nævner et prismæssigt perspektiv ved facilitering, da de fortæller, hvordan prisen på håndværket tilsyneladende kan påvirke processen ved at overfacilitere, "*give den gas*" og "*være synlige*". Denne legende tilgang, hvor facilitatorer giver den gas og anvender papnæser, forstår vi som handlinger, hvor det kreative og konstruktive smuldrer i hænderne på facilitator. Tim fortæller, at facilitering i højere grad bør krydres med: "*dynamik og sjov og ballade, (...), men der har måske været en tendens til at (...) vi skulle stå op og klaske gule sedler på væggen og alt muligt og lige pludselig blev det overfaciliteret.*" (Bilag 13, Tim Christensen:5).

Spørgsmålet bliver da, om leverancen og kvaliteten af håndværksmæssigheden unødigt påvirkes af en norm om, at høje priser for facilitering kan indebære en ureflekeret brug af sprittusser og papnæser. At "*finde et leje, hvor folk synes det er dynamisk*" skal ifølge Tim, være styrende for facilitators refleksion i handling, sådan at det ikke handler om standardiserede forståelser af brugen af værktøjer, såsom gule sedler eller papnæser, men derimod om nysgerrigheden på konteksten. Hvis facilitator ikke leverer det, som pågældende siger eller er nysgerrig nok på deltagerne, inviterer hun altså nødvendigvis ikke til engagement i sin facilitering og håndværksmæssigheden bliver således styret af en ureflekeret tilgang. Dette grundet en overfladiskhed, der synes at stå i analytisk modsætning til håndværkerens fokus på engagement og fordybelse, hvor kreativiteten formes i relation til selvets refleksivitet. Det gode håndværkertilbud bliver i et analytisk perspektiv til et spørgsmål om, hvordan

facilitator formår at invitere sine deltagere til engagement, gennem en dynamisk fremtræden, der bærer præg af refleksive overvejelser over, hvordan man er Gamemaster i forskellige sociale faciliteringssammenhænge. Som den der styrer spillet, har facilitator en opmærksomhed på, hvordan man stiller sine spørgsmål undervejs i facilitering, dette både i relation til sig selv og deltagerne. Vi forstår derfor også, at facilitatorerne evner at få refleksive processer i gang hos andre ved at stille kontraintuitive spørgsmål eller handle reflekteret på det, der “normalt” ikke ville handles på. Det leder hen til næste delanalyse, der handler om, hvordan facilitatorerne fortæller om at arbejde på flere niveauer på samme tid. Vi argumenterer således for at Gamemasteren må håndtere en vis form for kompleksitet i sin håndværksmæssighed.

#### **4.4.3 Delkonklusion: Gamemasteren**

Vi vil ud fra ovenstående delanalyse argumentere for, at facilitering kræver flere former for håndværksmæssigheder, der blandt andet handler om at gøre det modsatte af, hvad man normalt ville gøre og være Gamemaster med et blik for dynamiske sociale processer. Til trods for, at de seks facilitatorer ikke nævner refleksion, som nøglen til skabelsen af et faciliteringshåndværk, mener vi at kunne fremhæve refleksion i handling som betydningsfuldt for, at praksisviden kvalificeres. Det betyder, at håndværksmæssigheden bliver et spørgsmål om, at man som facilitator kan skabe processer, hvor man formår at handle som Gamemaster ved at give plads til at turde gøre det kontraintuitive og invitere deltagerne til engagement. Når facilitatoren eller Gamemasteren eksperimenterer med forskellige værktøjer eller overvejelser, bliver refleksion i handling et særligt vigtigt element for, hvordan handlingen foretages. Det er derfor også ud fra handlingens konsekvenser, muligheder og begrænsninger, at refleksion over handling kan opstå som en måde at kvalificere håndværksmæssighed på.

### **4.5 Kompleksitet som et refleksivt værktøj**

Denne delanalyse har et omdrejningspunkt, der handler om, hvordan kompleksitet kan siges at have betydning for de erfarne facilitators forståelser af faciliteringsprocesser og hvordan dette hænger sammen med et håndværksmæssigt fokus på kvalitet. Det er på baggrund af vores empiriske materiale blevet fremhævet, hvordan komplekse faciliteringssituationer kræver reflekterede facilitatorer, der mestrer at arbejde på flere niveauer på samme tid. Det udmønter sig i dette fjerde og sidste socialkonstruktivistiske analysetema, kaldet Kompleksitet som et refleksivt værktøj.

Gennem vores samtaler med facilitatorerne kommer de løbende ind på, hvordan det at facilitere indebærer en form mestring af at kunne gå i et metaperspektiv. At se sig selv og den situation man befinder sig i kan skabe flere muligheder for at forstå faciliteringsprocessen fra forskellige vinkler, hvilket kræver, at man reflekterer i handling. Facilitatorernes erfaringer bliver her betydningsfulde for, hvordan de over tid og i forskellige kontekster har skabt nogle erkendelser af, at deres facilitering også handler om alt det, man ikke kan se, såsom at bevæge sig på flere analytiske niveauer på samme tid. Dette peger i retning af, at facilitator må være fleksibel og omstillingsparat samtidig med, at pågældende må fordybe og engagere sig i processen for at forstå sig selv og andre menneskers handlinger samt hvad disse kan medføre. Det har været en interessant og gennemgående pointe, at facilitatorerne søger at mestre det komplekse og flere af dem taler i den forbindelse om at bevæge sig på et abstraktionsniveau:

(...) det er erfaringen kombineret med den teoretiske forståelse og alderen, der faktisk har en betydning. Og så skal man bruge hjerneforskernes... individets kompleksitet. Altså hvor højt abstraktionsniveau kan du hente fra og gøre det til noget intuitivt, når du træner. Ligesom Michael Laudrup, han har en høj kompleksitet og når han så træner meget, så får han en intuition for, hvor han skal stille sig, som fodboldspiller [...] man skal hjælpe en gang imellem, forstå og rumme dem [red. deltagerne], men også kompleksitetsgrad til at kunne træde i meta, altså se tingene oppefra i himmelperspektiv (...) der kommer en intuitiv overbygning, jo mere man træner (...) viden giver valgmuligheder og træningen... og den kombination bliver til intuition, hvis man har en kompleksitetsgrad, der er høj nok. Hvis man blander hjerneforskere ind i det. Der er altså mennesker, der ikke kan... de kan ikke engang lave en årsagssammenhæng, altså de kan ikke flytte næsen fra en kartoffelrække over til en anden. Men de kan godt være professor i biologi og så er det det. (Bilag 13, Tim Christensen:3-4).

Vi vil argumentere for, at Tims erfaringer fører til, at han anskuer facilitering, som en træningsrejse, hvor man lærer at arbejde med og håndtere kompleksitet, som et særligt vigtigt element for at forstå, hvad der kan være hensigtsmæssigt at gøre, når man faciliterer andre mennesker. Han bringer både erfaring, hjerneforskning, træning og viden i spil, som elementer, der har betydning for, hvordan håndværksmæssigheden bedst udvikles, så den med tiden kropsliggøres og bliver til intuitive handlinger. Samtidig pointerer han, at det kan være udfordrende, hvis man som facilitator ikke mestrer at være fleksibel, eksempelvis ved at flytte sit fokus som professoren i biologi, der ikke kan se udover egen kartoffelrække. Det skaber et alarmerende billede af, hvad der kan ske, når håndteringen af det komplekse smuldrer.

Facilitatoren risikerer at overse muligheder og den manglende nysgerrighed på de andre kartoffelrækker eller deltagere, kan derfor blive en hæmsko for faciliteringen. Handlinger relaterer sig altså, ifølge Tim, både til det intuitive og reflektive ved, at disse handlinger bliver indlejret i en form for faciliteringsrytme som konstrueres og rekonstrueres af nysgerrige forståelser for det komplekse. Komplexitetsgrad bliver for så vidt et synonym for, hvor omfattende det kan være at agere facilitator, da man ifølge Tim, skal interessere sig for at forstå flere forhold samtidigt og han trækker i ovenstående citat på en praksisviden om hjerneforskningens betydning, for at forstå sit eget arbejde med kompleksitet i relation til facilitering.

Sammenligningen med den tidligere professionelle fodboldspiller, Michael Laudrup, skaber også et metaforisk billede af, hvordan Tim mener, at facilitering bliver til en form for professionelt reflektivt håndværksarbejde, der kræver tid og fordybelse i forhold til at vide, hvilket næste træk i spillet, der synes meningsfuldt at gøre for fællesskabet. Det reflektive håndværksarbejde bliver på den baggrund et spørgsmål om, hvordan facilitator formår at justere sine handlinger undervejs i en faciliteringsproces for at tilgodese det sociale outcome. At træne, forstår vi ud fra et analytisk perspektiv, som det at fordybe og engagere sig i sit håndværk over en længere tidsperiode, hvor intuitive handlinger opstår som følge heraf. I en håndtering af det abstrakte eller komplekse må man altså, ifølge Tim, sætte sig i et *“himmelperspektiv”*, forstået som en position, hvorfra facilitator søger at forstå den sociale situation, inklusiv sin egen måde at forholde sig til denne på. For at kvalificere sine handlinger, vil vi argumentere for, at Tim implicit berører pointen om, at en facilitator bør reflektere i handling, da det kan være med til at ændre på rammerne for og forståelsen af faciliteringsprocessen. Praksisviden kan således være med til, at facilitator mestrer, at processen udvikler sig hensigtsmæssigt gennem refleksion, der er med til at håndtere arbejdet med at facilitere grupper af mennesker. Vi vil derudover argumentere for, at Tim italesætter vigtigheden af erfaring, som en del af forklaringen på, hvorfor han er i en position, hvor han mestrer at håndtere dette flerdimensionelle refleksionsarbejde. For så vidt mener vi hertil at kunne fremhæve gentagelsens kunst som et udtryk for, at håndværksmæssighed skabes gennem gentagelse af handlinger, som er med til at skabe læringsprocesser, der giver plads til fordybelse og at håndtere det komplekse. Da facilitator på sin vis kan siges at skabe sociale rum for at fremme potentialer ved at bevæge sig selv og andre mennesker nye steder hen, synes håndværksmæssigheden at være forbundet med, hvordan menneskelige værktøjer anvendes hertil. Teorier, metoder og teknikker bliver til værktøjer, der understøtter dele af Tims faciliteringsstil, men denne stil udtrykkes i højere grad som præget af hans mangeårige arbejde

med at gøre praksis, hvorfor facilitering kan forstås som en håndværksmæssighed, der i stor stil moduleres gennem praktiske erfaringer. At gøre faciliteringsarbejdet godt for faciliteringens egen skyld, synes at være en indstilling til håndværksarbejdet, der har at gøre med en form for professionel forståelse for, hvad man som facilitator bidrager til. Tim påpeger fordybelse og træning som det, der fremmer, at han kan mestre komplekse situationer, hvor han jonglerer og eksperimenterer med flere perspektiver på en samme tid.

For at menneskeligt samarbejde og fælles problemløsning kan foregå, bliver det relationelle på sin vis også formet af facilitators fokus på metaperspektivet, da dette fungerer som et reflektivt værktøj til at forstå faciliteringsprocessen på nye måder, hvor refleksion i handling kan blive styrende for, hvilken retning handlingen efterfølgende føres hen imod. Som tidligere påpeget, nævner Lykke, at det er mestringen af egen-refleksion, der for hende får en overvejende betydning for, hvordan rummet skabes:

(...) jeg kigger efter din egen-tilstand, altså din evne til egen refleksion og så kigger jeg efter det her tredje niveau, altså kan du skabe det her i rummet, hvor en plus en bliver tre. Og hvor selvom en person har en proces eller har en indsigt eller en erkendelse, så bliver det også de andres erkendelse. Og det som jeg bruger allermest tid på, som driver både værktøjer, struktur og resonans er (...) det her med egen refleksion. Altså evnen til at være opmærksom på sine egne reaktioner og sine egne mønstre, så de ikke kommer til at influere i processen. (Bilag 10, Lykke Rix:9).

Skal man facilitere en gruppe af mennesker forstår vi altså, at det er af overvejende betydning, at man har fokus på refleksion i handling, som både Lykke og Tim nævner. De italesætter begge, hvordan de vægter et højt abstraktionsniveau, dette ved at rammesætte og skabe et rum, hvor "*en plus en bliver tre*" eller sætte sig i "*himmelperspektiv*".

Lykke fremhæver til en vis grad, at det at facilitere også indebærer en erkendelse af, at det umulige skal lade sig gøre, altså at "*en plus en bliver tre*". Plussumsspillet forstår vi i denne terminologi som relateret til en særlig måde at tænke det sociale på, hvor ideen om vækst skal gavne hele gruppen. Eksempelvis at en gruppes erkendelser ikke kun hviler på det, der forhandles om som meningsskabende, men i lige så høj grad hviler på den enkeltes erkendelser. Plussumsspillet kan analytisk forstås, som en særlig tilgang til at facilitere grupper, hvor Lykke anerkender og anvender forestillingen om at samarbejde indebærer en form for plussumsspil. Et spil, hvor man altså skaber forventninger til hinanden om, at engageret deltagelse medfører, at alle kan få mere ud af samarbejdet end hvis dette foregår individuelt. Det underbygger pointen om, at refleksive sociale processer bør være omdrejningspunktet for at opnå optimale

faciliteringsprocesser, men at dette kræver, at facilitator og deltagerne sammen formår at håndtere og fordybe sig i komplekse situationer.

At handle på flere niveauer udtrykker i relation til facilitering, at facilitator fordyber sig i sit håndværk ved at kalibrere og er forberedt på, hvordan man kan håndtere forskellige situationer og nå videre til hensigtsmæssige dialoger. Desuden forstår vi kompleksitet som et samskabende værktøj i faciliteringsprocesser, hvori det komplekse afhænger af, hvordan gruppen og facilitator videndeler og anerkender en fælles retning for processen. Håndværket anskuer vi dermed som et værk, der løbende og dynamisk skabes via sociale interaktioner med deltagere og ligeledes med håndværkerens eller facilitatorens refleksive dialoger med forskellige værktøjer. Håndværksmæssigheden får på den måde en eksperimenterende karakter, når facilitering handler om at skabe relationer, der indbyder til at engagere sig i processen og hvor man gennem træning eller fordybelse lærer at genkende mønstre og håndtere dem. Lykke kan dermed forstås som en facilitator, der lægger vægt på at invitere til engagement gennem en håndværksmæssighed, som styrker et socialt refleksivt perspektiv, hvor erkendelse bliver et arbejdsværktøj til at skabe faciliteringsprocesser, som bliver et fælles eje. Samtidig vil vi argumentere for, at hun via refleksion i handling gør deltagerne opmærksomme på den generelle vigtighed, der ligger i at forstå egen-refleksion som en kompetence til at forstå sig selv og andre mennesker bedre. Deltagernes erkendelser kan ligeledes blive et refleksivt værktøj for Lykke, som gør, at hun kan arbejde videre med erkendelserne på måder, der legitimerer hendes fokus på selvrefleksion. Dette fremgår også af Tims fortælling, da han påpeger vigtigheden af refleksion som en metode til at legitimere sin egen intention som facilitator: *"(...) vi går sådan set op på første sal og kigger ned på os selv og så går vi ned igen og fortsætter. Det er jo det jeg forstår ved, at en facilitator eller en coach hele tiden får legitimeret sin intention."* (Bilag 13, Tim Christensen:3). Det selvreflekterende element anvendes så at sige, som et socialt og individuelt værktøj, der giver facilitatorerne muligheder for at sætte et billedligt spejlbillede op foran deltagerne. På sin vis kan facilitatorerne selv betragtes, som værktøjer i processen, da de bruger sig selv som et talende spejl, der forsøger at få deltagerne til at kigge indad. De bliver dermed en form for genstand for sig selv i deres arbejde med at sætte selvrefleksion på dagsordenen.

Med selvrefleksion begynder facilitatorerne at stille spørgsmål, som gør at de kan finde andre eller nye stemmer i sig selv, ved at problematisere eget standpunkt. Når de reflekterer, frafalder facilitatorerne ligeledes deres positioner, hvor de står fast og som understøtter konflikter, hvorved de åbner muligheder for at dialogerne kan føre dem andre steder hen og være med til at skabe et produktivt rum med samarbejdsrelationer og problemløsning for øje.

Da vi i samtalen med Vagn kommer ind på, hvordan han arbejder med sit outcome, plæderer han i tråd med Lykke for, at refleksionsprocesser bør være en metode til at videndele og skabe nye indsigter i de ting, man er en del af:

Når du er inde i et flow, så er det fordi (...) du ved hvilke spørgsmål, du skal stille, der går dybere ned (...) og så kunne bibringe dem, de spørgsmål eller den metode eller den aktivitet, der netop gør, at de får oplevelsen, de har brug for. Så (...) laver jeg en leg, der får folk til at tænke over noget, de lige har siddet og snakket om. Så de kommer til at demonstrere det. Altså, hvis der er (...) nogle der siger [red. til sig selv], jeg stiller måske for mange spørgsmål og så siger jeg "nej, men det jeg gerne vil have du tænker over, det er, hvordan du kan stille flere spørgsmål." Så ryger de ind i en trance, fordi det har de ikke tænkt over, hvordan kan jeg stille flere spørgsmål, når jeg selv synes jeg stiller mange spørgsmål. (Bilag 14, Vagn Strandgaard:24-25).

Vagn lægger altså vægt på, at han i sin facilitering arbejder med et særligt flow, der med fokus på kontraintuitive handlinger, skaber en legende tilgang til, hvordan han går i dialog med deltagerne og dermed, hvordan han inviterer til engagement. Desuden bliver Vagns måde at stille spørgsmål på til en form for meningsforhandlende tilgang til dialog med deltagere, fordi han på en legende måde, forsøger at bringe det kontraintuitive frem som en vigtig del af måden, hvorpå deltagerne, ser sig selv i et nyt lys. Det fører til en proces, hvor det at stille spørgsmål og anvende selvrefleksion som menneskelige værktøjer, bærer præg af, at facilitering får en karakter af at være et dynamisk og komplekst håndværk. Værkstedet for faciliteringen er således et produktivt rum, hvor facilitatorerne på forskellig vis lægger vægt på kunsten i at bevæge sig på flere plan. Dette er med til at gøre, at kompleksitet bliver til et refleksivt værktøj til at mestre den form for håndværksarbejde. De seks erfarne facilitatorer udtrykker således en fællesnævner i, at de forsøger at forholde sig på et komplekst niveau, hvor de både mestrer at frembringe hensigtsmæssige dialoger, samtidig med at tilgå disse med en legende tilgang til at hjælpe deltagerne konstruktivt frem. Eksempelvis ved at stille spørgsmål til folk, hvor de bliver refleksive omkring egne fortællinger om sig selv og muligvis også andre.

Både ud fra Lykke, Tim og Vagns fortællinger, kan kompleksiteten siges at fungere som et designværktøj til at modvirke neutraliteten, altså at kompleksitet bliver en form for faciliteringsværktøj, der tilskynder deltagerne og facilitator at engagere sig i processen. Engagementet kan i den forbindelse skabes ved at legende kontraintuitive værktøjer, såsom plussumsspil og tænkelege, får en inviterende funktion blandt andet fordi, der opfordres til et refleksivt handlerum. På den måde bliver facilitator en form for håndværker, der modulerer og konstruerer processer i samspil med deltagerne, men samtidig holder et vågent øje med,

hvordan nye forståelser kan bringes i spil ved hjælp af bestemte spørgeteknikker, metoder og aktiviteter. Komplexiteten bliver derfor ikke en form for tryllestav, hvilket Lykke og Peter begge understreger i deres fortællinger om, hvad facilitering ikke er. Lykke understreger: *"Jeg siger altid, jeg kan ikke fixe noget her, jeg kan ikke komme med en tryllestav, altså I er nødt til at være med i denne her svære samtale."* (Bilag 10, Lykke Rix:4). Ligesom Lykke, anvender Peter vendingen om tryllestaven og siger: *"(...) altså der er ikke nogen tryllestav. Altså facilitering er en disciplin. Det er en værktøjskasse, der sidder på nogle forståelsesrammer, der sidder på nogle teorier om, hvordan mennesker er skruet sammen, fungerer og agerer i grupper."* (Bilag 11, Peter Grumstrup:12). Tryllestavsmetaforen forstår vi, som forbundet til forestillingen om, at facilitering ikke kan gøres ved at knipse med fingrene eller gøre ting på måder, som pludselig sker uden, at der ligger en længere forberedelse eller sammenhængende proces bag, der skaber mening og betydning. Komplexiteten i facilitering bliver altså igen et slags synonym for, hvor abstrakt praksissen kan siges at være, hvor mestringen heraf relaterer sig til, at man som facilitator har en legende og nysgerrig tilgang til at bevæge sig på flere niveauer samtidigt. De to facilitatorer, Lykke og Peter, kan derfor siges at arbejde med kompleksitet som et reflektivt værktøj til at fremme gruppen og dens potentialer og mener absolut ikke, at det er noget, som kan trylles frem af sig selv: *"Så er det mit job at holde kompleksiteten på det niveau, der passer til den gruppe, hvor de er lige nu, sådan så det er en god læringsrejse, de er ude på . . . jo dybere forståelse du har, jo flere typer af forståelser, vil du kunne håndtere."* (Bilag 11, Peter Grumstrup:7-8). Håndværket formes altså også, ifølge Peter, ved at facilitere deltagerne ud på en læringsrejse, som faciliteres ved at have eksperimenteret og erfaret og fordybet sig i teoretiske og praktiske tilgange til at forstå andre mennesker. Facilitering kan i Peters perspektiv, forstås som en håndværksmæssighed, der bygger på, at en facilitator skal skabe rum for social og moralsk forbedring ved at anvende refleksion i handling og kompleksitet som understøttende værktøjer hertil.

Forståelsen for faciliterende værktøjer er, som muligvis bemærket, relateret til aktiviteter, metoder, teknikker og fremgangsmåder, hvorpå de erfarne facilitatorer anvender disse. En legende tilgang til håndværket, har at gøre med disse mange forskellige værktøjer, der med tiden har skabt en praksisviden, som gør, at facilitatorerne kan siges at handle intuitivt som ubevidst kompetente facilitatorer. Som nævnt i første delanalyse jonglerer og eksperimenterer de ligeledes med et væld af forståelser for mennesket og tilgange til sociale processer, hvor disse gøres funktionsdygtige i anvendelsen af dem. Det kommunikative og socialt skabte fundament for processerne, fungerer i faciliteringen ved at stille spørgsmål, herunder også

kritiske eller følsomme spørgsmål, som dermed bliver en måde at lokalisere en given problemstilling for en gruppe.

Da vi i samtalen med Ib kommer ind på betydningen af spontant opståede samtaler, der kan føre faciliteringsprocessen i en lidt anden retning end der, hvor den umiddelbart synes at føre hen, nævner Ib, at det er vigtigt at lade det værdifulde fylde i rummet:

Altså det er det, der er facilitators ansvar at sikre, at vi taler om det rigtige, altså det der skaber mest værdi (...) Og det skal facilitator selvfølgelig fange og være opmærksom på. At vi snakker om det, der er det vigtige og det rigtige. Så på den måde skal man være fleksibel, så det er ligesom en dobbelthed man skal mestre som facilitator, både at kunne høre det nye, der bliver sagt og afvise det, hvis det ikke er relevant og det er hele tiden en subjektiv vurdering. (Bilag 9, Ib Ravn:4).

Vi forstår denne udtalelse som en forklaring på, hvordan man som facilitator skal have blik for at fornemme det, som skaber værdi for en gruppe. Herigennem vil vi argumentere for, at Ib anvender refleksion i handling, fordi han ved at reflektere kan ”fange” det der skaber værdi og endvidere mestre dobbeltheden, der ligger i at bevæge sig på et handlingsniveau samtidig med at være i en form for metaperspektiv på situationen, når der skal vurderes, hvilken retning dialogerne skal tage for gruppen. Facilitatorerne nævner implicit og i tråd med Ib, at de i en eller anden grad må være fleksible og omstillingsparate for at kunne håndtere det komplekse og bevæge sig på flere niveauer på samme tid. Det kan betyde, at facilitatorerne skal være forud i faciliteringsarbejdet, hvor der løbende konsekvensberegnes på, hvilket outcome der skabes ud fra de valg og fravalg, som facilitatorerne foretager. Håndværksmæssigheden bliver for så vidt til refleksive bevægelser, der skabes ved hjælp af anvendelsen af et refleksivt kompleksitetsværktøj, som bidrager til at håndværket på bedste vis udtrykker et engageret arbejde med menneskelige energier. Facilitering kan således forstås som et håndværk, der moduleres gennem navigeren i komplekse refleksive handlinger, hvilket skaber et billede af facilitatorerne som moderne vidensarbejdere, der former arbejdet gennem en håndværksmæssighed, som sætter fokus på kvalitet, refleksion og kompleksitet. Kvalitetsarbejdet synes da at hvile på en nysgerrighed og fordybelse i udformningen af faciliteringsprocesser, hvor facilitatorerne løbende må tage hensyn til uforudsigelige situationer, som de udtrykker at mestre gennem refleksionsprocesser. Kvalitetsarbejdet handler derfor ikke om at få facilitering til at virke, men om at gøre det godt for faciliteringens skyld. Sagt med andre ord, er det ikke interessant at fokusere på, hvad der virker, men hvordan noget virker, da man herigennem viser en hensyntagen til forskellige faciliteringssituationer.

Facilitatorerne forstår vi dermed som håndværkere, der på den ene side fordyber sig i sociale processer med kompleksitet som et refleksivt værktøj til at forstå andre selv på arbejde. På den anden side bliver det, ifølge Vagn, også et spørgsmål om at håndtere det komplekse ved at tilgå mennesker, som om de er ens. Han forstår, at alle mennesker har brug for de samme behov såsom tryghed, respekt og sikkerhed:

(...) jeg har så mange erfaringer med at arbejde med tusindvis af mennesker, men grundlæggende, så er mennesker ens. Det er det, der er vigtigt at forstå. Folk er ens. Når jeg har arbejdet i 24 kulturer, så er de ens. De er ikke anderledes. Men der nogle måder man gør tingene på i kulturerne, der er anderledes, men alle mennesker skal have tryghed og sikkerhed. Alle mennesker vil respekteres, alle mennesker er nysgerrige, alle mennesker vil gerne bruges og så videre. (Bilag 14, Vagn Strandgaard:15).

Ud fra denne udtalelse vil vi argumentere for, at det komplekse ikke nødvendigvis handler om det enkelte menneske, men derimod arbejdet med at facilitere grupper med flere mennesker involveret. Måden hvorpå facilitator skaber tryghed i rummet kan således føre til en tryghed hos den enkelte, men det komplekse opstår derfor i faciliteringen af selve gruppen, hvor flere ting er på spil. Det er i nærmere forstand kulturen, der kan være forskellig og dermed bliver det i højere grad arbejdet med kulturen, gruppen eller arbejdspladsen, som indebærer, at kompleksitet synes at fungere som et menneskeligt værktøj til at håndtere og tilgå sin facilitering.

Håndværket og håndværksmæssighed bør ikke anses, som værende blegnet med industrisamfundets fremvækst, men derimod som en arbejds- eller livsform, hvor det at gøre facilitering for faciliteringens skyld er et udtryk for håndværksmæssighed. Vi kan dog ikke vide, hvordan processerne tager sig ud, når de i praksis faciliterer. Det kan dog fremhæves, at facilitatorernes værksteder, forstået som de steder hvor faciliteringsprocesserne foregår, indikerer at blive sociale arenaer, der med værktøjer som kompleksitet og refleksion, forsøger at modulere faciliteringshåndværket. I et videnssamfund vil man kunne anvende dette perspektiv, som viden til at skabe mere hensigtsmæssige processer i arbejdslivet, der indbyder til engagement og nysgerrighed. Disse elementer kan altså forstås i nye former, hvor det at fordybe sig og kredse om sin håndværksmæssighed bliver en styrke i form af en slags specialisering. For facilitatorerne, har et vis mål med fokusering på refleksivitet, både for dem selv og deltagere i faciliteringsprocesser, muligvis været med til at gøre refleksion til en ting, der styrker menneskelige relationer og samarbejdsrelationer. Dette grundet en argumentation om, at de via refleksion i handling formår at konstruere og rekonstruere praksisviden, hvilket

specialiserer dem og gør, at de herigennem kan håndtere det fleksible og være omstillingsparate, som må siges at være efterspurgte faktorer i videnssamfundet. Facilitering kan på den måde siges at fungere, som en form for ekspertise eller håndværksmæssighed, som mere dynamisk og processuelt styrker eller støtter det enkelte menneskes portfolio. Dertil vil vi argumentere for, at det er en form for profession, hvor praksis så at sige lejr sig i kroppen. Håndværksmæssigheden formes over tid og afhænger ikke af enkeltstående situationer af særskilte faciliteringsprocesser, men bør ses som et længerevarende fordybende arbejde. Det muliggør, at facilitator bliver et reflektivt arbejdende selv, som ikke søger hurtige resultater, men derimod sætter en dyd i at engagere sig i og være nysgerrig på kreative tilgange til at forstå og arbejde med en gruppe af mennesker.

#### **4.5.1 Delkonklusion: Komplexitet som et reflektivt værktøj**

I ovenstående delanalyse argumenterer vi for, at facilitatorerne bevæger sig i et komplekst domæne, hvor håndværksmæssigheden i høj grad handler om at håndtere komplekse processer og værktøjer, ved hjælp af tilgange, der fører til at faciliteringsprocesser bliver med fokus på refleksivitet. Både spørgeteknik, plussumsspil og fælles erkendelsesarbejde bliver refleksive værktøjer, der skal søge at fungere som veje til at skabe engagement hos deltagerne. Det bringer samtidigt det fleksible perspektiv frem, da dette synes vigtig for, at facilitator mestrer at arbejde på flere niveauer og dermed formår at jonglere med egen refleksivitet. Vi har ligeledes argumenteret for, at facilitatorerne udtrykker deres arbejde med facilitering som læringsprocesser, hvor de løbende og over tid skaber en praksis, der funderer på refleksion og kompleksitet som værktøjer til at forme håndværksmæssigheden.

## Kapitel 5: Konklusion

I dette kapitel vil vi sammenfatte og konkludere på projektets problemformulering og de væsentligste pointer, som vi har analyseret os frem til. Vores analytiske blikke på de erfarne facilitatorers fortællinger, skal betragtes som konstruerede øjebliksbilleder af sproglige handlinger. Med udgangspunkt i semistrukturerede ekspertinterview, herunder interview-to-the-double og et teoretisk begrebsapparat fra Richard Sennett (2009) og Donald A. Schön (2001), har ærindet med projektet været at bidrage med viden om, hvordan vi kan forstå facilitering som en håndværksmæssighed i videnssamfundet. Specialets undersøgelses- og analysedesign tjener således at besvare vores problemformulering, som lyder: *Med udgangspunkt i erfarne facilitatorers fortællinger vil vi undersøge, hvordan facilitering i et videnssamfund kan forstås som en håndværksmæssighed, der udspringer af refleksioner?*

I specialet har vi argumenteret for, at vi gennem ekspertinterviews med seks facilitatorer i Danmark, har fremanalyseret, at de hovedsageligt lægger vægt på og udtrykker kunsten i at facilitere. Dette ved, at de påpeger, hvilke kvalificerede handlinger der gør, at de som facilitatorer mestrer håndværksmæssigheden. Det gælder blandt andet, at facilitatorerne må være kompetente, allestedsnærværende og have det såkaldte rigtige mindset, for at kunne håndtere en vis kompleksitetsgrad og de udfordringer, der følger med i arbejdet med facilitering.

På baggrund af vores analytiske konstruktioner og de seks facilitatorers fortællinger kan vi konkludere, at facilitering kan forstås som en håndværksmæssighed i videnssamfundet ved at fordybe og nysgerrigt engagere sig i arbejdet med menneskelige, komplekse værktøjer. Det har i den forbindelse vist sig, at refleksion har en mærkbar betydning for skabelsen af håndværksmæssigheden, da faciliteringsarbejdet synes at kræve et reflekteret selv, der kontinuerligt er i stand til at bevæge sig på et handlings- og metaperspektiv, imens der faciliteres. Dermed bliver denne dobbelthed et billede af, at facilitatorerne mestrer en vis portion fleksibilitet. At mestre, at navigere i og lede komplekse processer, har desuden vist sig at give udtryk for, hvordan facilitatorerne løbende bringer et fælles erkendelsesarbejde ind i sociale processer. Facilitering forstås på den baggrund som en håndværksmæssighed, hvor facilitatorerne modulerer sådanne erkendelsesprocesser med refleksivt udvalgte værktøjer fra en såkaldt værktøjsparaply, hvortil de anvender sig selv, som personligt værktøj til at skabe tryghed og åbenhed i relationerne.

Kompleksitet fremstår som et refleksivt erfaringsbaseret værktøj, der fremmer facilitering som et håndværksmæssigt kvalitetsorienteret procesarbejde, der skabes gennem forberedende, engagerede og fordybende analytiske kompetencer, som relaterer sig til refleksion i og over handling. Facilitering bygger således på andet og mere end blot intuitive handlinger.

De fremanalyserede tendenser, har med al tydelighed vist, at håndværksmæssighed skabes gennem faciliteringsværktøjer, som har at gøre med menneskelige aspekter, hvor det personlige skal bidrage til at investere sig i processen og på den måde anvendes til at modulere og konstruere et bæredygtigt håndværk, hvor faciliteringsarenaen bliver et socialt værksted. Det kontraintuitive arbejde, forstået som noget der kræver refleksion i handling, bliver et særligt relevant refleksionsværktøj til at stille spørgsmål og frembringe en undren hos deltagerne, som må antages at anvendes konstruktivt af facilitator i det sociale rum.

Som vi har argumenteret for, konkluderer vi derfor, at facilitatorerne kan forstås som håndværkere, der skaber bæredygtige sociale produkter, faciliteringsprocesser, i et videnssamfund. Hertil pointeres det, at facilitatorernes nysgerrighed efter ny viden udtrykker, at vi har at gøre med facilitatorer, der begår sig i videnssamfundet, hvor viden er i høj kurs og moduleres og erkendes gennem anvendelse af værktøjer. Disse værktøjer har vist sig at kredse om meningsskabende-, kommunikations-, stemningsorienteret-, tilstedeværelses-, præsentations-, kontraintuitive-, abstrakte eller kompleksitetsværktøjer, såsom neurovidenskab. Desuden italesættes teoretiske værktøjer som resonansbegreb, NLP eller positiv psykologi samt metodiske værktøjer, herunder fælles refleksionsrunder eller konflikthåndtering. Disse udtrykkes af facilitatorerne som værktøjer, der fremmer facilitatorernes håndværksmæssighed og samtidig udtrykkes at give dem legitimitet til at styre processerne, som Gamemastere.

## Kapitel 6: Facilitering i et større perspektiv

Med dette kapitel vil vi afslutningsvist skabe et diskuterende blik for de samfundsmæssige perspektiver og forhold i debatten, som relaterer sig til, hvordan vi skaber læring i et videnssamfund og hvad dette indebærer. Facilitering inddrages i den forbindelse, som en potentiel kilde til at forandre og åbne op for alternative måder at arbejde med læring, både i relation til børn og voksne. Vi spørger derfor kritisk ind til nogle af de fremanalyserede og konstruerede fund og bringer disse ind i en diskussion om, hvordan facilitering bibringer til og placerer sig, når det kommer til at skabe og arbejde med læring i konkurrencestaten. Dette er ganske vist et stort spørgsmål at begive sig ud i, hvilket vi med dette diskuterende afsnit vil forholde os til gennem en afgrænsning til fremhævelsen af Knud Illeris' udtrykte behov for at problematisere konkurrencestatens læringsforståelse (Illeris, 2014:207).

Gennem analysen har vi været omkring den læringspointe, der handler om, at facilitering kan forstås som bidragsyder til at skabe refleksions- og læringsprocesser i nye og anderledes former, i mange forskellige kontekster. Vi finder det derfor interessant at rette blikket mod den undren, som de fremanalyserede og konstruerede fund har medført. Vi undres blandt andet over, hvordan den håndværksmæssige fordybelse og engagement hænger sammen med at prioritere tiden til dette og hvordan det foregår, når der samtidig må tages hensyn til et fleksibelt og accelereret arbejdsliv. På den lange bane, mener vi dog, at den afsatte tid til refleksion kan siges at være yderst relevant for at fremme en bæredygtig faciliteringspraksis, som kommer de involverede til gode (Boman & Yeo, 2020:28). Set med Knud Illeris' (2014) alternative perspektiv på læring i konkurrencestaten, finder vi, at der opstår en interessant diskussion i relation til faciliteringens karakter i videnssamfundet, hvor der kan siges at være et clash mellem konkurrencestatens læringsforståelse og behov, kontra de læringspointer som facilitering kan siges at plædere for, set ud fra de fremanalyserede pointer.

Den generelle samfunds- og uddannelsesdiskurs om, at det er lærerigt for mennesket at håndtere forskelligheder og fremhæve kompetencer, som ressourcer til at skabe gode samarbejdsrelationer, synes at indbyde til en nærmere kritisk diskussion om, hvordan vi så kan lære dette. Vi ser eksempelvis, at universiteter, såsom RUC og AAU, profilerer sig som universiteter, der lægger vægt på problembaseret læring eller problemorienteret projektarbejde (Problemorienteret projektlæring, (s.d.); Problembaseret læring (s.d.)). Ud fra et anvendt håndværksteoretisk perspektiv kan projektarbejde med håndværksmæssighed for øje være et

udtryk for, at hvert projekt moduleres og konstrueres ud fra projektmedlemmernes brug af en samlet værktøjsparaply, hvor fordybelse og selvrefleksion kræves som kompetencer. Facilitering er, som i stil med projektarbejde, med til at fordre et særligt konstruktionsarbejde, både grundet et dynamisk gruppearbejde med selvrefleksion på dagsordenen, men også gennem brugen af særlige former for værktøjer, der fører til at man som facilitator evner at mestre følelser, frustration og kompleksitet. Gennem analysen fremhæver vi fordybelse og engagement som betydningsfulde faktorer for at udøve kompetent facilitering, hvilket i en vis forstand kræver, at man er i stand til at selvlede og prioritere tiden til at fordybe sig. Som Rikke nævner; ”(...) jeg bruger 90% af min tid på at forberede mig og 10 % på at holde en facilitering.” (Bilag 12, Rikke Kornby:18), hvilket vidner om en bestræbelse efter at gøre facilitering optimalt, så de involverede tager noget med sig. Derudover kan forklaringen på Rikkens procentfordeling bære præg af, at hun vægter fordybelse højt, da hun herigennem kan siges at reflektere over, hvordan hun eksempelvis forestiller sig at lede processer, hvor hun blandt andet skal være i stand til at håndtere gruppedynamikker. Som nævnt i det indledende afsnit, forstår vi samtidig, at facilitering er meget mere end blot at sørge for at lede gruppeprocesser eller sørge for, at folk er med på et møde eller en workshop. Facilitering handler i den grad også om, hvordan læring foregår i konkurrencestaten ved at have problematiseret den forestilling, der ligger indlejret i vestlige samfunds normative forståelser af håndværksarbejdet og forståelsens betydning for samfundet. Ifølge Illeris, er konkurrencestaten i dag: ”(...) det grundlag, der styrer betingelserne for vores tilværelse, og det er vi nødt til at forholde os til og prøve at frigøre os fra.” (Illeris, 2014:207). Dermed opstår naturligt en reaktion, hvor bæredygtige læringsforståelser kæmper imod den indlejrede forståelse i konkurrencestaten, der søger at optimere læring på alle niveauer og indordne efter økonomiske rationaler (Illeris, 2014:208). Interessant nok, har denne reaktion også ramt folkeskoleområdet, hvor der er fokus på at præparere fremtidens arbejdsstyrke, altså folkeskoleeleverne, ved at gøre op imod sådanne konkurrenceprægede læringsforståelser. For Vagn Strandgaard kommer facilitering nemlig i høj grad til at handle om muligheden for at sætte sociale og emotionelle kompetencer på dagsordenen. Hans arbejde med konceptet MILIFE, som handler om at lære børn og unge livsmestring, kan for så vidt siges at bidrage til et opgør imod at fokusere på det konkurrencedygtige perspektiv (Bilag 14, Vagn Strandgaard:2). På hjemmesiden for MILIFE står der: ”Vi er midt i et paradigmeskifte, fra undervisning til læring - og her er det facilitering, der virker. Facilitering inddrager deltagerne, deres forventninger og behov.” (Uduak, 2018). Med dette holdningsperspektiv fremhæves facilitering, som motor eller drivkraft for at skabe læring i folkeskolen ved at

påpege et involverings-, refleksions- og fordybelsesperspektiv, når MILIFE-konceptet lægger vægt på, at facilitering indbyder til flervejskommunikation, i modsætning til traditionel undervisning, som primært er envejskommunikation. Konceptet MILIFE kan siges at slå på en læringstangent, der i højere grad vægter, at fremtidens arbejdsstyrke klædes kompetent på til at mestre, at begå sig i et videnssamfund, hvor de bliver robuste individer, der formes til at bidrage konstruktivt til et demokratisk samfund. Facilitering bliver herigennem kilden til at skabe dette, hvor facilitator på refleksiv vis skal udfordre og involvere deltagere i en proces, som vil fremme fælles idéer, håndtering og forslag, der medvirker til, at et mål eller en plan konstrueres med fælles involverende og engagerende forslag. Samtidig plæderer læringsforståelsen i facilitering for, i modsætning til konkurrencestatens forståelse, at fremme friheden til indimellem at tage chancer, eksperimentere og skabe rum for, at der er plads til at fejle og lære af det. Dette står i klar modsætning til konkurrencesamfundets læringsforståelse, hvor kompetencer i højere grad skal anskues i et konkurrencedygtigt og produktivt perspektiv (Illeris, 2014:208). Dermed stiller vi spørgsmål til, hvordan faciliteringsprofessionen kan være med til at plædere for et læringsperspektiv, som skabes gennem selvrefleksion og samarbejde med andre mennesker. Videnssamfundet kalder på, at vi lærer at skabe og anvende viden, hvortil facilitering kan blive en metode eller procesværktøj, der kan bibringe bæredygtige samarbejdsrelationer i konkurrencestatens og videnssamfundets udvikling. Vi undres således over eller stiller spørgsmålstejn ved om facilitering på sin vis skal eller burde komme på skole-, uddannelses- og organisationsskemaet for at fremme et socialt læringsperspektiv, der fokuserer på at styrke refleksion og samarbejde i bredere forstand?

Det kan man på den ene side argumentere for på baggrund af de fremanalyserede pointer, hvor de seks facilitatorer på linje med MILIFE-konceptet, kan siges at have talt for et læringsperspektiv der indebærer, at den "bedste" læring sker i forbindelse med evnen til selvrefleksion, involvering, positiv energi, støttende relationer samt med indhold og læringsmiljøer, der er udfordrende, engagerende og meningsfulde. Hvis dette skal udbredes og gøres til en normativitet, må det samtidig betyde, at vi herigennem må prøve at frigøre os fra konkurrencestatens betingelser for læring og uddannelse, som Illeris kritisk går på og problematiserer (Illeris, 2014:205,210). Derimod bør samfundet rette et bæredygtigt blik mod at styrke læring ved at forene faglighed med identitetsudvikling, som forhold der kan inspirere og berige hinanden, dette muligvis ved hjælp af facilitering. Når der er tale om identitetsudviklende aktiviteter, hvilket vi forstår ved facilitering, kan engagementet ligeledes øges, som altså kan komme fagligheden til gode. Men med konkurrencestatens perspektiv, skal

arbejdskraften helst udvikles med henblik på de kvaliteter, som en hensigtsmæssig identitetsudvikling befordrer og facilitering vil således have svært ved at komme på skemaet, da denne faglighed ikke som sådan kan måles eller testes (Illeris, 2014:211). Facilitering kredser derimod mere om menneskelige relationer og social samskabelse, hvilket kan beskrives som et alternativt pensum, der ikke kan rationaliseres. Groft sagt kan facilitering modsat ses som en metode til social læring, hvor spørgeteknikker, kontraintuitivt arbejde, selvrefleksion og håndtering af kompleksitet er på dagsordenen og har til formål at arbejde med mennesker, voksne som børn, der sammen skal bevæge sig til et fælles udgangspunkt. Det vil dog kræve, at man med koncepter, som eksempelvis MILIFE, anerkender det udgangspunkt, der ligger i at læring må arbejdes med i bredere forstand, end hvad konkurrencestaten tilbyder eller rammesætter og altså i stedet fokuserer på alle de aspekter af læring, som ikke kan styres eller måles. Det gælder eksempelvis kompetence- og identitetsudvikling, som også ligger i faciliteringshåndværket, hvor der arbejdes og udvikles ud fra menneskers adgang og muligheder for at aktivere forskellige værktøjer. For Illeris forekommer det dog ret oplagt, at vi må standse på og se nærmere på de samfundsmæssige forhold, hvis der skal forandres (Illeris, 2014:214). I den forbindelse tilføjer han, at konkurrencestatens koncept indebærer at producere vindere og tabere, hvilket er et synspunkt vi anerkender og opponerer imod med opråbet om, at der sandsynligvis skal større og mere komplekse ændringer til for at føre læringsforståelsen et mere bæredygtigt og faciliteret sted hen. Således påpeger vi på baggrund af denne diskussion og den fremanalyserede viden, at brugen af facilitering, som en procesmetode, kan føre til, at der på flere samfundsmæssige planer og i organisationer kan skabes reflekterende individer, der i samarbejde faciliterer viden og skaber fælles erkendelsesarbejde.

# Facilitering som et håndværk

To specialestuderende fra Læring og forandringsprocesser (AAU, København) har gennem samtaler med seks erfarne facilitatorer i Danmark undersøgt, hvordan facilitering kan forstås som en håndværksmæssighed i et videnssamfund, belyst gennem facilitatorernes refleksioner vedrørende deres facilitering.

Af: Fie Højager Fakhry & Marie-Louise Christrup Reitov, Stud.mag. i Læring og Forandringsprocesser, Aalborg Universitet, København, 12. juni 2020.

## **Hvad er facilitering?**

Ordet facilitering kommer af det latinske ord "facil", der betyder at gøre noget let eller bevæge frit (van Loon, Andersen & Larsen, 2016:19). Det betyder, at en facilitator hjælper en gruppe af mennesker til at bevæge sig i en fælles retning og nå et fælles mål for en proces.

En stor del af det at facilitere indebærer facilitatorernes brug af deres såkaldte værktøjskasser, der indeholder metoder, teknikker og værktøjer, der for facilitatoren er gunstige værktøjer til at støtte og lette gruppeprocessen (van Loon, Andersen & Larsen, 2016:22; Ravn, 2011:160-161).

## **Faciliteringens nødvendighed**

Facilitering kan ses som en nødvendighed i et konkurrencepræget videnssamfund, hvor der er pres på virksomheder og organisationer, der skal navigere i et videnssamfund, hvor arbejdsmarkedet bliver mere komplekst og specialiseret (Jensen, 2018:7-10). Det har medført et øget fokus på medarbejderinvolvering og hvordan menneskelige relationer kan bidrage som en ressource til at skabe videndeling, der kan gøre virksomhederne konkurrencedygtige.

Det betyder, at mennesker med forskellige arbejdsrelaterede specialer, profiler og værdier, skal samarbejde i eksempelvis

projekter når virksomheder skal vidensudvikle, uden nødvendigvis at kende hinanden (Fuglsang, Olsen, Rendtorff, 2010:9,10). Facilitering kan ses som et procesværktøj til at begunstige disse samarbejdsformer, hvor teams nedsættes og samarbejde er i højsædet (Ravn, 2016:243). Således kan den stigende interesse for facilitering forstås i relation til, hvordan der arbejdes med forandring og udvikling i et konkurrencepræget videnssamfund.

### **Facilitering som et håndværk i videnssamfundet**

Som mennesker har vi brug for håndværket og håndværksmæssigheden for at trives og arbejde sammen på en bæredygtig måde. Håndværksmæssighed kræver fordybelse og engagement i at dygtiggøre sig og det at være god til noget i form af et håndværk, kan ses som en tiltrængt identitetsøase i videnssamfundet (Tanggaard, 2008:3). Det er derfor interessant at undersøge, hvordan man kan forstå facilitering som et håndværk, der er medskaber af fælles meningsskabelse for grupper i det moderne videnssamfund.

Faciliteringens kunstgerning handler på sin vis om, at facilitator er nærværende, fornemmer og har det rigtige ”mindset” for at håndtere gruppens proces. Facilitatorens reflekterende tilgang ses som en nødvendighed for gruppens proces og

facilitatorens egen praksis (Thomas, 2008a:14). Denne artikel omhandler således, hvordan seks erfarne facilitators refleksioner kan være med til at udgøre en håndværksmæssighed i facilitering i videnssamfundet.

### **Facilitatorernes håndværksmæssigheder udsprunget af refleksion**

Facilitering er oppe i tiden og bruges aktivt til at fremme processer og transformationer i danske virksomheder, når arbejdsstrukturerne kalder på at udnytte hinandens potentialer og efter bedste evne sammen at skabe resultater og løsninger. Med udgangspunkt i to studerendes speciale fra Aalborg universitet, demonstreres det, hvordan det at facilitere gennem disse gruppeprocesser kan forstås som et håndværk udsprunget af refleksion. Specialet beror på de to specialestuderendes interview af seks erfarne facilitatorer, der ligeledes underviser i facilitering, hvorfor interviewene omtales som.

#### Det teoretiske afsæt

I specialet har de studerende analyseret ud fra Sennetts (2009) formidling af håndværkeren, hvor de seks facilitators håndværksmæssighed udfoldes gennem deres fortællinger om at facilitere for faciliteringsarbejdet skyld. Et arbejde hvor sociale processer gøres lettere gennem deres engagement, kreativitet og

fordybelse, der fremmer udviklingen af deres faciliterende praksis. Schön (2001) er som supplement til Sennett anvendt til at begrebsliggøre facilitatorernes refleksioner i og over deres handlinger og er med til at folde ud, hvordan fordybelse i deres egne handlinger, kan skabe grobund for deres engagerede håndværksmæssighed. Fire interessante temaer udspringer af de studerendes analyse.

### En værktøjsrapport

Facilitatorernes fortællinger giver et indblik i en nuanceret praksis, hvor facilitatorernes opmærksomhed på teoretiske forståelser giver dem en værktøjsrapport, til at håndtere faciliteringsprocesser, der således ikke baserer sig på tomme, men i stedet velfunderede fornemmelser. Gennem refleksion over deres faciliteringspraksis fremstår facilitatorerne opmærksomme på vekselvirkningen mellem teori og praksis. En af facilitatorerne er i særdeleshed engageret i en refleksiv teoritilgang til at forstå sine handlinger, hvor teorierne giver ham en værktøjskasse til at modulere med hans faciliterende håndværk. En anden facilitator fortæller, at hun på et tidspunkt ikke kunne: *"forklare hvad det var, der skete i rummet, men det følte som ren magi"* (Bilag 10, Lykke Rix:12). Her bliver Hartmut Rosas resonansbegreb en form for et teoretisk- og kommunikativt værktøj, der støtter facilitatoren i at forstå menneskelige

processer. For en tredje facilitator bliver teoriforståelsen bag neurovidenskab en form for et menneskeligt forståelsesværktøj, der bidrager til facilitatorens forståelse af, hvordan sociale processer kan anskues ud fra hvordan hjernen fungerer. Med denne forståelse for hjernens funktion, som en del af hans værktøjsrapport, kommer hans håndværksmæssighed eksempelvis til udtryk i den måde han byder deltagerne velkommen på for at skabe optimal *"tilstandsdesigns"* hos deltagerne. Således bygger facilitatorernes håndværksmæssighed på et længere-varende refleksivt håndværksarbejde, hvor praktiske erfaringer og fordybelse i teoretiske tilgange er med til at forstå sociale menneskelige processer.

### Et personligt værktøj

Facilitatorerne bruger refleksivt sig selv som et værktøj, på en kreativ og personlig måde. De præsenterer sig på deres respektive hjemmesider, hvor det kommer til udtryk, hvordan de forstår sig selv og hvad de sætter pris på i livet. En facilitator skriver: *"Jeg har en udebruser, hvilket har vist sig at være tættere på lykke, end jeg kunne forestille mig."* (Om Lykke Rix (s.d.)). Man får på baggrund af denne læsning en idé om, at de er mere end faglige ildsjæle og den kreative præsentation understøtter deres håndværksmæssighed. Under faciliteringsprocessen er facilita-

torerne desuden opmærksomme på at præsentere sig personligt, eksempelvis præsenterer en facilitator sig som tidligere musicalperformer, hvor facilitatoren reflektivt gør dette for at skabe forbindelse til deltagerne. Her bliver pauserne desuden en slags relationsskabende værktøj, der er med til at fremme trygheden i rummet. Det kan til tider også kan være en udfordring for facilitatorerne at navigere mellem den personlige og faglige dimensioner, når de faciliterer. Det kommer til udtryk, hvis de oplever deltagere, der på grund af konflikter i rummet verbalt går efter mennesket bag facilitatoren og ikke den faglige facilitator. De udtrykker, at de i sådanne situationer reflektivt må rette blikket mod sig selv og tilpasse deres handlinger, så de ikke mister styringen, men fokuserer på at føre gruppen frem mod det fælles mål med en anerkendende tilgang. Deres håndværksmæssighed består således i at være selvstyrende og refleksive omkring, hvordan man ønsker at tilgå en given faciliteringssituation.

#### Gamemasteren

Facilitatorernes fortællinger bærer præg af en opmærksomhed på, hvordan de fremstår, da det har betydning for deltagernes engagement. En af pointerne handler om betydningen af, at facilitatorerne ofte handler anderledes, end man normalt vil gøre. Her udtrykt af en af facilitatorerne:

*”Det du skal gøre anderledes, end det du plejer at gøre, det er, at du skal blive siddende, der hvor du har lyst til at rejse dig”* (Bilag 10, Lykke Rix:12). En anden facilitator pointerer vigtigheden af ikke at overfacilitere, som en tiger-løvinde-kvinde. Deres fortællinger om at gøre det kontraintuitive og facilitere til grænsen afspejler facilitatorernes opmærksomhed på, hvordan de ”mestrer gamet” og er bevidste om at fremtræde som afbalancerede gamemastere med blik for sociale processer. Denne opmærksomhed på deres fremtræden afspejler en håndværksmæssighed, der kommer til udtryk gennem en refleksion i deres handlinger, der kommer deres umiddelbare og impulsive handlinger i forkøbet. Handlinger der kan have konsekvenser for gruppeprocessen, hvor en velafbalanceret fremtræden i stedet inviterer deltagerne til engagement.

#### Kompleksitetskunstnere

Facilitatorerne fremhæver at komplekse faciliteringssituationer kalder på, at de faciliterer på flere niveauer på en gang og ikke mindst kan bevæge sig til et abstraktionsniveau. En facilitator kommer med udsagn som *“en plus en bliver tre”* (Bilag 10, Lykke Rix:9), som en form for et komplekst plussumsspil, hvor der lægges vægt på fællesskabets styrke frem for det individuelle. Her er refleksive sociale

processer omdrejningspunktet, hvor både facilitator og deltagerer sammen fordyber sig i de komplekse situationer. Facilitatorens invitation til gruppens engagement forstås som en håndværksmæssighed, hvor fælles erkendelser bliver et værktøj til at skabe faciliteringsprocessen. Facilitatorerne bringer fortællinger om både erfaring, træning og viden i spil som noget, der har betydning for, hvordan deres praksisviden udvikles over tid i relation til, at de kan håndtere de komplekse processer. Især vigtigheden af erfaring er en forklaring på, at facilitatorerne kan mestre det flerdimensionelle refleksionsarbejde. En metaforisk sammenligning med Michael Laudrup, giver et billede af, hvordan facilitering kan ses som et professionelt refleksivt håndværksarbejde, der kræver tid, gentagelse og fordybelse. Hermed kan facilitator være i stand til at gennemskue det komplekse i processen og være på forkant med det næste træk i spillet, der synes meningsfuldt for deltagertruppen. Håndteringen af disse komplekse faciliteringsprocesser synes i højere grad at bære præg af facilitatorernes brug af det menneskelige værktøj frem for tekniske værktøjer og således kan facilitering forstås som en håndværksmæssighed, der moduleres gennem praktiske erfaringer.

### **Facilitering i et konkurrencesamfund**

På baggrund af de analytiske fund fremhæver de to studerende en undren over, hvordan facilitatorernes refleksive fordybelse er muligt i et samfund, der er præget af et accelereret arbejdsliv. De stiller spørgsmål til, hvordan facilitatorerne formår at prioritere fordybelse, når konkurrencedygtigheden er i højsædet. På den lange bane kan den afsatte tid til refleksion dog antages at være yderst relevant for at fremme en bæredygtig faciliteringspraksis, som kommer de involverede til gode (Boman & Yeo, 2020:28).

### **Opsamling på de specialets konstruerede fund**

I specialet konkluderes det, at facilitering kan forstås som en håndværksmæssighed i videnssamfundet gennem fordybelse og engagement, hvor refleksion har en afgørende betydning for skabelsen af håndværket. Facilitatorernes arbejde afspejler teoretiserede velfunderede fornemmelser og de vægter, at en betydning for at kunne facilitere er at skabe relationer til deltagerne, som de blandt andet gør gennem personlige præsentationer og ved at invitere til engagement. De fremhæver ligeledes en opmærksomhed på, hvordan de fremtræder i rummet, hvor de ofte komplekse faciliteringsprocesser håndteres refleksivt gennem især praktiske erfaringer.

# Litteratur

## Bøger og artikler

Agervold, M. (2008). People work: at arbejde med mennesker — belastninger og reaktioner. *Tidsskrift for Arbejdsliv*, 10(2), 61-77.

Ahrenkiel, A. & Nielsen, B. S. (2012). Viden og forandring – uden quick fix. *Dansk Pædagogisk Tidsskrift* 3:12, september, 34-41.

Alvesson, M. (2003). Methodology for close-up studies - struggling with closeness and closure. *Higher Education*, 46, 167-193.

Andersen, I. (2013). Den skinbarlige virkelighed – Vidensproduktion i samfundsvidenskaberne. 5. udgave. Samfundslitteratur.

Boltanski, L. & Chiapello, E. (2005). *The New Spirit of Capitalism*. London: Verso.

Boman, J. & Yeo, M. (2020). Exploring and learning from failure in facilitation, *International Journal for Academic Development*, 25(1), 19-30.

Bryman, A. (2012). *Social Research Methods*, fourth edition. Oxford University Press.

Christensen, G. (2014). *Psykologiens videnskabsteori - en introduktion*, 2. udgave, Samfundslitteratur

Clerke, T. & Hopwood, P. (2014). Ethnography as Collective Research Endeavor. I Clerke, T. & Hopwood, P. *Doing ethnography in teams*, 5-18. Springer.

Edwards, S. (2017). Reflecting differently. New dimensions: reflection-before-action and reflection-beyond-action. *International Practice Development Journal*, 7(1), 1-13.

Ekman, S. (2015). Selvumyndiggørelse i anerkendelsens navn. I Eriksen, C. & Haviv, J. (red.), *Umyndiggørelse*. Aarhus: Klim.

Elbrønd, M. (2008). På sporet af refleksion - modelkonstruktion med afsæt i studie af refleksionsfænomen og -begreb. *Refleksion i praksis* (8). RUML, Institut for Filosofi & Idéhistorie, Aarhus Universitet.

Esmark, A., Lausten, C. B. & Andersen, N. Å. (red.) (2005). *Socialkonstruktivistiske analysestrategier*. Roskilde Universitetsforlag.

Franco, A. & Nielsen, M. F. (2018). Examining Group Facilitation In Situ: The Use of Formulations in Facilitation Practice. *Group Decision and Negotiation* 27, 735-756. The Authors. Springer Link.

Fuglsang, L., Olsen, P. B. & Rendtorff, J. D., red. (2010). *Virksomhedsledelse – Positioner, teorier og strategier*. Samfundslitteratur.

- Gavriel, J. (2015). Teaching tips for small-group facilitation. *Educating for Primary Care*, 26, 102-104.
- Grønborg, L. (2012). Forskeren og felten: et dobbeltsidet spejl. I Pedersen, M.; Klitmøller, J.; Nielsen, K. (red.). *Deltagerobservation - En metode til at undersøge psykologiske fænomener*. Hans Reitzels Forlag.
- Halkier, B. (2016). Fokusgrupper. 3. udgave. Samfundslitteratur.
- Hammersley, M. (2006). Ethnography: problems and prospects. *Ethnography and Education*, 1(1), 3-14.
- Hansen, A. D. (2018). Diskursteori i et videnskabsteoretisk perspektiv. I Fuglsang, L., Bitsch Olsen, P., Rasborg, K. (red.). *Videnskabsteori i samfundsvidenskaberne. På tværs af fagkulturer og paradigmer*. 3. udgave, 3. oplag. Samfundslitteratur.
- Hogan, C. (2002). *Understanding facilitation: Theory and Principle*. Kogan Page, Limited.
- Hogan, C. (2003). *Practical Facilitation: A Toolkit of Techniques*. Kogan Page.
- Høier, M. O., Hersted, L., Laustsen, L. (2011). *Kreativ procesledelse – nye veje til bedre praksis*. Erhvervspsykologiserien. Dansk Psykologisk Forlag.
- Illeris, K. red. (2014). *Læring i konkurrencestaten - Kapløb eller bæredygtighed*. Samfundslitteratur.
- Jensen, O. H. (2018). *Konkurrencestaten Danmark*. Aarhus: Filo.
- Kolb, J.A. & Rothwell, W.J. (2002). Competencies of small group facilitators: what practitioners view as important. *Journal of European Industrial Training*, 26(2/3/4), 200-203.
- Kolb, J.A., Jin, S. & Song, H.H. (2008). A Model of Small Group Facilitator Competencies. *Performance Improvement Quarterly*, 21(2), 119-133.
- Kolfschoten, G.L., den Hengst, M., de Vreede, G-J. (2007). The Use and Documentation of Facilitation Techniques. *Group Facilitation: A Research and Applications Journal*, 8, 7-14.
- Kuhlmann, J. (2001). Forord til den danske udgave. I: Schön, D. *Den Reflekterende praktiker*. Klim, Pædagogiske Linjer.
- Kvale, S. & Brinkmann, S. (2009). *InterView - Introduktion til et håndværk*. 2. udgave, 6. oplag. Hans Reitzels Forlag.
- Mac, A. & Jerl, N. (2014). Fra kaos til mening - Facilitering som metode til at håndtere organisatorisk kompleksitet. Artikel til Det Danske Ledelses Akademis Årskonference.
- Nicolini, D. (2009). Articulation Practice through the Interview to the Double. *Management Learning*, 40(2), 195-212.
- Olsen, P. B. (2018). Interview. I Olsen, P. B. & Pedersen, K. *Problemorienteret projektarbejde - En værktøjsbog*. 5. udgave. Samfundslitteratur.

- Pedersen, K. (2018). Problemorienteret projektarbejde. I: Olsen, P. B. & Pedersen, K. *Problemorienteret projektarbejde. En håndværksbog*. 5. udgave. Samfundslitteratur.
- Ravn, I. (2011). Facilitering – ledelse af møder der skaber værdi og mening. 1. udgave, 5. oplag. Hans Reitzels Forlag, København.
- Ravn, I. (2016). Videndeling kan faciliteres. I Christensen, P. H. (red.). *Bedre videndeling – teoretiske og praktiske perspektiver*. Hans Reitzels Forlag.
- Sadler, P. (2003). *Leadership*. Kogan Page Limited.
- Saltofte, M. (2016). Pædagogisk antropologi - Et overblik. Hans Reitzels Forlag.
- Schön, D. A. (2001). Den reflekterende praktiker – Hvordan professionelle tænker, når de arbejder. Oversat af Fiil, S. Klim, Pædagogiske Linjer.
- Schön, D. A. (2013). Uddannelse af den reflekterende praktiker - tiltag til en ny udformning af undervisning og læring for professionelle. Oversat af Fiil, S. John Wiley & Sons, Inc. Forlaget Klim.
- Sennett, R. (2008). *The Craftsman*. England: The Penguin Group. Allen Lane.
- Sennett, R. (2009). Håndværkeren - Arbejdets kulturhistorie: Hånd og ånd. Oversat fra engelsk af Henriksen, O. L. efter *The Craftsman* (2008). Dansk udgave. Forlaget Hovedland.
- Stehr, N. (2001). A World Made of Knowledge. *Society*, 39(1), 89-92.
- Tanggaard, L. (2008). Håndværket som identitetsøase i videnssamfundet. *Nordiske udkast*, Nr. 1/2.
- Tanggaard, L. og Brinkmann, S. (2015). Interviewet - Samtalen som forskningsmetode. I Brinkmann, S. og Tanggaard, L. *Kvalitative metoder. En grundbog*. 2. udg., 1. oplag, Hans Reitzels Forlag, København.
- Tanggaard, L. & Juelsbo, T. (2015). *Lær! Effektiv talentudvikling og innovation*. Gyldendal Business.
- Thomas, G. (2008a). Preparing facilitators for experiential education: the role of intentionality and intuition. *Journal of Adventure Education & Outdoor Learning*. 8(1), 3-20.
- Thomas, G. (2008b). The Theories and Practices of Facilitator Educators: Conclusions from a Naturalistic Inquiry. *Group Facilitation: A Research and Applications Journal*, 9, 4-13
- Tynell, J. (2002). »Det er min egen skyld« – nyliberale styringsrationaler inden for Human Resource Management. *Tidsskrift for ARBEJDSLIV*, 4 (2).
- van Loon, C., Andersen, H.H. & Larsen, L. (2016). *Facilitering – skab resultater gennem involvering*. Jurist- og Økonomforbundets Forlag.
- Wahlgren, B., Høyrup, S., Pedersen, K & Rattleff, P. (2002). *Refleksion og læring – Kompetenceudvikling i arbejdslivet*. Forlaget Samfundslitteratur.

Wardale, D. (2008). A Proposed Model for Effective Facilitation. *Group Facilitation: A Research and Applications Journal*, 9, 49-58.

## **Websider**

IAF (2015). Lokaliseret d. 24. april 2020, fra [https://www.iaf-world.org/site/sites/default/files/IAF%20Core%20Competencies\\_1.pdf](https://www.iaf-world.org/site/sites/default/files/IAF%20Core%20Competencies_1.pdf)

Faciliteringsuddannelsen (s.d.). Lokaliseret 24. april 2020, fra <https://www.djoef.dk/kurser-og-arrangementer/s-oe-gning-alle-aktiviteter/aktiviteter/faciliteringsuddannelsen.aspx?activityId=15588>

Ib Ravn (s.d.,a). Lokaliseret 15. maj 2020, fra <https://www.flok.dk/ib/>

Ib Ravn (s.d.,b). Lokaliseret 24. april 2020, fra [https://pure.au.dk/portal/da/persons/ib-ravn\(c0fef6a0-9ef0-4b67-acc9-bf82f97c5846\)/cv.html?id=33298117](https://pure.au.dk/portal/da/persons/ib-ravn(c0fef6a0-9ef0-4b67-acc9-bf82f97c5846)/cv.html?id=33298117)

Nicolaisen, E. (2016). Brug tiden rigtigt og nå dine mål: Udnyt de 6 menneskelige behov. Lokaliseret 3. juni 2020, fra <http://emilnicolaisen.com/2016/11/20/brug-tiden-rigtigt-naa-dine-maal-udnyt-6-menneskelige-behov/>

Om Lykke Rix (s.d.). Lokaliseret 13. maj 2020, fra <https://lykkerix.dk/om-lykke/>

Peter Grumstrup (s.d.). Lokaliseret 13. maj 2020, fra <http://facilitators.dk/index.asp?DocumentID=751>

Problembaseret læring (PBL). Lokaliseret 6. juni 2020, fra <https://www.aau.dk/om-aau/aalborg-modellen-problembaseret-laering>

Problemløst projektlæring, (s.d.). Lokaliseret 6. juni 2020, fra <https://ruc.dk/problemløst-projektlæring-roskilde-universitets-paedagogiske-model>

Rikke Thomsen Kornby (s.d.). Lokaliseret d. 15. maj 2020, fra <https://www.ugilic.dk/teamet/rikke-thomsen-kornby/>

Treptow, R. (2020). Lokaliseret 9. juni 2020, fra <https://www.style-research.eu/resource-centre/glossary/knowledge-society/>

Uduak, M. (2018). MILIFE - Vi er midt i et paradigmeskifte, fra undervisning til læring - og her er det facilitering, der virker. Lokaliseret d. 05. juni 2020, fra <https://milife.dk/vi-er-midt-i-et-paradigmeskifte-fra-undervisning-til-la-ring-a-og-her-er-det-facilitering-der-virker>

Vagn Strandgaard (s.d.). Lokaliseret d. 24. april 2020, fra <https://acumen.dk/vagn-strandgaard/>

# Bilagsoversigt

- Bilag 1: Uddrag af mail fra ledelsesfakultet
- Bilag 2: Refleksionsnoter interviews
- Bilag 3: Brainstorm interviewguide
- Bilag 4: Interviewguide 1
- Bilag 5: Interviewguide 2
- Bilag 6: Søgeskema
- Bilag 7: Mail til facilitatorer
- Bilag 8: Transskriberingsguide
- Bilag 9: Transskription interview Ib Ravn
- Bilag 10: Transskription interview Lykke Rix
- Bilag 11: Transskription interview Peter Grumstrup
- Bilag 12: Transskription interview Rikke Kornby
- Bilag 13: Transskription interview Tim Christensen
- Bilag 14: Transskription interview Vagn Strandgaard