

# KAPITEL 6



# MØDER OG MØDEKULTUR

Mødevirksomhed fylder meget i de fleste teambaserede organisationer, fordi møder forventes at være led i indsatser, der skal generere noget betydningsfuldt i en organisatorisk eller institutionel sammenhæng. For at de kan gøre det, er der nogle helt grundlæggende præmisser, som skal komme til udtryk:

- Møder skal både have *værdi* og give *mening* for deltagerne og organisationen
- Møder skal i forbindelse med studiegrupper forstås som *planlagte tidsafgrænsede interaktioner* mellem en gruppe studerende, der samles for *at udrette noget sammen*

Centralt for den mødevirksomhed, som en studiegruppes læring baseres på, er netop at kvalificere samværet, så det skaber *mening* og *værdi* for både de studerende og for uddannelsen. Det er i sig selv en langt mere krævende opgave end blot at mødes og fordele opgaver eller komme en dagsorden igennem.

*Mening* skabes, når studerende oplever at se sig selv i studiegruppens arbejde, både hvad angår arbejdets bidrag til egen udvikling, og hvordan arbejdet ses som meningsfuldt i uddannelsens faglighed og professionsrettethed.

*Værdi* skabes, når studiegruppearbejdet netop handler om tematiseringer eller problemstillinger, som relaterer sig til uddannelsens fagspecifikke

indhold. Værdien skal række ud over studiegruppen selv. Det skal give mening både i forhold til uddannelsen og til den fremtidige profession.

## **Dogmer om møder**

Ib Ravn (2011) oplister en række *dogmer* om møder og mødeformer generelt, som også kan anvendes i forhold til studiegruppemøder. Dogmebegrebet er en betegnelse for konventionelle forståelser eller diskurser om møder og mødevirksomhed. Det kan være en god idé at italesætte disse konventioner, så de studerende kan gennemskue dem, når de dukker op i deres måde at holde møder på. Dogmerne er ofte fastlåsende og bidrager ikke til god mødevirksomhed.

### **1. dogme: Man diskuterer på møder**

Et centralt dogme er, at man *diskuterer* på møder. En almindelig opfattelse er, at møder er samtaler omkring et bord, hvor man taler, diskuterer og har drøftelser, og hvor uenigheder fremføres og diskuteres – ofte med den hensigt at nå frem til en enighed. Men diskussioner frem og tilbage splitter tit deltagerne frem for at knytte dem sammen. Diskussioner søger mod overbevisninger om, at noget er mere sandt eller rigtigt end andet. Dette resulterer i en higen efter at overbevise andre for at få ret eller for at undgå at tabe ansigt. Studerende vil have større udbytte af konstruktive samtaler, der er undersøgende og opbyggende, frem for at være polariserende og magtmanifesterende.

### **2. dogme: Ordet er frit**

Et andet dogme om møder er, at *ordet er frit*. I demokratiets og ytringsfrihedens navn er det alles ret at tale om, hvad der for dem forekommer relevant. Man kan indvende mod dette dogme, at en studiegruppe er et sårbart fællesskab, der forholdsvis let ødelægges, hvis irrelevante, uoverlagte eller krænkende ord udtrykkes i samarbejdet. En studiegruppe kan også fungere som en venskabsgruppe. Hvis det er tilfældet, stilles gruppen over for to vigtige spørgsmål: Hvornår gælder hvilke samværsregler? Og hvordan adskiller de to fællesskaber sig fra hinanden?

Når gruppen fungerer som en lukket kreds af fortrolige private personer, kan ordet være frit; men når gruppen fungerer som studiegruppe, er der tale om andre taleprincipper, der skal løfte samtalen fremad mod noget studiemæssigt værdifuldt. Hvordan dette håndteres, er afgørende for, om venskabsgruppen også kan fungere som studiegruppe.

### **3. dogme: Markering giver taleret**

Et tredje interessant dogme er, at *markering giver taleret*. Når nogen sidder med fingeren i vejret, skal de have ordet. Den oprakte finger er en kolossal dominerende måde at skaffe sig opmærksomhed på. De fleste vil kunne nikke genkendende til, hvordan en oprakt finger kan afbryde selv den mest garvede taler. Årsagen er, at den som signalform ligger dybt i alle: Alle respekterer en oprakt finger med så stor ydmyghed, at vi faktisk kan blive vrede, hvis der ikke bliver taget hensyn til den. Hvis en person har siddet et stykke tid med fingeren i vejret og ikke er blevet hørt, anses det for at være rimeligt at føle sig overset, forbigået, diskrimineret eller som et offer for magtmisbrug. Imidlertid er det relevant, at facilitator sikrer hensynet til deltagernes lige involvering og både imødekommer et eventuelt behov for, at en præsentation fra en af gruppens medlemmer sker uden afbrydelser, samt at vedkommende imødekommer et hensyn til, at alle skal kunne komme til orde.

### **4. dogme: Alle skal bidrage på samme måde**

Det er nok også et kendetegn ved møder, at det forventes, at alle bidrager til gruppens arbejde, hvad enten der er tale om forberedelse til eller efterbearbejdning af undervisning, fremstilling af studieprodukter eller fremlæggelser. Ytringer som: "Hvorfor siger du ikke noget?" er en måde at udtrykke undring over forskellige måder at bidrage på. Det, der udtrykkes med spørgsmålet, er en individualisering af et "problem", der nok mere rettelig kan karakteriseres som kulturelt forbundet, det vil sige som noget, der bunder i erfaringer med mødekultur og mødeformer. Der er her tale om en forestilling om, at man skal sige noget på møder – ofte uden skelen til, om man har noget at sige eller ej. Spørgsmålet om, hvorvidt man netop har det eller ej, individualiseres, så dét ikke at sige noget, bliver et personligt valg. Det er imidlertid nok mere korrekt, at individers erfaring med møder bidrager til, at man for eksempel ikke gider at sige noget, enten fordi det ikke nytter, eller fordi man kan blive modsagt eller grint ad.

## 5. dogme: Demokrati eller anarki

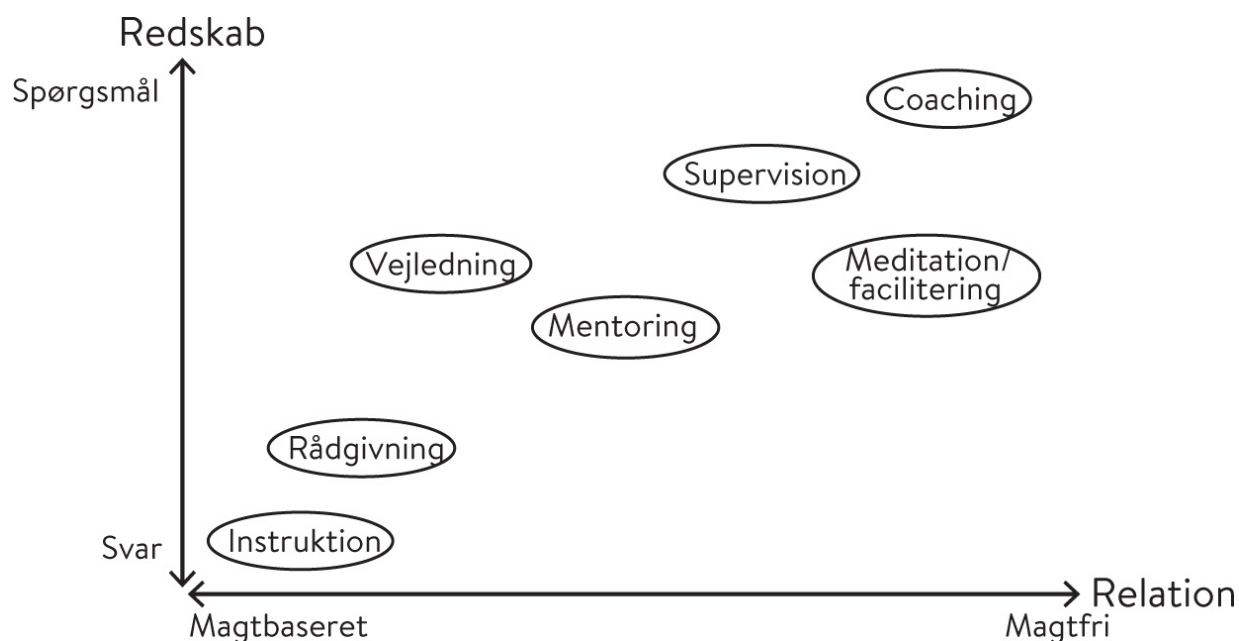
Møder – både i teams og studiegrupper – er ofte struktureret demokratisk-anarkistisk, hvor devisen ”tag ordet, når du har noget at sige” er gældende. Det forventes, som det fremgår af dogmerne ovenfor, at man stikker fingeren i vejret og kommer på en talerliste, ud fra mottoet ”markér, hvis du har noget at sige”. Det problematiske i denne demokratisk-anarkistiske mødekultur er, at det i overvejende grad er dem, der har let ved at formulere sig og/ eller er hurtige til at tænke, der får størst udbytte af møder. Det er de ekstroverte og ikke de introverte mødedeltagere, der sætter dagsorden for, hvordan der tales på møder. Det er et problem! ”Tavse deltagere”, der har behov for at tænke, før de taler, er ikke nødvendigvis sure, ligeglade, dovne eller svagt begavede. Strategien i at facilitere er netop at gøre det muligt for alle at involvere sig gennem varierede og inspirerende involveringsteknikker og at forventningsafstemme målet for studiegruppens samarbejde, så alle kan genkende sig selv i samarbejdet og fællesskabet.

### Hvad er facilitering?

Begrebet facilitering har rod i det latinske ord *facilis*, som betyder let (at gøre). Facilitering kan på kort form defineres som *et redskab, der gør det lettere for en gruppe at udrette det, de gerne vil* ([Ravn, 2011](#)). I forhold til beslægtede begreber er facilitering en primært opgaverettet støtteforanstaltning, hvor for eksempel coaching, rådgivning og instruktion ofte er mere personrettet.

Facilitering kan ses som en form for *styringsredskab*, der kan bidrage til optimering af ressourcer og udviklinger på flere niveauer. Facilitering kan derudover ses som et *demokratiredskab*, der fokuserer på deltagerorienterede metoder, som tilskynder til inklusion og gensidig respekt ([Jørgensen, 2006](#)). Facilitering er en søgning mod en mellemtung mellem lederstyring og fri snak på møder.

En vigtig sondring mellem varierede støtteforanstaltninger er i forhold til, hvilke magtpositioner støttepersonen indtager, og om støtten primært baseres på at give svar frem for at stille spørgsmål. Stelter har illustreret dette således ([Stelter, 2008](#), s. 29):



**Figur 16. Positioner i støtteforanstaltninger**

Illustrationen viser, hvor forskellige typer af støtteforanstaltninger placerer sig i forhold til redskabet og relationen mellem den støttende og den, der bliver støttet. Instruktion som redskab er logisk nok karakteriseret ved, at det er støttepersonen/instruktøren, der fortæller, hvad der skal gøres (giver svar). I og med denne asymmetri i grundpositionen er der tale om en overvejende magtbaseret relation.

### **Facilitering – redskab og rolle**

Som det ses, placerer facilitering som redskab sig i en overvejende magtfri position i forhold til den relation, der er mellem facilitatoren og gruppen, som skal faciliteres.

En støtte for studiegrupper kan netop være facilitering, hvor det handler om at styre et mødes form og proces med den hensigt at fremme indhold og formål, så mødet fremstår meningsfyldt for deltagerne og målrettet i en studierelevant sammenhæng. Når der faciliteres, er sondring mellem indhold og proces central. Facilitering handler om processen (*hvordan man gør*) frem for indholdet (*hvad man gør*). At facilitere går derfor ud på at gøre processen hen mod et ønsket resultat mindre besværlig.

Rollen som facilitator går således ud på at sikre en god proces, der byder på initiativer og som kan kvalificere og lette processen. Initiativer kan komme mange steder fra, både fra facilitator, medstuderende, ledelse, undervisere og andre, men facilitatoren er ansvarlig for at holde øje med, om der er behov for dem. Hensigten med facilitering er at sikre et mere udbytterigt og produktivt samvær i studiegrupperne, end man almindeligvis kan forvente ved ”selvkørende” studiegrupper.

Facilitering bliver ofte set som en specialiseret teknik, der bruges i forbindelse med særlige slags møder med særlig vigtige deltagere. Sådan er det absolut ikke! Facilitering kan anvendes målrettet i enhver sammenhæng, hvor mennesker mødes med henblik på at udrette noget sammen og nå et mål.

Facilitering kan bidrage til at lette gruppeprocesserne i forhold til rigtig mange felter på en videregående uddannelse. Faciliteringen gør det blandt andet muligt at udforske synspunkter på en anerkendende måde, hvor udvikling af fælles læring og viden er i fokus. Måden at håndtere gruppeprocesserne på bidrager også til kvalificering af en fælles analyse og løsning af studierelaterede opgaver. Ved at opnå resultater skabes der teamånd og dermed et fællesskab, hvor nytænkning er mulig. Fremadrettet kan kompetencer udvikles således, at man også kan bidrage aktivt i samarbejdsprocesser i andre sammenhænge, for eksempel i et erhverv, der baserer sig på teamsamarbejde.

## **Facilitering som styringsredskab**

Med det overordnede formål at sikre bedre konkurrenceevne har facilitering de senere år været anvendt i en del private virksomheder for eksempel i forbindelse med kvalificering af kundefokus, konflikthåndtering, arbejdsrutiner og arbejdsmetoder.

Mange organisationer både herhjemme og i udlandet har valgt at formalisere facilitatorrollen i forbindelse med mødevirksomhed. Det kan skyldes en større opmærksomhed på, hvilken betydning målrettet og kvalificeret *styring af processen* på et møde har for opnåelse af mål. Det kan også skyldes en opmærksomhed på de følger, der kan være af et dysfunktionelt samarbejde. Ligeledes har et øget samarbejde på tværs af organisationer givet nye

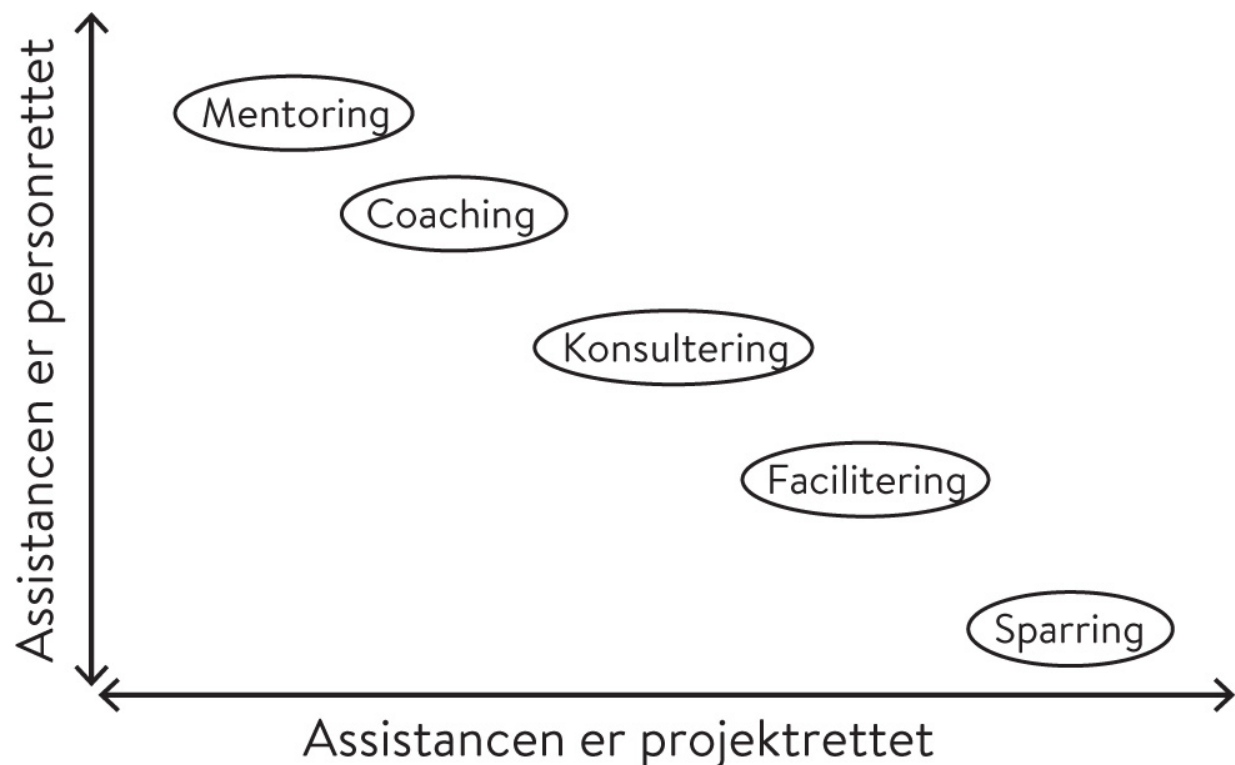
muligheder, men også udfordringer, der stiller krav til håndtering af et mere komplekst samarbejde – særlig i de indledende faser. Vi kan sammenstille disse betragtninger med situationen, som de studerende møder omkring studiestart.

Med udgangspunkt i den engelske sociolog Nikolas Rose kan facilitering ses som et styringsredskab, der overordnet fokuserer på at få en gruppe mennesker – for eksempel en studiegruppe – til at arbejde og handle aktivt hen mod definerede mål ([Jørgensen, 2006](#)). Styring har altid et mål. I relation til facilitering af studiegrupper er mål også noget, der udspringer af studiegruppens interesser, glæde, sikkerhed, velfærd, læring og så videre. Netop dette kan forstås med afsæt i den franske sociolog Michel Foucaults begreb *governmentality*, som blandt andet refererer til, at der også er tale om selvstyringsteknologier: styring af styring af sig selv. Uddannelsesstedet har til opgave at sikre selvstyring blandt de studerende, så de både får den tilsigtede viden og bliver færdige inden for den normerede studietid. En facilitator kan ses som en støtte til denne selvstyringsopgave med henblik på at få en studiegruppe til at styre sig selv – både for deres egen, gruppens og for uddannelsesinstitutionens skyld.

### **Støtteforanstaltninger**

En del uddannelser og professioner lider under frafald af studerende og medarbejdere. Den måde, institutioner eller arbejdspladser almindeligvis søger at fastholde studerende og medarbejdere på, er gennem forskellige støttende foranstaltninger. Nedenfor ses fem forskellige støttende foranstaltninger, som iværksættes enten person- eller projektrettet.





**Figur 17.** Formål i støtteforanstaltninger

For studerende på et studie kunne der her være tale om, at institutionen gennem studievejledningen foranstalter en type støtte, der for eksempel retter sig mod at skrive speciale/bacheloropgave, eller en støtte, der gives mere personrettet med henblik på at få en studerende til at gennemføre studiet.

Forskellige støttende foranstaltninger kan kort illustreres således:

Formålet med **sparring** er, i lighed med facilitering, at fremme projektets resultater, men en sparringspartner fungerer som et spejl i relation til de emner, der er på dagsordenen. Der er her tale om, at sparringspartneren yder en form for modspil til de synspunkter og forståelser, der drøftes.

En **proceskonsulent** fokuserer, i lighed med en facilitator, på samarbejdsprocessen, men konsulenten leder ikke processen. Hun hjælper deltagerne til selv at håndtere udfordringer og tema-diskussioner.

En **coach** er en person, der opmuntrer til og understøtter, at den coachede bliver mere kompetent og får lyst til yderligere at udvikle sine kompetencer.

En **facilitator**, som indledningsvis har faciliteret møder i studiegrupper, kan for eksempel efterfølgende coache en studerende i at facilitere studiegruppens møde.

**Mentoring** handler om en form for vejledning over en afgrænset periode rettet mod udvikling af mentees' kompetencer.

Når en uddannelsesinstitution anvender facilitering til etablering og udvikling af det gode studiegruppesamarbejde, kan det være et udtryk for, at der gøres noget særligt for at styrke de studerendes studieprojekt, hvilket vil sige deres udbytte af studiet. Det forventes ikke, at studerende kan facilitere studiegruppens processer, når de starter studiet. De studerende overlades netop ikke til sig selv, men gives en håndsrækning for at kvalificere studieprocesserne.

Facilitering kan foregå ved studiestart, hvor studiegrupper dannes på uddannelsesstedet, det vil sige i en bestemt rammesætning. De rationaler, der gælder for studiegruppen, når den faciliteres på uddannelsesstedet, er ofte anderledes end de rationaler, der kendetegner studiegruppearbejdet i for eksempel de studerendes private hjem, i parken eller på en café i byen. Hvis etableringen af studiegrupperne bliver faciliteret på uddannelsesstedet, vil fundamentet for et effektivt samarbejdende studieteam være grundlagt, så de studerendes egen facilitering af studiegruppens møder efterfølgende vil være præget af de rationaler, teknikker og diskurser, der netop kommer til udtryk i studiestartens etablering og facilitering af gruppen. Se mere om øvelser i forbindelse med etablering af studiegrupper i [kapitel 5](#).

En facilitator er dermed et redskab, der dels søger at skabe rammer for kreative læreprocesser og udvikling blandt de studerende og dels bidrager til organisatorisk forandring gennem afdækning og påskyndelse af studerendes ressourcer – noget som kan have afgørende betydning for uddannelsessteders eksistensgrundlag. Facilitering som redskab for studiegrupper er derfor både

en individuel og en organisatorisk effektivisering, idet ressourcer bruges mere målrettet og hensigtsmæssigt i forhold til at gennemføre et studie.

Gruppearbejde og møder af forskellig karakter har ofte befundet sig i et skisma mellem den autoritære form, som de færreste ønsker sig, og det modsatte, som har resulteret i en demokratisk orienteret ”snakkekultur”, hvor ingen føler sig forpligtet til at holde fokus i diskussioner og sikre et meningsfyldt resultat af mødevirksomheden. Facilitering kan ses som et redskab til at overskride dikotomien mellem en påtvunget ydre og en spontant opstået indre social orden (Ravn, 2011). Netop det faktum, at en facilitator er *ydre*, idet hun faciliterer studiegruppen efter en plan, som hun mener er kvalificerende for gruppens resultat, og at hun samtidig repræsenterer gruppens *indre* orden, idet deltagerne samtaler på måder, der møder deres behov for involverende og resultatskabende samvær i gruppen, betyder, at dikotomien overskrides.

## De fysiske rammer

De fysiske rammer for et møde har større betydning, end man umiddelbart skulle tro. Det er for eksempel vigtigt, at lokalet indrettes, så alle kan se og være i nærheden af hinanden. Undgå for stor afstand mellem jer. Et stort bord giver en fysisk afstand, som hurtigt også udvikler en psykisk eller mental afstand.

Hvis blot én studerende sidder en smule afsides, udvikles en afstand. Tæthed derimod kan skabe fortrolighed. Find et bord, som matcher det antal, der er i studiegruppen. Sid ikke sådan, at nogle studerende sidder tæt og andre med afstand. Det betyder mere, end man umiddelbart skulle tro, at nogle deltagere har afstand til resten.

Facilitator må sidde centralt hele tiden. Det bidrager til at skabe autoritet, hvilket netop er det, facilitatoren har under møderne. Det er umådeligt svært at facilitere et møde, hvis man ikke kan se alle deltagerne. Vær opmærksom på at have plads til relevante bøger, papirer, computere og så videre, men undgå så vidt muligt store tomme bordflader, der egentlig ikke tjener noget formål, og blot resulterer i afstand.

Et andet relevant forhold på et møde er fysisk variation. Der kan for eksempel veksles mellem at sidde sammen omkring et bord, stå ved en tavle, hvor én skriver eller anvende en projektor på referentens computer, så alle kikker det samme sted hen, eller der kan planlægges en walk-and-talk<sup>10</sup>, hvis omgivelserne tillader det.

### **Lokalet skal ”klædes på”**

Ud over selve mødestedet er det centralt at ”klæde lokalet på”, så det opfylder mødets behov. En facilitator skal forud for mødet sikre sig, at de ting og redskaber, der skal anvendes, findes i lokalet. Derudover bør der bruges tid på at indrette lokalet, så der ikke er forstyrrende elementer til stede. Ingen tallerkner med madrester, der roder og lugter. Lugtesansen er for de fleste let påvirkelig, hvilket betyder, at en lugt let skaber uro og uopmærksomhed. Hvis maven er tom eller fuld, vil lugten af mad enten være positivt eller negativt forstyrrende.

Undgå generelt rod. Gør lokalet indbydende at være i, hæng overtøj et andet sted og fjern tasker og irrelevante bøger og papirer, så de ikke flyder og fylder på bordet.

Derudover skal det overvejes, i hvilken grad al særligt udarbejdet forberedelsesmateriale skal være printet og ligge klar på bordet eller blot være sendt som fil forud for mødet. Nogle materialer, for eksempel plakater, kort med spørgsmål og så videre skal naturligvis forefindes, så den planlagte form kan gennemføres.

Som det fremgår af kapitlet, er det hensigten at tillægge studiegruppens arbejde så stor betydning, at også de fysiske rammer overvejes og besluttet. I det følgende kapitel defineres, hvad der kendetegner rollen som facilitator. I kapitlet præsenteres en række øvelser, der skal støtte faciliteringen af studiegruppens mødevirksomhed.

---

<sup>10</sup> <http://www.walkandtalk.dk/>

- 10 *Walk-and-talk* er en mødeform, hvor deltagerne for eksempel går en tur i det fri, på café eller andre destinationer for at drøfte en opgave i forbindelse med et punkt på en møde-dagsorden.