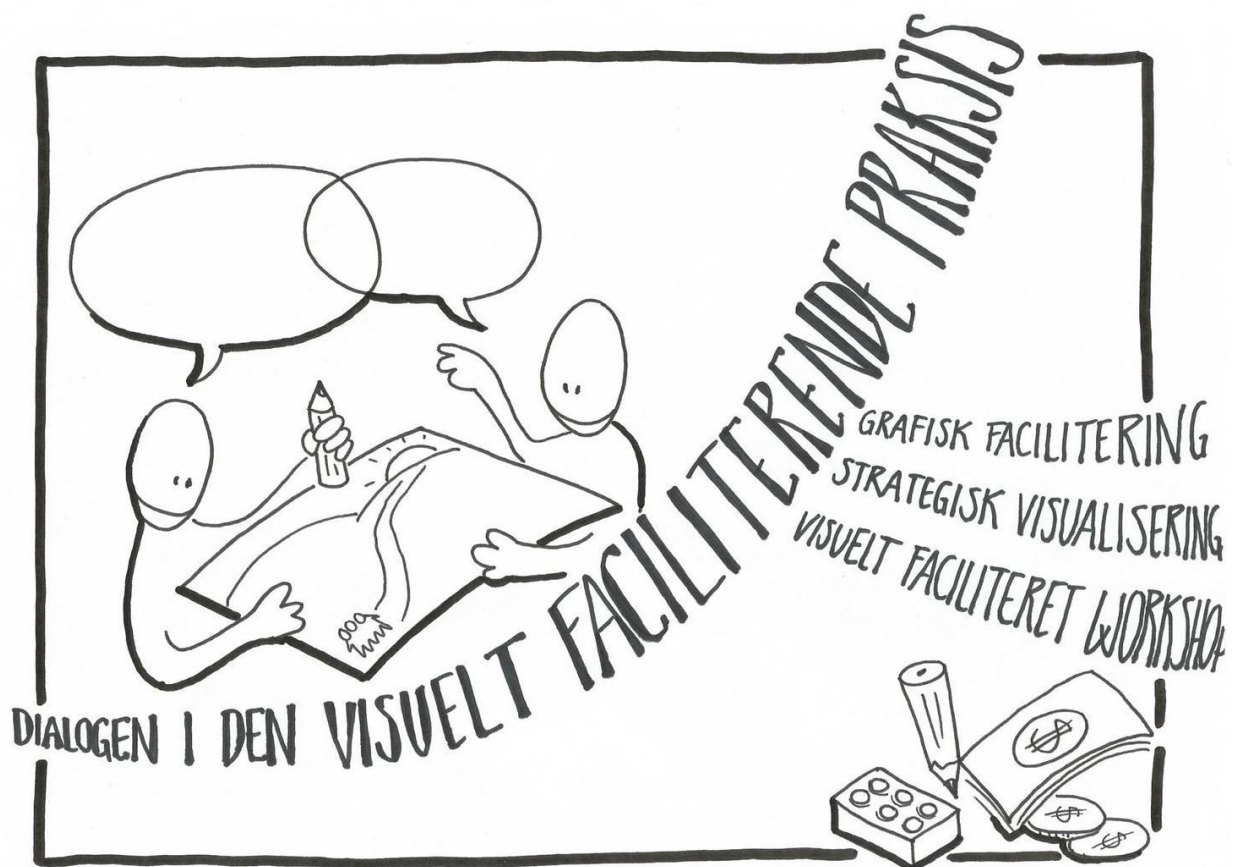




– når dialog og værktøjer mødes

Et speciale i Kommunikation af Sara Engvild

Vejleder: Karsten Pedersen • Roskilde Universitet 2013 • Normalsider: 76,7

Dialogen i den visuelt faciliterende praksis

– når dialog og værktøjer mødes

Sara Engvild

Roskilde Universitet 2013

Abstract

This thesis investigates how dialogue is carried out in the visually facilitated practice by graphic facilitators in Denmark, as well as what is at stake during this dialogue. The visually facilitated practice counts three methods: Graphic Facilitation, Strategic Visualisation and Visually Facilitated Workshops. The graphic facilitator is a process facilitator and consultant who leads groups of people through processes in meetings and workshops to reach a common goal. The facilitators combine a systemic approach with a dialogic holistic approach by using playful games and visual hand-drawn images. These images, combined with big-picture-thinking, questions asked by the facilitator, help the participants get an overview and to understand, engage and participate during the process.

The overall theoretical framework is practice theory as interpreted by Theodore Schatzki and Andreas Reckwitz. The analysis revolves around everyday life practices carried out and performed by graphic facilitators and the participants. I base my analysis and discussion on observations and interviews on field studies of graphic facilitators.

The analysis is in two parts. The first part is a *descriptive* analysis showing *how* the dialogue in the visual facilitated practice is carried out. This is done by integrating Martin Buber's theory of dialogue and his conceptions of I-Thou and I-It-relations and the concepts of "technical dialogue", "genuine dialogue" and "monologue" with three practice theoretical concepts formulated by Reckwitz and translated by Iben Jensen: "passende performance" (suitable performance), "Krop-bevidsthed" (body-mind), and "Materialitet" (materiality and technology). The analysis shows that dialogue between the graphic facilitator and the participants is mainly identified as a "technical dialogue" or "monologue".

The second part of my analysis explores what is at stake in this dialogue. This serves as an *explanatory* analysis. I use the concept of power as understood by Michel Foucault. I employ theory relevant to the visually facilitated practice, which draws on discourses of dialogue, play, fun and positivity as explained by Louise Phillips, Niels Åkerstrøm and Rasmus Willig. The analysis concludes that there is power at stake at all levels, even though words such as dialogue, play and positivity are the main discourses.

The analysis shows how power relations are carried out in practice and how they challenge each other. Within these positive words lies also power. Therefore, we must not neglect to examine and question power and the discourses at play in the visually facilitated practice.

Indholdsfortegnelse

KAPITEL 1 – INDLEDNING

INTRODUKTION	4
PROBLEMFELT	5
FORMÅL MED SPECIALET	7
PROBLEMFORMULERING	7
KAPITELGENNEMGANG	7

KAPITEL 2 – DEN VISUELT FACILITERENDE PRAKSIS

INTRODUKTION	9
HISTORIK	9
FORSKNING OM DEN VISUELLE FACILITERING	10
DEN VISUELT FACILITERENDE PRAKSIS	11
GRAFISK FACILITERING	12
STRATEGISK VISUALISERING	12
<i>Klargøring af lokale</i>	12
<i>Start: Smalltalk og rammesætning</i>	14
<i>Midte: Spørgsmål, lytning, tegning og skrivning</i>	14
<i>Afslutning</i>	15
<i>Opsamling</i>	15
VISUELT FACILITERET WORKSHOP	15
<i>Klargøring af lokale</i>	17
<i>Start: Velkomst og rammesætning</i>	18
<i>Midte: Spørgsmål, instruktion og øvelser</i>	19
<i>Afslutning</i>	19
<i>Opsamling</i>	20
FÆLLESTRÆK VED DEN VISUELT FACILITERENDE PRAKSIS	20
HOLISME OG SYSTEMISK TÆNKNING	20
DET VISUELLE SPROG OG DET SANSELIGE	21
LEG OG SJOV	23
DEN DIALOGISKE TILGANG	24

KAPITEL 3 – METODOLOGI

INTRODUKTION	25
VIDENSKABSTEORETISK STANDPUNKT – PRAKSISTEORIENS VERDENSSYN	25
INTEGRATION AF BUBERS DIALOGTEORI OG PRAKSISTEORIEN	26
BUBERS DIALOGTEORI	27
TYPER AF DIALOG.....	27
<i>Oprigtig dialog</i>	28
<i>Teknisk dialog</i>	28
<i>Monolog</i>	29
ANALYTISKE OPMÆRKSOMHEDER.....	29
PRAKSISTEORI – HVAD ER EN PRAKSIS?	30
KROP-BEVIDSTHED, MATERIALITET OG PASSENDE PERFORMANCE	31
<i>Krop-bevidsthed</i>	32
<i>Materialitet</i>	32
<i>Passende performance</i>	33
METODE	33
METODE TIL EMPIRISKABELSE.....	33
<i>Deltagende observationer</i>	34
<i>Kvalitative interviews</i>	35
FORSKERROLLE OG ETISKE OVERVEJELSER.....	36
PRÆSENTATION AF EMPIRI.....	37
VEJLEDERWORKSHOPPEN	37
FESTIVALMØDET.....	38
RÅDGIVERMØDET	38
INTERVIEWS	38
BEARBEJDNING AF EMPIRI – TRANSSKRIFTION OG KODNING	39
KODNING.....	40
ANALYSESTRATEGI.....	40

KAPITEL 4 – ANALYSE 1. DEL – DIALOGENS ANSIGTER

INTRODUKTION	42
START – RAMMESÆTNING.....	42
MIDTE – GUIDNING OG STEMNINGER	46
AT AGERE "VÆRKTØJ" FOR DELTAGERNE	46
CO-CREATION AF PLAKATEN.....	48
DIALOGEN I PLENUM	51
AFSLUTNING	57

DELKONKLUSION – DIALOGENS ANSIGTER	57
--	----

KAPITEL 5 – ANALYSE 2. DEL – FORFØRT AF DIALOG, LEG OG KREATIVITET?

INTRODUKTION	59
DET TEORETISKE UDGANGSPUNKT	59
DEN, DER STILLER SPØRGSMÅLET, KENDER SVARET	60
DEN LIGE RELATION?	62
DEN, DER SÆTTER SPILLEREGLERNE, VINDER SPILLET	66
PÅ MED JA-HATTEN	68
VI LEGER JO BARE... ELLER GØR VI?	70
DELKONKLUSION – FORFØRT AF DIALOG, LEG OG KREATIVITET	71

KAPITEL 6 – KONKLUSION

DIALOGEN I DEN VISUELT FACILITERENDE PRAKSIS	73
MAGT PÅ SPIL.....	73

LITTERATURLISTE.....	75
----------------------	----

FORMIDLINGSARTIKEL.....	80
-------------------------	----

BILAGSOVERSIGT.....	84
---------------------	----

BILAG ER VEDLAGT PÅ CD

Kapitel 1 – Indledning

The world needs more dialogue

Facilitators help people to engage in dialogue

Dialogue is a better way to solve disagreements than war

Facilitators therefore are involved in peace making and peace building.

(Chris Hogan i Hogan 2002:1)

Introduktion

Emnet for dette speciale er den visuelt faciliterende praksis, som den udføres og praktiseres i Danmark.

Den visuelt faciliterende praksis består af en række faciliteringsmetoder og -værktøjer, som benyttes af grafiske facilitatorer på møder og workshops. Metoderne tæller: Grafisk facilitering, Strategisk visualisering og Visuelt faciliterede workshops. De bruges, når samarbejdspartnere skal nå et fælles mål, og de grafiske facilitatorer fungerer her som konsulenter, der hjælper gruppen til at nå dette mål. Den visuelt faciliterende praksis ligner til forveksling "traditionel" facilitering, hvor metoder som spørgeteknik, lytteteknik, forskellige selskabslege som brainstorm, *energizers* og andre metoder til vidensdeling og innovation, benyttes. Alligevel adskiller den visuelt faciliterende praksis sig fra traditionel facilitering ved at inddrage visuelle elementer, der understøtter dialogen på møder og workshops. Det visuelle aspekt kommer til udtryk ved glade farver, tegninger med ikoner og symboler såsom Anders And-pengesedler, pile, horisonter og stier, der indgår i et narrativt flow på et stort papir.

Hos de grafiske facilitatorer spiller det inddragende, dialogiske og participatoriske perspektiv en afgørende rolle. De benytter det visuelle sprog, lege, brug af spørgsmål og lytten som værktøjer til at "undgå misforståelser" og "opbygge et fælles sprog", idet antagelsen er, at det fremmer dialog og konstruktivt samarbejde mod det fælles mål.

Siden 00'erne har metoderne i den visuelt faciliterende praksis været genstand for stigende interesse både på internationalt og nationalt plan. Inden for det private erhvervsliv har virksomheder som Novo Nordisk, Mærsk, Cowi og LEGO benyttet de grafiske facilitatorer, mens metoderne ligeledes bruges i det offentlige i kommuner og styrelser (Biggerpicture.dk 2013b, Toolsforschools.dk 2013, KPMG.com/dk 2013).

Min første fascination af den visuelt faciliterende praksis hænger sammen med kombinationen af de grafiske facilitatorers dialogiske og lyttende tilgang til deltagerne. Kombinationen af denne imødekommenhed sammen med de visuelle elementer synes at skabe workshops og møder, hvor dialogen

er mere levende, energisk og positiv end den dialog, jeg ellers er stødt på på andre møder og workshops. Stemningen synes legende, uhøjtidelig og yderst produktiv. Min indledende interesse for emnet er altså affødt af min begejstring for denne praksis. Det fik mig til at dykke videre ned i praksissen og overveje mere kritiske perspektiver i forhold til den dialog, der udføres på møderne. For hvad sker der, når den dialogiske tilgang kombineres med intentioner om at nå bestemte mål, som er affødt af særlige agendaer? Hvilken betydning har det, at der benyttes metoder og værktøjer såsom spørgeteknik og visuelle elementer i forbindelse med dialog? Og hvad er det, der er på spil i mødet mellem den dialogiske, participatoriske tilgang og den planlagte og tilrettelagte interpersonelle kommunikation i faciliteringen? Hvilke spændinger opstår i mødet mellem disse? Det er nogle af de spørgsmål, som jeg har sat mig for at undersøge i dette speciale.

Problemfelt

I dag har virksomheder på tværs af sektorer fokus på at håndtere udfordringer relateret til drift, produktion og værdimæssige problemstillinger i en verden, hvor "change is the new normal". Derfor efterspørges viden i stigende omfang i form af kundeorienterede løsninger, ydelser og produkter, så virksomheder kan tilpasse sig omgivelsernes konstante forandring (Csonka 2000:9). En af strategierne i forhold til, hvordan vi skal navigere i denne verden, er at organisationer bruger dialogiske og participatoriske processer, når kompleksitetens udfordringer og problemer skal håndteres (Hogan 2002:7-8). Det er netop sådanne dialogiske metoder, der benyttes i den visuelt faciliterende praksis, og derfor indskrives den sig i det, Louise Phillips kalder "den dialogiske drejning" (Phillips 2011b:3). Tiltag og metoder inden for den visuelt faciliterende praksis er nemlig sat i værk for at fremme dialog og *empower* de deltagende parter for at skabe en social forandring – en forandring som er vedblivende hos *deltagerne*. Her kaldes de involverede parter nemlig "deltagere" i stedet for "modtagere", som de kaldes ved en mere traditionel opfattelse af kommunikation, hvor en kommunikatør formidler sin ekspertviden til et publikum eller målgruppe (Phillips 2011b:3). Dette er interessant at undersøge i et kommunikationsfagligt- og samfundsmæssigt perspektiv, fordi det er to forskellige kommunikationsmodeller, der gør sig gældende for "deltager"-metaforen og "modtager"-metaforen.

"Deltager"-metaforen trækker på de dialogiske kommunikationstraditioner, hvor kommunikation forstås som betydningsdannelse – en proces der sker *sammen* med andre. Inden for denne tradition har de to dialogteoretikere Mikhail Bakhtin og Martin Buber især været betydningsfulde siden 1990'erne (Phillips 2011a:155). Tilhængere af Buber opfatter dialog som en særlig kvalitet ved menneskelig kontakt, som opstår i dialogiske *øjeblikke* (Phillips 2011a:165). Her defineres dialog som kommunikation, der lægger vægt på flerstemmighed, åbenhed, medmenneskelig forbindelse, og *co-creating* af betydning (Buber 2002:22,

Black 2008:95 og Pearce & Pearce 2004:46). Opfattelsen er her, at kommunikation er en umedieret kontakt med andre: "Authentic communication, or dialogue, is founded on the experience of direct, unmediated contact with others [...]" (Craig 1999:138 i Phillips 2011a:164-165).

Heroverfor står "modtager"-metaforen, som stammer fra kommunikationstraditioner, der bygger på diffusionsmodellen, hvor den klassiske kanyle- og overførselstankegang gør sig gældende. Her hersker en tro på, at bestemte metoder og værktøjer kan bruges i kommunikationsindsatser, når et budskab skal formidles fra en afsender til en modtager. Det er fx metoder såsom spørgeteknik og visuelle værktøjer, som de grafiske facilitatorer benytter sig af, når de leder en gruppe gennem en proces mod et fælles mål. Dermed indskrives den visuelt faciliterende praksis sig i spændingsfeltet mellem den dialogiske kommunikationstradition og diffusionsmodellen, idet de grafiske facilitatorer har en dialogisk tilgang til strategisk planlagt kommunikation. Men ifølge Phillips kan der argumenteres for, at der kan opstå spændinger mellem de grafiske facilitatorers ønske om at *skabe* dialog, og de strategiske mål der knytter sig til denne dialogskabelse. Ifølge Phillips ligger der nemlig nogle etiske dilemmaer i kombinationen af de to kommunikationsmodeller, hvis deltagerne ikke er klar over, hvor de har indflydelse på processen, og hvor de ikke har indflydelse. Phillips hævder dog, at spændingerne mellem den dialogiske kommunikationsmodel og diffusionsmodellen ikke er et problem i sig selv. Men hun argumenterer for, at det er et problem, hvis vi ikke er opmærksomme på disse spændinger. I kølvandet på den dialogiske drejning er der en fare for at overse de spændinger, der kan være på spil i den dialogiske kommunikation (Phillips 2011b:13). Dette hænger sammen med, at vi i den vestlige del af verden har en forudindtaget positiv holdning til den dialogiske, demokratiske tilgang til arbejdet. Den synes at være "the right thing to do". Phillips formulerer det således:

I kraft af dialogens status som plusord kan selve epithetet "dialog" gøre, at man bliver blind for de spændinger, der hører til dialogisk kommunikation. Det kan nemlig være svært at få øje på svaghederne, når man udfører noget, som er indlysende "godt". (Phillips 2011a:153-154)

Dette kan i værste fald betyde, at ordet "dialog" kan virke som legitimeringsteknologi, der skjuler hierarkiske kommunikationsformer, som legitimeres ved at "klæde dem ud" som dialog (Phillips 2011a:154). Phillips hævder derfor, at det er nødvendigt at reflektere over dialog. For hvis refleksiviteten udebliver, er der en risiko for, at magtstrukturer i den dialogiske drejning overses. Derfor bør det altid undersøges, hvad det helt præcis er, at den her hævdede dialog indebærer i praksis (Phillips 2011b:7-8, Phillips 2011a:154).

Formål med specialet

I et praksisteoretisk perspektiv er det derfor interessant at undersøge, hvordan dialogen egentlig udføres i de visuelt faciliterende processer, når den dialogiske tilgang møder overførselstankegangen i diffusionsmodellen, hvor værktøjsmetaforer gør sig gældende (Craig 1999:67). Hvad sker der, når værktøjsmetaforen møder demokratiske og frihedsmæssige idealer fra den dialogiske kommunikationstradition? Hvordan kombineres traditionerne? Og hvordan kan de indgå i en symbiose?

Min erkendelsesinteresse er at ville *forstå* dialogen i den visuelt faciliterende praksis. Det vil sige, at jeg ved at analysere dialogen ønsker at forstå, hvad der er på spil i disse processer. Dette gør jeg med udgangspunkt i praksisteorien med et fokus på de mikrosociologiske praksisser, der sker på møderne og workshoppene. Jeg integrerer dialogteoretikeren Bubers dialogteori med praksisteoriens begreber oversat ved Iben Jensen om *materialitet*, *krop-bevidsthed* og *passende performance* for at undersøge, hvilke værktøjer og normer, der er på spil hos de grafiske facilitatorer. Dette leder mig frem til problemformuleringen:

Problemformulering

- Hvordan udføres dialog i den visuelt faciliterende praksis på et strategisk visualiseret møde og en visuelt faciliteret workshop, faciliteret af grafiske facilitatorer?
- Og hvad er der på spil i denne dialog?

Kapitelgennemgang

Specialet består af seks kapitler:

- Dette indledende *Kapitel 1 – Indledning* sætter rammen for specialet og indsnævrer problemfeltet.
- I *Kapitel 2 – Den visuelt faciliterende praksis* får læseren et indblik i den visuelt faciliterende praksis, der er specialets genstandsfelt. Jeg beskriver, hvordan praksissen udføres på møder og workshops og ser på fællesstræk – og dermed de fællestræk som definerer den visuelt faciliterende praksis.
- I *Kapitel 3 – Metodologi* præsenterer jeg metodologi og redegør for specialets videnskabsteoretiske, teoretiske og metodiske forankring. Jeg forklarer her, hvordan empirien sættes i spil i forhold til den valgte teori.
- I *Kapitel 4 – Analyse del 1 – Dialogens ansigter* undersøger jeg, hvordan dialogen udføres i den visuelt faciliterende praksis, herunder på strategisk visualiserede møder og på visuelt faciliterede workshops. I analysens første del besvarer jeg problemformuleringens første spørgsmål.

- *Kapitel 5 – Forført af dialog, leg og kreativitet?* undersøger med udgangspunkt i Michel Foucaults magtbegreb, hvad der er på spil i dialogen i den visuelt faciliterende praksis og besvarer hermed problemformuleringens andet spørgsmål.
- Specialets sidste *Kapitel 6 – Konklusion* præsenterer specialets konklusion.

Kapitel 2 – Den visuelt faciliterende praksis

Introduktion

Følgende afsnit giver læseren indblik i specialets genstandsfelt – den visuelt faciliterende praksis. Først kaster jeg et blik tilbage på praksissens begyndelse og historie. Herefter fremlægges et overblik over den eksisterende forskning på feltet, hvorefter jeg forklarer den visuelt faciliterende praksis, som den praktiseres på møder og workshops i Danmark netop nu. Derefter redegør jeg for de fællesstræk, der går på tværs af disse møder og workshops, og som dermed definerer praksissen.

Begrebet om den visuelt faciliterende praksis er et begreb, jeg har fundet brugbart til at definere det felt, jeg undersøger, som det praktiseres i Danmark i dag af grafiske facilitatorer. I litteraturen er denne praksis ikke defineret som sådan. Dette hænger sammen med, at praksissen endnu ikke kan kaldes et felt, idet den trækker på metoder fra en visuel praksis (Forbes Öste 2013:4) og samtidig trækker på lege, øvelser og teknikker fra den traditionelle facilitering, såsom brainstorms og spørgeteknikker. Den visuelt faciliterende praksis er således dér, hvor visuelle virkemidler og metoder møder faciliterende elementer og metoder. Det er relevant at understrege, at min undersøgelse som nævnt bygger på den visuelt faciliterende praksis, som den udføres i Danmark, og min beskrivelse af denne bygger på min empiri. Derved afgrænser jeg mig fra at redegøre for, hvordan den udføres på internationalt plan, hvor der i højere grad fokuseres på den visuelle del frem for den faciliterende del (Bilag 18:3-4).

Historik

Den visuelle faciliterende praksis startede i 1977 i San Francisco, USA, ved organisationsudvikleren David Sibbet og hans firma The Grove (thegrove.com 2013 og Forbes Öste 2013:6). Sibbet er kendt som den grundlæggende praktiker inden for praksissen med udviklingen af metoderne *grafisk facilitering* og *strategisk visualisering* (Winkel & Junge 2012:12 og Forbes Öste 2013:6). Disse metoder blev en realitet, da Sibbet, i samarbejde med konfliktmanager og facilitator Geoff Ball og arkitekterne David Strauss og Michael Doyle, så en mulighed i at integrere deres respektive fagområder. De så et potentiale i at benytte arkitektens store plantegninger med overskifter, tydelige farvekoder og information til formidling af komplekse forandringsprocesser i organisationer (davidsibbet.com 2013). De var inspirerede af Arthur Youngs *Proces Theory* fra 1976, som dannede grundlag for udviklingen af The Groves visuelle skabeloner.

Youngs metoder for at skabe billeder under møder var baseret på Group Graphics-tilgangen af Jeff Ball og Fred Lakin, som blev udviklet i 70'erne (Forbes Öste 2013:6). Den grafiske facilitering kom siden til Danmark i 2003, da danskeren Ole Qvist-Sørensen, fra at have arbejdet i The Grove, tog tilbage til Danmark for at etablere firmaet Bigger Picture, som beskæftiger sig med grafisk facilitering (Biggerpicture.dk 2013a og 2013c).

På Kaospilotuddannelsen i Danmark undervises der i grafisk facilitering. Revisions- og rådgivningsfirmaet KPMG Danmark, har i 2010 startet en afdeling med ekspertise i grafisk facilitering, og derudover beskæftiger førnævnte virksomhed Bigger Picture sig med grafisk facilitering på fuld tid. Begge konsulentfirmaer rådgiver deres kunder i forhold til strategisk kommunikations- og udviklingsarbejde og bruger grafisk facilitering, grafisk recording og andre visuelle dialogværktøjer i den forbindelse (KPMG.com/dk 2013, Biggerpicture.dk 2013c). Derudover er der ca. 10 mindre selvstændige konsulentfirmaer, som beskæftiger sig med grafisk facilitering eller grene deraf (Drawmore.dk 2013, Underombygning.dk 2013, Sketchybanana.dk 2013, Processink.dk 2013, Altforkreativ.dk 2013, Soulfighters.dk 2013, Karenleth.dk 2013). I Danmark er der i øjeblikket ca. 20 grafiske facilitatorer, som praktiserer metoderne inden for den visuelt faciliterende praksis på fuld tid.

På internationalt plan er der i starten af 00'erne etableret to sociale netværk, nemlig The International Forum of Visual Practitioners, startet i 2002, og Center for Graphic Facilitation, startet i 2005. Begge netværk er steder, hvor visuelle tænkere fra hele verden mødes virtuelt eller ansigt til ansigt ved årlige konferencer og udveksler viden, idéer, tanker og erfaringer om facilitering og det visuelle element brugt i forretnings- og uddannelsesmæssige sammenhænge (IFVP.com 2013 og Centerforgraphicfacilitation.com 2013).

Forskning om den visuelle facilitering

Da den visuelt faciliterende praksis netop er en praksis – og som nævnt endnu ikke er et samlet felt – spænder litteraturen derfor bredt. Dog er akademisk litteratur og forskning om emnet meget begrænset. I den internationale litteratur fremkommer således kun én peer reviewed artikel, hvor Tyler et al. (2005) har foretaget en undersøgelse om grafisk facilitering brugt på en større conference, hvor religiøse grupper skulle nå til enighed for at bygge bro mellem kulturelle forskelle. Herudover er socialstrateg og visuel praktiker Heidi Forbes Öste netop i færd med at skrive Ph.d. om *Leadership in the New Social Paradigm*, hvor hun blandt andet definerer den visuelle praksis¹ som en del af sin undersøgelse (forbesoste.com 2013). Dog er denne Ph.d. stadig i proces, hvorfor en enkelt arbejdsartikel endnu kun er udgivet (Forbes

¹ Forbes Öste nævner fem metoder inden for den visuelle praksis. Disse er: Sketch notes, graphic recording, grafisk facilitering, strategisk visualisering og visuel coaching (Forbes Öste 2013:3-4).

Öste 2013). I en dansk kontekst har en studerende (Thorvang 2010) fra Ålborg Universitet skrevet projekt om grafisk facilitering. Her defineres den grafiske facilitering imidlertid, som grafisk recording. Senest har to studerende fra Roskilde Universitet (Boholt & Munch 2012) skrevet speciale om grafisk facilitering i et magtperspektiv.

Som det fremgår, er den akademiske litteratur om den *visuelle facilitering* stærkt begrænset. Derimod er der en hel del praksisorienteret litteratur om emnet. En søgning på amazon.uk foretaget i august 2013, giver således 116 hits² på "Visual Facilitation". Disse bøger er skrevet af praktikere til praktikere, altså konsulenter, i organisationsbrug i forbindelse med samarbejde og kunstterapi (Winkel & Junge 2012), samarbejde, problemløsning og salgssituationer (Roam 2009), guidebøger om hvordan man bliver grafisk facilitator (Agerbeck 2012), om gevinsterne i samarbejdssituationer ved brug af mindmapping og basale tegneteknikker (Margulies & Velenza 2005, Hyerle 2009), visuel mødeledelse, visuelle ledere og visuelle grupper (Sibbet 2010, 2011, 2013). I en dansk kontekst er grafisk facilitator og managementkonsulent, Sine Abel³, i færd med at skrive en bog om grafisk facilitering. Abels bog er et forsøg på at dissekere de forskellige elementer, som den grafiske facilitering trækker på.

Akademisk litteratur om *facilitering*, er ligesom for den visuelle facilitering, begrænset. Dog er der to primære akademiske bidrag til forskning og definition af facilitering. Den ene er Ph.d og professor Christine Hogan, som i sin bog *Understanding Facilitation: Theory and Principles* (2002) undersøger facilitering som disciplin i en historisk og teoretisk kontekst. Yderligere beskriver professor, Fumitoshi Kato, i sin artikel *How we think and talk about facilitation* (2010) de mange forskellige måder, begrebet "facilitering" benyttes på i dag, afhængigt af den sociale kontekst, faciliteringen udspiller sig i. Her findes ligeledes et hav af "How to"-bøger, hvori øvelser, lege og diverse faciliteringsmodeller beskrives.⁴

Denne praksisorienterede litteratur fungerer som inspiration til specialet og har sammen med min empiri givet et indblik i, hvilke traditioner de grafiske facilitatorer trækker på og som gør sig gældende i Danmark i dag.

Den visuelt faciliterende praksis

Ud fra min empiri definerer jeg tre forskellige praksisser, som tilsammen udgør den visuelt faciliterende praksis i Danmark. De tre praksisser er: *grafisk facilitering*, *strategisk visualisering* og *visuelt faciliterede*

² Jeg lavede også søgninger på "Graphic facilitation", hvilket gav 83 hits og på "Graphic recording", hvilket gav 799 hits. Der er dog overlap mellem de bøger, der kommer frem ved søgningerne.

³ Sine Abel er et synonym, da hun er informant til specialet.

⁴ Jeg vil ikke nævne bøgerne her, da det kan fylde et helt speciale. Dog kan det siges, at en undersøgelse på amazon.uk, også foretaget i august 2013, giver 1685 hits på søgningen "Facilitation".

workshops. Jeg observerer henholdsvis de strategisk visualiserede møder og de visuelt faciliterede workshops, og derfor klarlægger jeg disse to praksisser mest dybdegående. I det følgende forklares det, *hvad* de tre praksisser er, og *hvordan* de udføres og praktiseres.

Grafisk facilitering

Grafisk facilitering anvendes på møder, når der er et behov eller ønske om, at en gruppe mennesker enten skal *nå til enighed* om et givent emne, skal *opnå klarhed* over et komplekst projekt eller skal *udvikle* et koncept, produkt eller lignende. Alle tre ting forekommer ofte, selv om den overordnede overskrift kan være en af de tre. En kunde kontakter altså en grafisk facilitator, når han eller hun har brug for hjælp til *procesfacilitering* i forbindelse med et af ovenstående formål – således er selve det at køre processen hovedproduktet i den grafiske facilitering. Ifølge Abel er grafisk facilitering en metode til at "transform (complex) information into (useful) knowledge [by] using a unique combination of process facilitation, hand-drawn graphics and big picture thinking" (Abel 2013:5). Det handler ifølge Abel om at skabe en fælles forståelse af det givne problem blandt deltagerne og således skabe en klarhed i kompleksiteten. For at imødekomme dette benytter de grafiske facilitatorer sig af såkaldte *stærke spørgsmål*, som dækker hvad, hvorfor, hvornår, hvordan, hvor og hvem (Bilag 5:17). Et stærkt spørgsmål er defineret som et, der "forstyrrer" noget i deltagerne og får dem til at tænke. Svarene på disse spørgsmål visualiseres – på et stort stykke papir eller på post-its – hvor også *konteksten*, der omgiver det specifikke projekt inddrages.

Strategisk visualisering

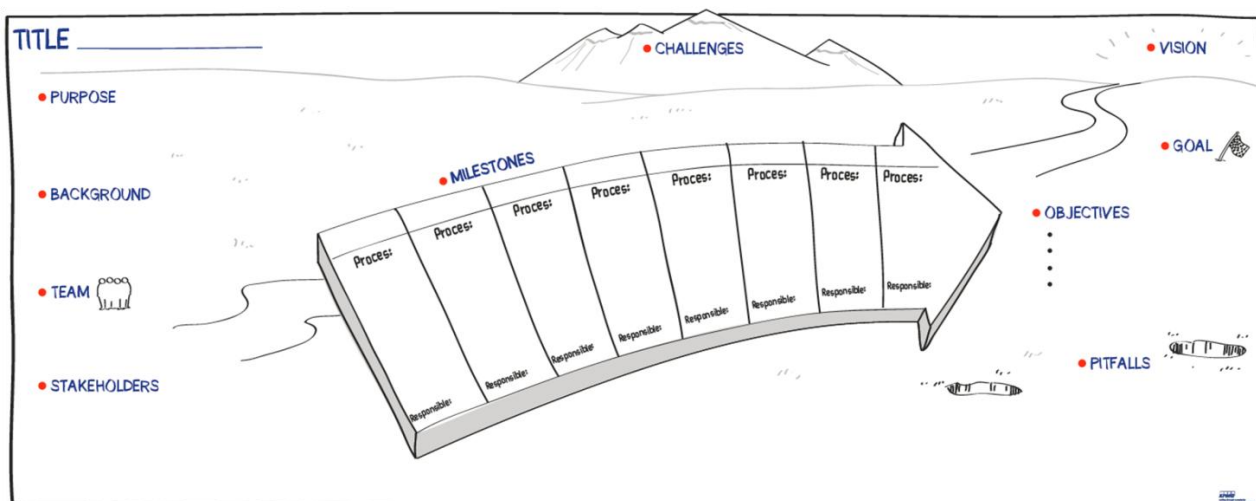
Der bruges samme principper under en strategisk visualisering som ved en grafisk facilitering. Den eneste forskel er, at der ved en strategisk visualisering er et overordnet strategisk mål. Her er målet, at deltagerne skal *nå til enighed*, *opnå klarhed* og få *udviklet* et produkt. Ved en strategisk visualisering er det nemlig altid målet, at mødet skal ende med et fysisk produkt i form af en tegnet plakater, som kunden efterfølgende kan benytte til strategisk formidlende formål. Det betyder altså, at kunden ikke bestiller et strategisk visualiseret møde med det primære formål at få hjælp til procesfacilitering. Det primære formål er derimod udviklingen af *selve plakaten* – altså *indholdet* i stedet for konteksten som ved den grafiske facilitering. Derved bliver den faciliterende rolle, som den grafiske facilitator udøver på mødet, et "biprodukt", hvor den i den grafisk faciliterede proces er hovedproduktet.

Klargøring af lokale

En strategisk visualisering foregår helt konkret ved, at den grafiske facilitator starter med at forberede mødelokalet. Et stort stykke papir hænges op på væggen, ca. 90 cm i bredden og ca. 2,5-3 meter i længden, afhængigt af indholdet på mødet. Dette papir kaldes også et strategisk kort⁵ (Abel 2013:10). Papiret

⁵ I min empiri kalder jeg dette strategiske kort for "plakaten" eller "papiret".

indeledes ofte ud fra såkaldte *templates*, det vil sige mulige skabeloner, som fungerer som mentale billeder for, hvordan en given proces skal visualiseres og struktureres på et papir. Den visuelle template er struktureret ud fra forskellige overskrifter såsom "Formål", "Mål", "Baggrund", "Udfordringer" og "Hvem". Overskrifterne er struktureret sådan, at der opstår et narrativt flow i billedet. Et eksempel på en visuel template ses nedenfor på Billede 1.



Billede 1. Eksempel på en visuel template, tegnet på computer. Billede: KPMG, Strategisk Visualisering.

Ved hver overskrift er der et visuelt virkemiddel som fx et mindre eller større ikon eller en horisontlinje, som illustrerer den givne overskrift eller understøtter billedets "historie". Fx er "Formål" altid placeret på papirets øverste venstre hjørne, ofte illustreret med et skilt eller et stykke foldet papir. "Mål" er ofte placeret i øverste højre hjørne og er symboliseret med en skinnende sol. "Udfordringer" – hvis de skal med på billedet – placeres ofte på papirets øverste eller nederste midte, og illustreres ofte med bjerge eller en bombe. Mens "Hvem"-overskriften ofte illustreres med såkaldte stjernemænd. Stjernemænd er en lettilgængelig tegnet mand, som de grafiske facilitatorer bruger i deres facilitering. Stjernemandens krop – som dens navn lægger op til – er en stjerne med fire ben (to arme, to ben) og en cirkel som hoved.

Denne lettilgængelige streg har ifølge de grafiske facilitatorer to formål. For det første opfordrer den til sjov og positivitet, og for det andet handler det om at skabe tryghed. Ifølge grafisk facilitator Rie Olsen virker de simple håndtegnede ikoner nemlig mere inkluderende sammenlignet med meget veludførte tegninger, som kan virke intimiderende på deltagerne og dermed ekskluderende (Bilag 6:19). Derfor prøver hun "at få det til at se så let og enkelt ud som overhovedet muligt og ikke gøre det til sådan et skønmaleri eller gøre det for pænt" (Bilag 6:19). Her er forståelsen at den lette og tegneserieagtige streg er mere inviterende i forhold til at få deltagerne til at føle sig trygge, fordi de kan se, at den er let at tegne. Rie fastslår, at

deltagerne selv kan tegne disse stjernemænd, idet hun hurtigt kan forklare "prøv at se her, det er en cirkel og så er det en stjerne med fire arme. Så kan deltagerne bedre se og være sådan; nå okay, det kan jeg da også tegne" (Bilag 6:19). Således er der en holdning om, at deltagerne endelig selv skal bidrage med at tegne, hvis de har lyst.

Start: Smalltalk og rammesætning

Det første, der sker, når deltagerne ankommer til rummet, er, at der foregår en kortere eller længere smalltalk mellem deltagere og grafisk facilitator. Herefter starter den grafiske facilitator mødet. Dette gøres ved at lave en såkaldt rammesætning, hvor de grafiske facilitatorer sætter rammerne for "hvad er det, vi skal, og hvad skal vi ikke. Hvad for en rolle har jeg, og hvad for en rolle har du?" (Bilag 6:15). Denne rammesætning har, ifølge Rie, til formål at vise "[...] nu kommer der til at ske noget nyt, nu går vi over og laver noget andet end der, hvor vi bare snakkede og drak kaffe eller bare arbejdede og var kollegaer." (Bilag 6:15).

Midte: Spørgsmål, lytning, tegning og skrivning

Herefter foregår selve mødet ved, at den grafiske facilitator oftest står ved det store papir, udstyret med tuscher og post-its. Deltagerne sidder oftest ned på en stol og kigger op på plakaten, peger og taler, mens den grafiske facilitator skriver på post-its og placerer dem strategiske steder på papiret. Denne metode, hvor den grafiske facilitator løbende strukturerer og grupperer det indhold, som deltagerne kommer med, kalder de grafiske facilitatorer for *struktureret lytning*. Den bygger på samme struktur, som førnævnte visuelle templates, hvor den grafiske facilitator anvender de forskellige overskrifter som "kroge" til at "hænge" den information, deltagerne kommer med, op på det store papir. Antagelsen er, at det skaber et overblik for deltagerne undervejs i processen. Førnævnte grafiske facilitator, Sine Abel, formulerer det således: "Structured listening is listening for patterns that can help us group information and listening for a flow that can help us re-access the information" (Abel 2013:47). Ifølge de grafiske facilitatorer er der to formål med, at deltagerens indhold kommer synligt op på papiret. Først og fremmest handler det om at få skabt en fælles forståelse af, hvad der bliver talt om, hvilket det visuelle og den løbende strukturering hjælper med. Rie udtaler:

[vi] bruger det grafiske til at *løfte* det hele. [...] sådan, så man har det store billede af, hvor er det vi vil hen, hvad er det vi gerne vil og sådan. Sådan, at man bruger det til at hjælpe dem, der er der til at få den her fælles forståelse [...], når de går derfra [...] (Bilag 6:8).

De grafiske facilitatorer nævner, at den fælles forståelse også kan skabes uden det visuelle, men understreger, at det visuelle netop kan skabe nye vinkler på det, der tales om, fordi det giver anledning til ny refleksion og dialog. Samtidig er ræsonnementet, at det visuelle gør, at der er en mulighed for at muge

ud i det, som den grafiske facilitator eventuelt har misforstået og dermed bidrager på demokratisk vis til at udligne uoverensstemmelser. Dette vender jeg tilbage til i afsnittet "Fællestræk for den visuelt faciliterende praksis".

Afslutning

Ved mødets slutning er plakaten fyldt med post-its i diverse farver med på tegnede ikoner og skrift. Plakaten fremstår en smule rodet, men alligevel anes der et narrativt forløb i den måde post-its og tegninger er struktureret på. Et eksempel på det ses på Rådgivermødet, som indgår i specialets primære empiri. Dette møde har handlet om at udvikle en plakat, der skal vise de forskellige trin i en IT-sikkerhedsproces, som overordnet består af fire faser illustreret ved fire platforme. Fire stjernemænd i forskellige farver er placeret i plakats nederste venstre hjørne. Stjernemændene repræsenterer de fire firmaer, der alle har en rolle i IT-sikkerhedsprocessen. Plakaten viser på den måde processen fra start til slut, som er illustreret med ikoner, aktiviteter og tjeklister.

Opsamling

På møderne benytter den grafiske facilitator grafisk facilitering og strategisk visualisering som *metoder* til at fremme dialogen i en retning, så målet nås. Her faciliteres dialogen mellem – og for – deltagerne, men er medieret gennem den grafiske facilitator, som stiller spørgsmål, lytter, skriver og tegner op på papiret. Interaktionen er karakteriseret ved, at facilitatoren både står og sidder, men når der skal noget på den store plakat, står hun primært op. Det er begrænset, hvor ofte deltagerne kommer op til plakaten.

Interaktionen er generelt karakteriseret ved mange gestikulationer, idet der peges frem og tilbage, der kigges på papiret, så på hinanden, så papiret igen, hvorefter post-its sættes op eller der tegnes på plakaten.

Den grafiske facilitator har altså en dobbeltrolle på møderne. På den ene side fungerer hun som en faciliterende, guidende person, der sætter rammerne for, hvordan interaktionen forløber. På den anden side påtager hun sig en kommunikationsrådgivende rolle for at være garant for hensigtsmæssig visualisering af det givne projekt.

Visuelt faciliteret workshop

De visuelt faciliterede workshops kan ikke benævnes som én metode, ligesom den grafiske facilitering og strategiske visualisering kan. Workshoppene består nemlig af en række forskellige metoder, værktøjer og øvelser, som den grafiske facilitator strikker sammen, når en gruppe skal igennem et givent forløb. De visuelt faciliterede workshops, som indgår i dette speciales empiri, defineres som møder, der primært har trænings- og udviklingskarakter. Her deltager der typisk 10-50 mennesker over en eller to dage. Professor Mie Femø Nielsen definerer workshops ved hjælp af Drew & Heritages definition:

[...] workshops are seminars/meetings emphasizing knowledge-driven postmodern workplace interaction between participants (as opposed to knowledge-driven manual labor). Workshops are a particular kind of institutional interaction; they are goal-oriented activities in settings with special constraints on what the participants will treat as allowable contributions to the business at hand [...]. (Drew & Heritage 1992 i Nielsen 2012:88)

En workshop bliver således ofte stablet på benene, når en virksomhed eller organisation skal udvikle et koncept, et projekt, eller har en intention om at innovere i forhold til en strategisk interesse, som led i en større, planlagt proces. Workshopen anses her for at være en vigtig aktivitet i denne proces, hvor relevante samarbejdspartnere inviteres og arbejder sammen om dagens emne (Nielsen 2012:88).

Lige som med de strategisk visualiserede møder følger de grafiske facilitatorer også her en særlig fremgangsmåde, når de skal designe en visuelt faciliteret workshop. Den grafiske facilitator kontaktes af en kunde, ofte en leder af et team eller en organisation, der har et ønske eller behov om at nå et givent mål, som han eller hun ønsker, at medarbejdere får yderligere indsigt i eller bliver en del af. Derfor er den grafiske facilitators opgave at imødekomme kundens behov og forventninger på dagen. På baggrund af et indledende møde mellem den grafiske facilitator og kunden udformes en såkaldt *drejebog* for workshopen. Denne drejebog er en detaljeret beskrivelse af de nøjagtige tidsplaner for workshoppens enkelte dele. Den indeholder en grundig gennemgang af: Hvilke pointer der skal siges, introduktion til øvelser, og hvad der skal gøres, hvornår og med hvilket formål.

De grafiske facilitatorer opbygger workshoppene efter samme "opskrift", som er baseret på den såkaldte divergente/konvergente model, som jeg forklarer nærmere om et øjeblik. Brugen af den divergente-konvergente model ses i alle fire visuelt faciliterede workshops, som indgår i specialets empiri. Formålet med disse workshops var centreret om udvikling af idéer til koncepter eller produkter (Bilag 1:79, 80, Bilag 5:12, 14, Bilag 6:25, Bilag 16:18, 21, Bilag 17: 7-8, 27, 29, 37). Her er den grafiske facilitators opgave at lede deltagerne gennem dagen og sørge for, at de når deres mål (Bilag 4:8). Den divergente-konvergente model bygger på en idé om, at der går fra et bredt, åbent perspektiv til et smallere, lukket perspektiv. Imellem den divergente og konvergente fase ligger den såkaldte *Stretch Zone* eller *Groan Zone*⁶. Det er i denne fase, hvor selve øvelserne for innovation og udvikling finder sted (Bilag 16:21-22, Kaner et al. 2007:19). Workshops, som er bygget op efter denne model, kalder på en praktisk organisering af øvelser og faser, hvor der skiftes mellem forskellige perspektiver for til sidst at samle idéerne (Nielsen 2012:88). Den divergente, åbnende

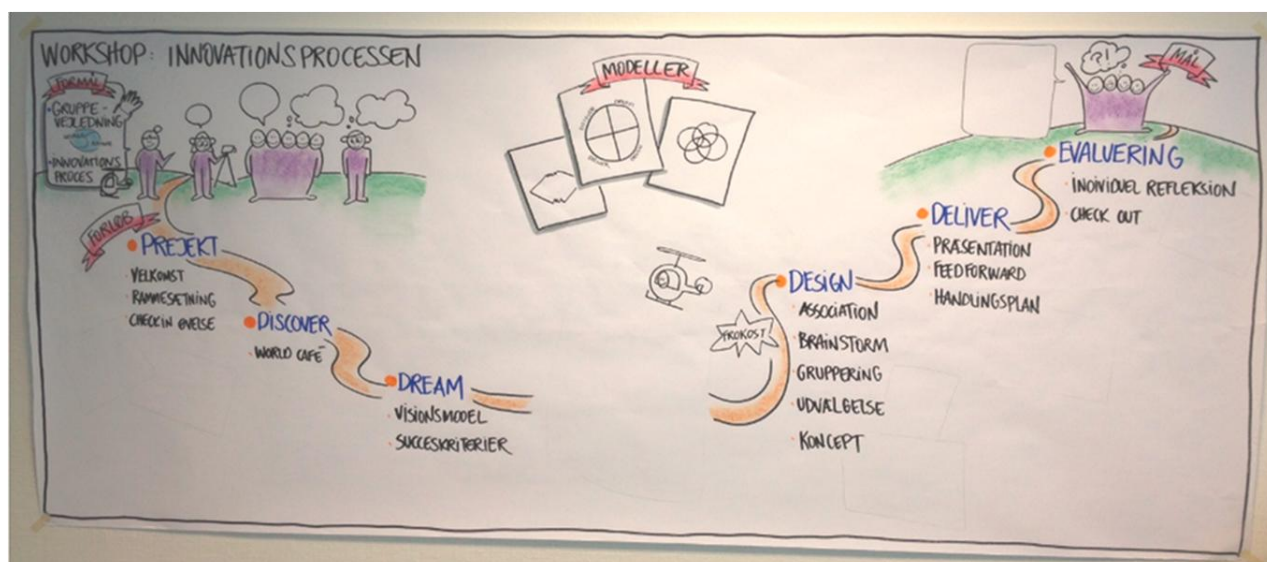
⁶ Grafisk facilitator Naja Finsen omdøber Stretch Zone'nen til 'Jammerzonen' og: "når jeg er i Nordjylland er det selvfølgelig blevet til Jammerbugten" (Bilag 1:80).

fase består af øvelser og metoder, der skal åbne op for muligheder. Hvilke øvelser, der benyttes her, vender jeg tilbage til om lidt. Først må jeg se på, hvad der sker, inden selve workshoppen går i gang.

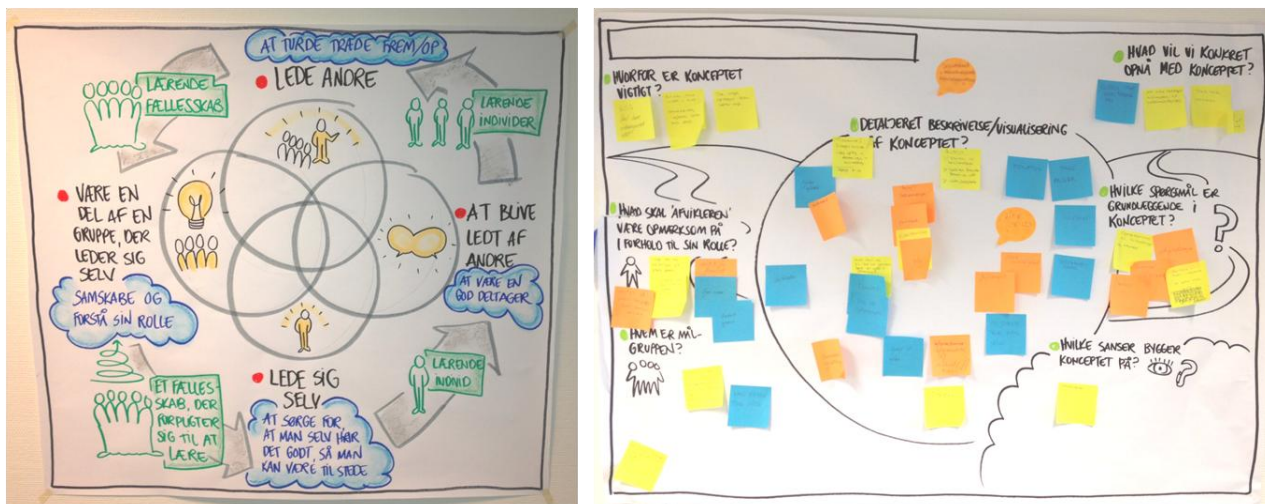
Klargøring af lokale

De grafiske facilitatorer ankommer før deltagerne og forbereder rummet (Bilag 1:1-3, Bilag 17). Der rykkes rundt på møblement og klistres håndtegnede forberedte plakater op på rummets forskellige vægge.

Plakaterne har forskellige formål. Fx fungerer de som visualiserede agendaplakater (Billede 2 nedenfor), informationsplakater (Billede 3 nedenfor) og "pynt", som skal give en god stemning i rummet (se billeder Bilag 17:2, 7-8, 12, 15-17, 22, 29, 37-40). Derudover hentes der højtalere, så der kan spilles underlægningsmusik (Bilag 1:1, 2, 25, 37, 66, 71, Bilag 17:1, 23). Der lægges også forskellige materialer ud på rummets borde, såsom flipoverpapirer, tuscher, håndtegnede visuelle templates (Billede 4 nedenfor), tennisbolde, post-it-blokke, sakse og modellervoks i pangfarver. Sidst men ikke mindst arrangeres kaffe, te, kage og vand (Bilag 1:5, 21, Bilag 17:5,8, 19-20).



Billede 2. Eksempel på en visuel agenda fra specialets empiri, Vejlederworkshoppen. På agendaen har grafisk facilitator Naja Finsen gjort plads til, at hun i løbet af dagen kan tegne – såkaldt *recorde* – nyt indhold ind, som deltagerne kommer med i løbet af dagen.



Til venstre: Billede 3. Et eksempel på en visuel informationsplakat, som illustrerer modellen "4-foldig praksis". Den beskriver en proces over, hvordan medarbejdere kan: Lede sig selv, Blive ledt af andre, Lede andre og Være en del af en gruppe, der skal lede sig selv.

Til højre: Billede 4. Et eksempel på en visuel template, som bruges, når deltagerne selv skal strukturere deres arbejde. Dette billede er taget efter deltagerne har puttet post-its på template. Begge billeder er fra specialets empiri, fra Vejlederworkshoppen.

Start: Velkomst og rammesætning

Workshoppen starter med, at deltagerne ankommer til rummet og bliver budt velkommen med smil og håndtryk. Herefter gennemgår den grafiske facilitator den visuelle agenda. Derefter laves der en såkaldt *Check ind*, hvor deltagerne *tunes* ind på dagens emne. Helt konkret foregår det i den såkaldte "Cirkel", som går ud på, at der står ligeså mange stole i en cirkel, som der er deltagere. Der lægges et stykke papir på midten af gulvet i cirklen, hvor der ligeledes ligger tuscher, post-its og ofte to spørgsmål som fx kan være "Hvad er dine forventninger til i dag?" og "Hvorfor er du her i dag?". Afhængigt af workshoppen's størrelse går taleturen rundt i cirklen fra deltager til deltager. Taleturen er styret af den grafiske facilitator. Denne øvelse udføres primært på mindre workshops (Bilag 17:14-15), hvorimod der på større workshops laves en såkaldt "Popcorn"-øvelse, hvor deltagere byder ind med kommentarer i forhold til de givne spørgsmål, der er blevet stillet af den grafiske facilitator, som her fungerer som ordstyrer (Bilag 17:2). Ifølge grafisk facilitator Anja Mikkelsen handler denne check ind-øvelse om at få etableret individet (mig'et) i rummet, så der derefter er plads til at samskabe. Antagelsen er, at både individet (mig'et) og kollektivet (os'et) skal etableres i et rum, før "vi kan skabe sammen" (Bilag 16:22). Intentionen er nemlig, at:

sørge for at alle ligesom bliver anerkendt i forhold til det de siger, og at de bliver taget alvorligt. Så det er sådan, hvis man forestiller sig den der tjekliste med at alle [her mig'et] er blevet set og hørt og alt det der: Så har jeg jo klaret alt det i check ind'en. Og så er det så håbet, at så kan de begynde, altså så har de ligesom nedbrudt de der barrierer. (Bilag 5:7)

Midte: Spørgsmål, instruktion og øvelser

Efter check ind'en begynder workshoppen øvelser og egentlige indhold. Som nævnt starter den divergente-konvergente-model med det brede perspektiv. Her benyttes blandt andet såkaldte *icebreakers*, som bruges til at løsne op og hjælpe med at skabe interaktion og stimulere kreativ tænkning (Åkerstrøm 2008:57). Yderligere bruges der øvelser såsom brainstorming – ofte i form af mindmapping, en øvelse, der kaldes Café Dialog (også kaldet World Café), og en anden, der kaldes Open Space (Bilag 1, Bilag 16, Bilag 17). Den brainstormende mindmapping handler om at finde på nye idéer, hvor Café Dialogen og Open Space-øvelserne bruges, når deltagerne skal vidensdele. Efter øvelserne, der foregår i den divergente fase, er det tid til at forfine og indsnævre idéerne. Dette er den førnævnte Stretch Zone, hvor der blandt deltagerne ofte forekommer frustration (Kaner et al. 2007:19, Bilag 16:21-22). Her er øvelserne centreret om at strukturere og gruppere al den information, deltagerne har produceret i løbet af den åbnende fase. I den lukkende, konvergente fase er opgaven herefter, at gøre idéerne og den viden, der er kommet frem i løbet af dagen, realiserbare (Nielsen 2007:88).

Fælles for øvelserne er, at den grafiske facilitator starter med at introducere øvelserne for deltagerne. Her klarlægges såkaldte *principper*. Principperne er en række regler for, hvad de grafiske facilitatorer forventer af deltagerne i den givne øvelse, og hvordan der forventes, at de agerer indbyrdes over for hinanden, herunder hvilke roller de skal indtage. Disse principper dækker ofte over, at deltagerne skal bidrage, være nysgerrige, være anerkendende og fokusere på at lytte og indgå i dialog (Bilag 1:47). Den gennemgående praksis for denne introduktion er, at principperne er skrevet ned på en flipover, som er krydret med ikoner samtidig med, at de forklares mundtligt (Bilag 1:13, Bilag 17:2, 19). På den måde hænger principperne synligt i rummet, mens deltagerne er i gang med øvelsen.

Når den grafiske facilitator introducerer øvelserne, er der en envejskommunikation mellem grafisk facilitator og deltagere. En mulig dialog opstår først, når deltagerne begynder på øvelserne. Til forskel fra de strategisk visualiserede møder er dialogen ikke alene medieret gennem den grafiske facilitator og den måde, hun tegner, skriver, lytter og stiller spørgsmål på. I grupperne er dialogen således medieret gennem forskellige værktøjer og metoder, afhængigt af øvelsens konstruktion og formål. Yderligere er den medieret gennem deltagerne selv. Herudover ses det, hvordan de grafiske facilitatorer laver opsamlinger løbende. Disse opsamlinger foregår i plenum. Her er dialogen medieret gennem den grafiske facilitator, de spørgsmål hun stiller og deltagerne.

Afslutning

I slutningen af workshoppen, i den konvergente fase, fremlægges det koncept eller den idé, som deltagerne har arbejdet med i løbet af dagen. Herefter foretages sidste punkt på dagen, som er den såkaldte *Check ud*. Denne foregår ligesom check ind'en i en cirkel med et spørgsmål som fx "Hvad tager jeg med mig fra i dag?"

eller "Hvilke skridt er jeg parat til at tage i forhold til det givne projekts videre forløb?" (Bilag 17:30). Den grafiske facilitator introducerer øvelsen, hvor der benyttes et såkaldt *talking piece*, som i min empiri både tager form af en tusch eller et æble. Princippet er, at dette *talking piece* ligger på gulvet midt i cirklen. Deltagerne kan så tage tuschen/æblet "hvis der er noget man vil sige" (Bilag 1:93). Principperne for øvelsen er, at den person, der tager tuschen, har "retten til at tale", mens de øvrige deltagere i cirklen har "retten til at lytte" (Bilag 1:93). Altså er dialogen her medieret gennem disse regler og dette *talking piece*.

Opsamling

Den dialog/ikke-dialog, der foregår på de visuelt faciliterede workshops, sker enten mellem deltager-grafisk facilitator eller deltager-grafisk facilitator-deltager, som så er medieret gennem de spørgsmål den grafiske facilitator stiller. Afhængigt af øvelsen foregår dialogen deltager-deltager imellem medieret gennem det spørgsmål, som den grafiske facilitator indledende har stillet, eller et spørgsmål som fremgår af en visuel template. Yderligere er dialogen medieret gennem de materialer, deltagerne har til rådighed såsom tuscher og papir.

Fællestræk ved den visuelt faciliterende praksis

Ud fra ovenstående gennemgang kan der identificeres praksisser og traditioner, der går på tværs af den grafiske facilitering, den strategiske visualisering og de visuelt faciliterede workshops. Fællestrækkene forenes under den overordnede hat, som jeg har valgt at kalde den visuelt faciliterende praksis.

Holisme og systemisk tænkning

Det, der grundlæggende gennemsyrrer de grafiske facilitatorers praksis, er en holistisk tilgang. Den hænger sammen med fundamentet for de grafiske facilitatorers virke, nemlig den systemiske tænkning. Faktisk hævder Sine Abel i sin kommende bog, at en systemisk facilitator, som er udstyret med visualiseringskompetencer og en tusch, udgør en grafisk facilitator (Abel 2013:24). Den systemiske tænkning har fokus på at forklare, hvordan forskellige elementer fungerer sammen og influerer hinanden. Opfattelsen er, at alting indgår i systemer, og derfor giver det ikke mening at se på et systems enkelte dele isoleret set. Helheden må med, før en forståelse af delene er mulig (Senge 1990:6-7). Essensen af den systemiske tænkning ses som "[a] focused attention to dynamic, nonlinear relationships, patterns of interaction, holism, and multidimensionality" (Thurston 2000:11). I organisationssammenhæng er det vigtigt, at den grafiske facilitator (den systemiske konsulent) kortlægger de dynamikker og relationer, der gør sig gældende for det emne, som mødet eller workshoppen handler om (Haslebo & Nielsen 1997:22). Dette er vigtigt da forståelsen af emnet, og derved muligheden for afklaringen af det, er indlejret i relationerne (Haslebo & Nielsen 1997:23-24). Det er her brugen af de stærke spørgsmål, som de grafiske

facilitatorer benytter, kommer ind. Her er tanken netop, at den grafiske facilitator ved hjælp af spørgsmålene, fordrer, at deltagerne kommer *hele vejen rundt* om emnet.

Det er netop denne tankegang om, at der må tages højde for *helheden*, som går igen i de grafiske facilitatorers praksis omkring klargøring af lokalet, inden deltagerne kommer. Denne klargøring bygger på et koncept, som de grafiske facilitatorer kalder *Space & Beauty* (Bilag 1:66). I specialets empiri gør de grafiske facilitatorer en dyd ud af at italesætte, hvor væsentlig klargøringen af rummet er. Fx udtaler grafisk facilitator Naja Finsen, at klargøringen af rummet "er utrolig vigtig[t] for, at en tryk ramme kan blive skabt, hvor deltagerne kan arbejde og lære i" (Bilag 1:1). Klargøringen af rummet giver deltagerne forståelse for *helheden* (Bilag 6:16, Bilag 1:1, 4-5).

De åbne og nysgerrige spørgsmål, som de grafiske facilitatorer bruger gennem hele faciliteringsforløbet, både i begyndelsen under check ind'en, i midten under øvelserne og i slutningen i check ud'en, stammer fra filosofien bag den anerkendende tilgang, *Appreciative Inquiry* (Cooperrider & Whitney 2005). Den bygger på systemiske og socialkonstruktionistiske tanker, hvor udgangspunktet er at fremhæve positive historier, hvor situationer, projekter el.lign. er lykkedes, og hvor de involverede har oplevet en virkelig forskel (Cooperrider & Whitney 2005).

Implicit i den systemiske tænkning er der en afstandtagen fra den traditionelle, lineære tankegang, som gør sig gældende for, det som Senge kalder vores *mentale modeller* (Senge 1990:174). De beskrives som "deeply held internal images of how the world works, images that limit [us] to familiar ways of thinking and acting" (Senge 1990:174). Systemiske tilhængere kritiserer disse "traditionelle" tænkemåder for at undertrykke vores evne til at tænke helhedsorienteret, som ses som en nødvendig evne i en globaliseret verden, hvor komplekse problemstillinger skal takles (Thurston 2000:10, Senge 1990, Haslebo & Nielsen 1997). Dette udtrykker professor Elizabeth Thurston således: Den lineære tankegang "traditionally taught in formal education risks repressing [our] latent, systems-thinking tendencies" (Thurston 2000:11). Opfattelsen er altså, at den helhedsorienterede tilgang ligger intuitivt i vores hjerne, og vi bør derfor organisere os i overensstemmelse med en helhedsorienteret optik.

Det visuelle sprog og det sanselige

Denne helhedsorienterede tankegang overfører de grafiske facilitatorer også på brugen af det visuelle sprog. Her trækker de på traditioner inden for forskningen om billeder og perception, der beskæftiger sig med, hvordan mennesker forstår og anvender tegn og billeder. Perceptionspsykolog Rudolf Arnheim gør i sin bog *Visual Thinking* (1969) op med tidligere tiders opfattelse af, at perception (det at opfatte) og det at forstå (via fornuften) er to adskilte processer. Arnheim tager ligesom de systemiske tænkere afstand fra den lineære tankegang. Ifølge Arnheim foregår der nemlig en dialektisk proces mellem perceptionen og

tænkningen – de påvirker således gensidigt hinanden (Arnheim 1969:1, 13). Arnheim argumenterer for, at der er fornuft i at integrere faktadrevne læringsstrategier med fokus på ord, tal og naturvidenskab med det sanselige, idet han mener, at "there was much evidence that truly productive thinking in whatever area of cognition takes place in the realm of imagery" (Arnheim 1969:v). Grafisk facilitator Naja udtaler i forlængelse heraf, at deltagerne derfor er:

nødt til at opleve metoderne, så [de] ved hvordan det er at sidde i dem; hvornår det er svært, hvornår [de] bliver frustrerede, hvornår det bliver nemt igen osv. [...] Og så arbejder jeg jo så med at kropsliggøre den information ved, at de skal igennem øvelser hele vejen igennem dagen. (Bilag 4:12)

Her trækker de grafiske facilitatorer også på neurovidenskab, hvor en læringsmæssig diskurs gør sig gældende. Hjerneforskere taler om, at hver hjernehalvdel synes at have "sine egne private sansninger, perceptioner, tanker og idéer" (Ahlmann 2008:117). Vi bruger blandt andet venstre hjernehalvdel, når vi skal behandle detaljer om fx grammatik, når vi skal systematisere, når vi skal regne (matematik) og når vi skal tænke konkret. Heroverfor benytter vi højre hjernehalvdel, når vi skal tænke kreativt, når vi forestiller os noget, og når der tænkes abstrakt (Ahlmann 2008:117). Neurobiologisk- og neuropsykologisk forskning viser, at flere mennesker lærer mere, når en detaljetænkning (venstre hjernehalvdel) kombineres med den abstrakte og kreative tænkning (højre hjernehalvdel) (Lauridsen & Lauridsen 2009:28). Argumentet går altså på, at når vi bruger begge hjernehalvdele sættes flere af vores intelligenser i spil, og på den måde udnytter vi i højere grad vores kognitive potentiale. Her trækker de grafiske facilitatorer på idéen om forskellige læringsstile, der fødes i 1980'erne med psykologen Howard Gardners begreb om syv selvstændige intelligenser (Gardner 1993:15 i Gardner et al. 1996:203, Laursen 1996:46). De grafiske facilitatorer har fokus på at få så mange intelligenser i spil som muligt for at optimere læring og dermed opnå bedre løsninger. Særligt ønsker de at fremme den kreative intelligens, som de anser som undertrykt. På møder og workshoppene bruges der derfor den analoge skriveform med papir og tuscher, frem for fx den teknologiske form på computer med Word- eller PowerPoint-programmer.

Yderligere ses det, hvordan de grafiske facilitatorer ser det visuelle element som noget, der både inddrager deltagerne i samarbejdet på demokratisk vis, samt muliggør en mere effektiv kommunikation. Her trækker de på opfattelser af, hvordan billeder og ord kan kombineres og tilbyde en afkodning af budskaber og dermed undgå misforståelser. Professor Robert E. Horn forklarer i bogen *Visual Language* den værdi, kombinationen af billeder og ord skaber, fordi det forbedrer vores hukommelse (Horn 1998:187), idet vi som mennesker "get up to 80 percent of our information by visual means" (Horn 1998:21). Ifølge Horn er det visuelle sprog i dag mere udbredt, hvilket er en konsekvens af den globaliserede og medierede verden, hvor forskellige såkaldte visuelle "dialekter" (Horn 1998:15) skyder frem, herunder: Diagrammer,

tegneserie-tegning, reklamer og grafiske computergrænseflader (Horn 1998:15-16). Ifølge Horn er disse "dialekter" begyndt at flyde sammen til et større sprog, som han kalder "The Visual Language" (Horn 1998:5).

Leg og sjov

De grafiske facilitatorer benytter det visuelle sprog til at gøre arbejdet sjovt og positivt og dermed inddragende og involverende. Dette understøttes af øvelser eller lege, som de grafiske facilitatorer benytter som et decideret princip, kaldet *Serious Fun*.

For det første er antagelsen, at når vi har det sjovt, bliver vi motiverede, hvilket vil påvirke en given proces i en positiv retning og derved påvirke det endelige resultat positivt (Bilag 4:19, Bilag 6:21). Samtidig er antagelsen, at det sjove element kan åbne op for nye perspektiver. Naja fortæller fx: "Og... ja, altså humor åbner jo op for vores hjerner, den åbner op for, at vi kan tage imod ny info på en anden måde" (Bilag 4:19). Ifølge Anja bringer både legen og det visuelle en anden energi til rummet, som anses som produktiv, da der netop kan være meget "seriøsitet i leg og konkurrencer" (Bilag 5:21).

For det andet bruges princippet til at lade deltagerne forstå, at selv om det virker som om der leges på disse møder og workshops, så skal legen tages alvorligt. Naja formulerer dette således: "*Serious Fun* [...] er med til at få folk til at forstå, at selv om vi leger, så skal vi stadigvæk bruge det til noget alvorligt" (Bilag 4:19). Her indskriver de grafiske facilitatorer sig i den samfundsdiskurs, der gør sig gældende omkring lege i organisationer. Professor Niels Åkerstrøm undersøger dette fænomen i sin bog *Legende magt*. Åkerstrøms undersøgelse tager udgangspunkt i de mange konsulentbøger og artikler, der er skrevet om organisationsspil og lege (Åkerstrøm 2008:58-62), hvor han viser den store variation og udbredelse af forskellige lege-koncepter i organisationer (Åkerstrøm 2008:11). Disse koncepter spænder bredt fra ledelse af medarbejdere/borgere, problemløsning, teambuilding, innovation, kvalitetsstyring, strategidannelse og mangfoldighedsledelse (Åkerstrøm 2008:11). Grundlæggende for artiklerne og konsulentbøgerne er, at opfattelsen er, at leg har en iboende vitalitet, som har en evne til at overskride den lineære rationalitet. Det overordnede billede i disse bøger og artikler er, at leg opfattes som kreativitetens vugge (Åkerstrøm 2008:15). Her er idéen, at legen gør det sjovere for medarbejderen at være på arbejde, og dermed bliver hun eller han mere involveret i arbejdet, da kravet på arbejdsmarkedet i dag er, at der er en anden grænse mellem arbejdslivet og den personlige sfære. Således argumenterer Costea et al. for, at:

Organisationslivet er blevet centrum for en søgen efter 'personlig velvære', et sted og et tidspunkt, hvor 'velvære' defineres og selvfølgelig aktivt opfordres, hvor der søges efter 'glæde' gennem en knopskydning af teknologier, der fejrer selvet. Det 'private' og det 'offentlige', 'arbejde', og 'leg',

'produktion' og 'forbrug', 'arbejde med arbejde' og 'selvets arbejde' smelter sammen på en ny og underfundig måde. (Costea et al. 2005:141 i Åkerstrøm 2008:13-14)

Det er her, at de grafiske facilitatorers tanke om helhed igen træder i kraft, idet der tales om *det hele menneske* som både medarbejder og privatperson. Opfattelsen er, at der opnås større motivation, hvis de to kan smelte sammen, og dermed kan der opnås bedre resultater.

Den dialogiske tilgang

Den systemiske holistiske tænkning, de inddragende visuelle elementer og ønsket om at anerkende mennesker, konnoterer elementer fra den dialogiske kommunikationstradition. Som nævnt i indledningen spiller det dialogiske og partcipatoriske perspektiv en afgørende rolle hos de grafiske facilitatorer. Her bygger de grafiske facilitatorer på førnævnte dialogfilosof Bubers syn på dialog, hvor de netop forsøger at fremme dialogiske øjeblikke i interaktionen mellem deltagerne i et samarbejde på møder og workshops (Buber 2002).

Alt i alt kan det siges, at de grafiske facilitatorers handlinger gøres med en intention om at binde alting sammen for at nå et fælles mål. Når de grafiske facilitatorer går ind i et samarbejde, er der således en intention om, at komme rundt om "det hele" for at forstå den givne situation i dybden. Den holistiske tilgang kommer konkret til udtryk i den måde, hvorpå de grafiske facilitatorer benytter sig af forskellige materialer og metoder. Tankegangen om at skabe en ramme om det givne emne ved at klargøre rummet, ved at rammesætte, opfordre til dialog og udøve en anerkendende tilgang, er et forsøg på at imødekomme *det hele menneske*.

I foregående afsnit har jeg givet et indblik i specialets genstandsfelt, nemlig den visuelt faciliterende praksis, herunder hvad praksissen er, hvordan samarbejdskonstellationerne ser ud, og hvordan de er medieret af forskellige materialer, metoder og værktøjer, samt givet et indblik i, hvilke traditioner der gør sig gældende for den visuelt faciliterende praksis og de grafiske facilitatorers virke. I følgende afsnit vil jeg vende min opmærksomhed mod specialets specifikke undersøgelsesinteresse, nemlig hvordan dialogen udføres i den visuelt faciliterende praksis. Derfor følger nu en indføring i den teoretiske baggrund, der danner grundlag for mine analytiske opmærksomheder og metode.

Kapitel 3 – Metodologi

Introduktion

Dette kapitel klargør specialets metodologi. Først følger en indføring i den videnskabsteoretiske forankring, som tager afsæt i praksisteorien. Herefter argumenterer jeg for integrationen af Bubers dialogteori og de praksisteoretiske begreber af kulturteoretiker Andreas Reckwitz og professor i filosofi Theodor Schatzki, som er oversat ved førnævnte Iben Jensen. Efter denne argumentation følger en redegørelse af dialogteorien og de praksisteoretiske begreber, hvor jeg undervejs forklarer, hvilke analytiske opmærksomheder jeg knytter til hver kategori i specialets analytiske del. Dernæst anskueliggør jeg den metodiske fremgangsmåde i forhold til produktion af empiri, hvorefter jeg præsenterer empirien og bearbejdningen af denne. Afsnittet afsluttes med en analysestrategi, hvor jeg forklarer, hvordan empirien sættes i spil i forhold til den valgte teori. På den måde giver kapitlet et indblik i, hvordan disse forskellige dele spiller sammen i specialet for at besvare problemformuleringen.

Videnskabsteoretisk standpunkt – Praksisteoriens verdenssyn

Den overordnede teoretiske ramme for dette speciale er praksisteorien. Praksisteori er en filosofisk og sociologisk tilgang – og altså ikke en sammenhængende teoridannelse. Praksisteoretiske tænkere opfatter snarere praksisteorien som en socialkonstruktivistisk læsning eller *analytisk blik* (Jensen 2011:37, Schatzki 2001b:4). Praksisteorien kan opfattes som en *samtænkning* af allerede eksisterende sociologiske og filosofiske teorier (Schatzki 2001a:2, Reckwitz 2002:257, Halkier & Jensen 2008:50, Jensen 2011:37). Samtænkningen sker på tværs af tidlig Bourdieu (1990), tidlig Giddens (1984), Garfinkel (1967), sen Foucault (1978), Laclau og Mouffe (1985) og Butler (1990) (Halkier & Jensen 2011:103, Schatzki 2001a:44). Netop på grund af denne samtænkning på tværs af forskellige teorier og filosofier har det praksisteoretiske perspektiv ikke et bestemt videnskabsteoretisk ståsted (Reckwitz 2002:257, Halkier & Jensen 2011:101). Dette speciale vedkender sig imidlertid det videnskabsteoretiske paradigme inden for praksisteorien, som det fremlægges af Reckwitz, som er inspireret af Schatzki (Reckwitz 2002:257). Schatzki ses som praksisteoriens grundlægger og indskrives sig under konstruktivismen. Viden anses her for at være lokalt forankret og situeret, og repræsenterer på den måde det kollektive arbejde mellem mennesker (Reckwitz 2002:256). Praksisteoriens formål er at se på, hvordan praksisser dannes i sociale relationer. Praksisser opfattes således som kernen i sociale relationer, og som dens navn foreskriver, er dens fokus netop på *praksisser* – de praksisser, som vi alle sammen udfører i vores hverdag (Reckwitz 2002:249). Dens primære fokus på netop praksisser betyder, at begreber som bevidsthed, intentionalitet, tekst (i bred forstand) og

samtale holdes i baggrunden (Jensen 2011:38, Reckwitz 2002:259). Derimod træder begreber som materialitet, pragmatisk viden, som forstås som viden der er skabt gennem erfaring og handling, kropslige bevægelser og rutiner i forgrunden (Reckwitz 2002:259). Det vil sige, at intet går forud for menneskelig praksis, da intet del-element – hverken tale, handling, krop, mental aktivitet, interaktion eller diskurs – tillægges større vægt end et hvilket som helst andet del-element (Reckwitz 2002:249-250, Jensen 2011:37, Warde 2005:123-133). På den måde inviterer praksisteorien os til at henvise til agenter som *bærere* af rutinemæssige, oversubjektive komplekser af kropslige bevægelser, af fortolkninger, af "knowing how", ønsker og brug af forskellige ting (Reckwitz 2002:259).

Ser jeg på, hvilke konsekvenser ovenstående verdenssyn får for den viden, jeg producerer i specialet, betyder det, at jeg som forsker ligeledes er bærer af en social praksis – en praksis, som er betinget af en social kontekst. Det vil sige, at jeg som forsker er medkonstruerende af den "virkelighed", jeg undersøger. De konklusioner, der tilbydes i dette speciale, er derfor ikke "sandheder" som repræsenterer virkeligheden, men er derimod situerede videnserkendelser, som skal forstås i forhold til konteksten (Reckwitz 2002:257). Det betyder, at den viden, jeg producerer, formes af det, jeg som forsker vælger at fokusere på, samtidig med, at dét jeg fokuserer på formes af de begreber, herunder Bubers dialogiske begreber samt de konkrete praksisteoretiske kategorier, som jeg har valgt at undersøge dialogen gennem.

Integration af Bubers dialogteori og praksisteorien

Til at hjælpe mig med at besvare min problemformulering i forhold til, hvordan dialogen udføres i den visuelt faciliterende praksis, har jeg valgt at integrere praksisteorien, som den forstås af førnævnte Reckwitz oversat ved Jensen med Bubers dialogteori, som den forstås af Buber selv og andre dialogforskere, som bygger videre på hans dialogforståelser, herunder Cissna & Andersson, Black og i en dansk kontekst førnævnte Phillips. Bubers beskrivelse af forskellige dialogtyper, og hans beskrivelse af Jeg-Du/Jeg-Det-relationer, giver mig nogle konkrete analytiske opmærksomheder. Dialogen i den visuelt faciliterende praksis foregår imidlertid ikke alene mellem to individer, der taler med hinanden. Derfor bliver det relevant at supplere med de praksisteoretiske begreber. Som det fremgår af Kapitel 2, foregår dialogen mellem deltager-deltager, grafisk facilitator-deltager og deltager-grafisk facilitator-deltager. Men imellem disse konstellationer benyttes også diverse materialer såsom tuscher, papir og post-its, samt normer og opfattelser af, hvordan facilitering gøres, herunder fx de stærke spørgsmål og dét at lytte. Det vil sige for at undersøge kompleksiteten i den dialog, der foregår i den visuelt faciliterende praksis, må jeg supplere Bubers dialogteori med de praksisteoretiske begreber *Krop-bevidsthed*, *Materialitet* og *Passende performance*. Disse begreber gør mig nemlig i stand til at få øje på, hvilken betydning de forskellige aktørers opfattelser og de materialer der benyttes, har for den dialog, der udføres.

Da praksisteorien hverken har fokus på diskurs, intentionalitet og subjekt – og da den, som tidligere nævnt, ikke giver nogle af disse elementer forrang, betyder det, at jeg som forsker "tvinges" til alene at forholde mig til, hvad der rent faktisk sker og siges i praksis (*doings and sayings*) (Schatzki 2001a). Praksisteorien interesserer sig ikke for, *hvorfor* aktører handler eller siger, som de gør, men har derimod fokus på, *hvordan* de siger og handler. På den måde undgår jeg at drage slutninger om noget, som jeg kun kan gisne om, som fx menneskers intentioner og følelser i de undersøgte praksisser på møder og workshops.

I det følgende redegør jeg for Bubers dialogteori og for de praksisteoretiske begreber, som jeg benytter i analysen.

Bubers dialogteori

Ifølge Buber opstår dialog i det, han kalder for Jeg-Du-relationer. I disse relationer relaterer en person sig til en anden som et fælles subjekt og en partner. Jeg-Du-relationer står i kontrast til Jeg-Det-relationer. Disse relationer er karakteriserede ved, at den ene person påtvinger den anden sit eget perspektiv, og ud fra dette perspektiv betragter og behandler den anden som et objekt – det vil sige en form for genstand for sine instrumentelle handlemåder. Ifølge Buber er Jeg-Du-relationer og Jeg-Det-relationer to primære måder at relatere sig til andre på – og de er lige væsentlige. Buber kritiserede Moderniteten for at være repræsenteret ved en overvægt af Jeg-Det-relationer. Han mener nemlig, at disse er antihumanistiske, da det *hele* menneske netop ernæres af små muligheds rigdom. Men Buber mener altså, at disse muligheder bliver mindre, når mennesker gøres til objekter, fordi Jeg-Det-relationer bliver en form for skemalagt tilbagevendende struktur, som derfor ikke anses som "ægte" (Phillips 2011a:161, Stewart et al. 2004:24-25, 27-28). Forholdet mellem Jeg-Det-relationer og Jeg-Du-relationer er karakteriseret ved, at der opstår en *spænding* mellem de to typer af relationer. Denne spænding er uundgåelig, fordi der foregår en konstant dialektisk bevægelse mellem dem. Desuden indeholder Jeg-Du-relationer i sig selv spændinger, idet de indebærer, at individet åbner op for – og oplever den anden – ud fra den andens perspektiv – men uden at individet opgiver sin egen position (Phillips 2011b:29, Phillips 2011a:162, Stewart et al. 2004:27-28). Buber behandler derfor analysegenstande som dynamiske og skiftende størrelser, som bliver skabt i relationer. Altså ses analysegenstande ikke som statiske og entydige størrelser (Phillips 2011a:161-162, Phillips 2011b:29).

Typer af dialog

Jeg-Det-relationer og Jeg-Du-relationer kommer til udtryk på forskellig vis gennem forskellige dialogtyper. Buber definerer derfor tre forskellige typer af dialog: *Oprigtig dialog*, *teknisk dialog* og *monolog*. I det følgende gennemgår jeg disse tre typer, der hermed definerer, hvad dialog er, og hvad det ikke er.

Oprigtig dialog

Den oprigtige dialog er karakteriseret ved en Jeg-Du-relation. Den kan både finde sted ved en mundtlig samtale og i stilhed mellem to individer. Denne dialogtype opfattes som en, hvor deltagerne er *oprigtig* opmærksomme på den anden i deres fælles nærvær, og hvor den ene part "turns to them [the other] with the intention of establishing a living mutual relation between himself and them" (Buber 2002:22). Hos Buber og hans efterfølgere Black og Cissna & Anderson opfattes den oprigtige dialog som en særlig kvalitet ved menneskelig kontakt (Phillips 2011a:165, Pearce & Pearce 2004:46). Her defineres den oprigtige dialog som en kommunikation, der lægger vægt på flerstemmighed, åbenhed, medmenneskelig forbindelse, og *co-creating* af betydning (Black 2008:94). Anderson & Cissna (2002) argumenterer for, at dialog opstår "[...] in momentary experiences of profound mutual awareness of the other person" (Black 2008:95). Der er altså en opfattelse af, at dialog opstår i såkaldte dialogiske øjeblikke, som ikke kan planlægges (Buber 2002:22, Black 2008:95, Pearce & Pearce 2004:46). Dialog er således "[...] an awakening of other-awareness that occurs in, and through, a moment of meeting" (Cissna & Anderson 2002:174 i Black 2008:98). Dialogiske øjeblikke er altså flygtige og typisk uplanlagte øjeblikke, hvor parterne både oplever at være til stede og åbne over for den andens oplevelse i netop dette øjeblik. Ifølge Buber refererer ordet "tilstedeværelse" til, at personer bringer deres "autentiske selv" med ind i interaktionen ved at være tro over for – og åbne om – deres tanker, følelser og oplevelser. Denne tilstedeværelse skal gøre sig gældende for begge parter i interaktionen, før der er tale om dialog: "Certainly in order to be able to go out to the other you must have the starting place, you must have been, you must be, with yourself" (Buber 2002:24). Det vil altså sige, for at der kan opstå dialog, må personerne først være i sig selv, fordi "Dialogue between mere individuals is only a sketch, only in dialogue between *persons* is the sketch filled in" (Buber 2002:24, min kursiv). For at to individer kan "turn towards each other" må der ligeledes være en *gensidighed* til stede. Med gensidighed menes der, at der hos parterne er en opmærksomhed på den andens unikhed, som tager sig ud som en *respekt* og *velvilje* overfor den anden, og hvor personerne ikke prøver at påtvinge den anden deres egne overbevisninger. Der foregår altså ingen magtudøvelse her (Black 2008:99). Dette beskriver Phillips således: "The purpose of dialogue is not to persuade but to bring about a mutual understanding of the other *as* other." (Phillips 2011b:29). Hvis en dialogpartner bliver for bevidst og dermed tænker for meget over interaktionen – i situationen – sådan at personen ikke længere er til stede i nuet, så "smuldrer" dialogen og bliver derfor til monolog, idet personen ikke længere er fuldstændig opmærksom på den anden (Buber 2002:27).

Teknisk dialog

Den tekniske dialog definerer Buber som en dialogtype, som alene udøves, fordi der er et behov for en objektiv forståelse af et givent emne. Her er der således tale om en Jeg-Det-relation. Ifølge Buber hænger

denne type af dialog sammen med Modernitetens syn på objektiv "sand" viden, som noget der kan overføres og analyseres som sådan (Buber 2002:22).

Monolog

Monolog er den tredje dialogtype. Denne er også karakteriseret ved Jeg-Det-relationer. Monologen kan have mange udtryk, og Buber gør opmærksom på, at den ofte ligner den oprigtige dialog på overfladen. På den måde kan monolog fremstå som dialog uden egentlig at være det. Dette kan komme til udtryk ved, at to eller flere personer mødes og taler og "vender sig mod hinanden", men hvor de egentlig ikke "ser den anden for hvem den anden er". Buber illustrerer dette forhold således: "The life of dialogue is not one in which you have much to do with men, but one in which you really have to do with those with whom you have to do" (Buber 2002:23). Buber nævner både debat, almindelige samtaler, uformelle snakke mellem venner, selv snakke mellem elskende, som nogle af de steder, hvor der foregår monolog forklædt som dialog (Buber 2002:22-23). I det følgende gennemgår jeg kort, hvordan disse forskellige typer af monolog kan se ud.

Buber nævner, at monolog, som den ser ud i en *debat*, kan karakteriseres ved, at deltagernes tanker, som de tænkes i deltagernes hoveder, ikke er de tanker og følelser, som deltagerne italesætter i løbet af debatten. I stedet er tankerne i debatten planlagte og beregnede (Buber 2002:22-23). Buber nævner yderligere *den monologiske samtale* som en samtale, der finder sted, men hvor der i virkeligheden ikke er noget behov for at kommunikere noget, lære noget, have en indflydelse på nogen eller at opnå en forbindelse med nogen. I den monologiske samtale er der ene og alene et behov for at få "one's own self-reliance confirmed by marking the impression that is made, or if it has become unsteady to have it strengthened" (Buber 2002:23). Derudover kan en på overfladen dialogisk *snak mellem venner* have monologisk karakter, hvis hver part opfatter sig selv som legitim og absolut, mens den anden part opfattes som relativ og tvivlsom. Sidst nævner Buber, at en *snak mellem elskende* også kan være forklædt som dialog, men i virkeligheden er monolog, hvis begge parter alene har deres egen sjæl så meget på sinde, at de overhovedet ikke ser den anden (Buber 2002:23).

Det vil altså sige, at monologen – det som jeg i dette speciale også vil benævne ikke-dialog – er til stede overalt – også mellem grafiske facilitatorer og deltagere. Dette hænger dog også sammen med synet på dialog, som noget der netop opstår i dialogiske *øjeblikke*.

Analytiske opmærksomheder

Ovenstående redegørelse af Bubers dialogteori repræsenterer de analytiske opmærksomheder, som jeg har i specialets første analytiske del, når jeg begynder min analyse af dialogen. Disse analytiske opmærksomheder er altså: Hvornår er der tale om Jeg-Du-relationer? Hvornår om Jeg-Det-relationer?

Hvilken type dialog er der tale om, den oprigtige, den tekniske, monologen? Og hvordan bestemmes dette? Det vil sige, hvordan er der tale om åbenhed/ikke-åbenhed, hvordan udvises gensidighed/ikke-gensidighed, hvordan er der tale om forståelse/ikke-forståelse, hvordan er der oprigtighed/ikke-oprigtighed, velvilje/ikke-vilje, respekt/ikke-respekt og autencitet/uæghed. Og hvornår er der ikke tale om disse?

Praksisteori – Hvad er en praksis?

Inden jeg præsenterer de konkrete praksisteoretiske begreber, som jeg integrerer med Bubers begreber, må jeg først præsentere den forståelse af praksisteori, specialet bygger på. Jeg trækker på førnævnte Reckwitz, og som han oversættes af førnævnte Jensen. Reckwitz bygger videre på Schatzkis praksisdefinition, og jeg finder det derfor relevant indledningsvist at forklare, hvad en praksis er, og hvad den består af, ud fra Schatzkis begreber og forståelser.

Schatzki identificerer to karakteristika ved en praksis (Warde 2005:133-134). For det første er en praksis organiseret gennem et knudepunkt (*nexus*) af handlinger⁷, som består af tre komponenter: (1) forståelser, (2) regler og (3) teleoaffektive strukturer⁸ (Schatzki i Warde 2005:133). *Forståelser* henviser til konkrete og abstrakte opfattelser af, hvad praksis er, og hvordan den skal udføres. Det relaterer sig således til viden og know-how i bred forstand. Fx kan der på et møde være forskellige opfattelser af, hvad "god dialog" er. *Regler* henviser til skrevne og uskrevne regler, som både kan være sprogligt eksplicite udsagn om, hvad der er rigtigt eller forkert, definitioner, usagte principper og instruktioner. *Teleoaffektiv struktur* vedrører normative følelser, som er knyttet til forskellige praksisser. Det kan fx være, at der foreligger en normativ forestilling om, hvilke følelser der er passende at vise i forskellige situationer i forhold til de mål eller opgaver, vedkommende har. Det er her vigtigt at nævne, at det i praksisteorien *ikke* er de individuelle følelser, der er i fokus, men derimod de *normer*⁹ for følelser der er knyttet til praksissen, når individet søger at opnå sine mål (Schatzki 2001a:50-53, Schatzki i Jensen 2011:38, Halkier & Jensen 2008:53). Dette hænger sammen med, at individet – som en kropslig og mental aktør – agerer som "bæreren" af en praksis (Reckwitz 2002:250).

For det andet er der en opfattelse af, at praksisser skabes af, hvad vi siger, og hvad vi gør, det som Schatzki definerer som *doings and sayings*. Det vil sige, at selve udførelsen (*the carrying out*) af vores praksisser skaber og opretholder praksisserne i deres knudepunkt (Schatzki i Warde 2005:133-134, Jensen 2011:38).

⁷ Reckwitz betegner knudepunktet som et mønster, der kan udfyldes af forskellige unikke handlinger, som reproducerer praksissen (Reckwitz 2002:250).

⁸ Warde kalder de tre komponenter for (1) forståelser, (2) procedurer og (3) engagementer (Warde 2005:134).

⁹ Ifølge Reckwitz er disse normer konstitueret af krydsende praksisser; kropslig adfærd, bestemte rutinegjorte måder at forstå på, '*knowing how*' og begære/ønske (*want*) (Reckwitz 2002:250).

På den måde er praksisser koordinerede enheder, som kræver performance for at eksistere (Warde 2005:134). Reckwitz definerer en praksis som:

[...] a routinized type of behaviour which consists of several elements, interconnected to one another: forms of bodily activities, forms of mental activities, 'things' and their use, a background knowledge in the form of understanding, know-how, states of emotion and motivational knowledge. (Reckwitz 2002:249)

Reckwitz har ikke samme tredeling som Schatzki, men i ovenstående definition ses alligevel, hvordan Schatzkis tre komponenter indgår. Ifølge Reckwitz er en praksis en rutinepræget måde, hvorpå kroppe bevæges, objekter håndteres, subjekter behandles, ting beskrives og verden forstås (Reckwitz 2002:250). I denne formulering anes hentydninger til de grundantagelser, som praksisteori har i forhold til syv socialteoretiske kategorier: "Krop", "bevidsthed" (*mind*), "ting", "viden", "diskurs", "struktur/proces", "aktøren og de krydsende praksisser" (Reckwitz 2002:250, Jensen 2011:42-44). I min analyse har jeg valgt at tage udgangspunkt i fire af disse. Jeg har dog valgt at sammenkoble to af kategorierne til én, hvorfor jeg kun opererer med tre i alt. Der følger nu en redegørelse af disse.

Krop-bevidsthed, Materialitet og Passende performance

Som supplement til Bubers dialogteori vælger jeg altså at benytte fire (tre) af Reckwitzs syv nævnte kategorier: Krop, bevidsthed, ting og viden. Jeg har imidlertid valgt at benytte Jensens oversættelse af de valgte kategorier, da jeg mener, at hendes oversættelse har gjort Reckwitzs begreber mere anvendelige i praksis. Først og fremmest vælger Jensen at slå krop og bevidsthed sammen under én kategori; "krop-bevidsthed", således at der kun er seks kategorier i stedet for Reckwitzs syv. Da Reckwitz netop påpeger, at de to kategorier ikke kan skilles ad, mener jeg, at Jensens sammentrækning af begreberne gør dem mere anvendelige i praksis (Jensen 2011:41-43, Reckwitz 2002:251-252). Herudover oversætter Jensen Reckwitzs kategori "ting" til "materialitet og teknologi", som jeg imidlertid vælger kun at benævne "materialitet" (Jensen 2011:43-44). Endelig bruger Jensen "passende performance" i stedet for Reckwitzs kategori om "viden" (Jensen 2011:42-43). Jeg finder Jensens betegnelse om "passende performance" særlig anvendelig, da jeg mener, at denne er mere præcist beskrivende for dette begreb, som netop refererer til en udførelse af en adfærd, som er accepteret i en given situation ud fra de normer, der er tillagt denne – altså – passende performance. I forlængelse heraf mener jeg, at Reckwitzs betegnelse "viden" kan forveksles med en mere *commonsense*-forståelse af ordet.

I nedenstående afsnit vil jeg, udover at uddybe de tre socialkategorier nærmere, argumentere for, hvorfor og hvordan de sættes i spil i analysen. På den måde fungerer afsnittet også som en forklaring på min analysestrategis teoretiske forankring.

Krop-bevidsthed

I praksisteorien er der en opfattelse af, at "den trænede krop" (oversat ved Jensen & Halkier 2008:57) spiller en central rolle. Med den trænede krop menes, at praksisser er rutinegjorte aktiviteter, som kropsliggøres (krop) gennem udførelsen af handlinger – og disse handlinger udføres gennem vores mentale aktiviteter (bevidsthed) (Reckwitz 2002:251). De mentale aktiviteter indebærer forskellige rutinegjorte forståelseshorisonter, rutinegjorte måder at ønske sig noget på (*desiring*), og måder, hvorpå vi som individer ved, hvordan noget skal gøres. En social praksis er dermed et produkt af at træne vores krop på en bestemt måde. Det betyder, at når vi lærer (mental aktivitet/bevidsthed) en given praksis, lærer vi at være kroppe på en bestemt måde. Krop og bevidsthed kan således ikke skilles ad i udførelsen af praksisser. Det betyder altså, at den trænede krop ikke alene handler om, at vi bruger vores kroppe – men mere *hvordan* vi har lært os en *skilful performance* (Reckwitz 2002:251). Fx ville en given "tegnepraksis" på den måde bestå af et rutinegjort sæt af kropsliggjorte performances såsom det at gå hen til skrivebordet, tage en tusch i hånden, sætte sig ved bordet og bevæge sin hånd på en bestemt måde, så blyanten rammer papiret. Denne kropsligt trænede performance er altid forbundet med: En bestemt *know how*, bestemte måder at opfatte på (fx hvordan jeg opfatter andre tegnere eller det at tegne), bestemte mål (fx at vinde en tegnekonkurrence) og bestemte følelser (en given stemning), som den givne tegner altid vil gøre brug af i sin udførelse af tegnepraksissen. Disse opfattelser er ifølge Reckwitz ligeledes rutinegjorte (Reckwitz 2002:252).

I min analyse vil jeg benytte denne antagelse til at undersøge, hvordan kropssproget er knyttet til dialogen, som den tager sig ud i de strategisk visualiserede møder og de visuelt faciliterede workshops. Her inddrager jeg derfor den grafiske facilitators og deltagernes kropssprog, som det udføres under møderne og workshoppen. Herunder har jeg fokus på, hvordan dialogen "gøres" i tegnepraksisser, under instruktioner, under øvelser. Det vil sige, at jeg primært vil have fokus på bevægelserne i kommunikationen. Dette betyder også, at jeg afgrænser mig fra at have fokus på mødedeltagernes fysiske krop, køn eller hudfarve (Jensen 2011:42).

Materialitet

I de fleste praksisser er teknologi, ting og materialitet uundværlige, hvilket hænger sammen med, at det at udføre en praksis ofte indebærer en bestemt måde at bruge ting på. Bruger vi førnævnte tegnepraksis som eksempel, betyder det, at et givent tegneinstrument er en nødvendig ressource for, at det at tegne – altså sådan at tegnepraksissen kan udføres. I praksisteorien tillægges materialitet, ting og teknologi derfor lige så stor betydning som aktører. Det betyder, at når det kommer til skabelse og reproduktion af den sociale orden, så betragtes enhver subjekt-objekt-relation ligeså betydningsfuld som en hvilken som helst subjekt-subjekt-relation (Reckwitz 2002:252-253, Schatzki 2001a:43). Når en given praksis skal beskrives, indgår der

derfor i beskrivelsen, hvordan materialitet er med til at skabe – og nogle gange – forandre den givne praksis (Jensen 2011:43). Inden for praksisteorien er der derfor en forståelse af, at de fleste sociale praksisser består af rutinegjorte relationer mellem aktører (krop-bevidsthed) og ting. Derfor kan det sociale altid lokaliseres i praksisser, hvor individer beskæftiger sig med ting. På den måde er objekter også konstituerende for det sociale, så længe de er nødvendige komponenter i den givne sociale praksis (Reckwitz 2002:253).

Med kategorien om materialitet vil jeg i min analyse primært fokusere på de materialer, der benyttes i dialogen og hvilken rolle, fx tuscher, papir, post-its, rummets udseende og indretning spiller i dialogen. Dette gør jeg ud fra praksisteoriens pointe om, at "ting" skal håndteres, fordi de bidrager til at konstituere praksisen, ligesom praksisen er med til at konstituere disse ting.

Passende performance

Ifølge Reckwitz rummer en bestemt form for social praksis bestemte former for viden. Denne viden forstås her som måder at forstå på, "*knowing how*", måder at ønske sig noget på og måder at føle på. Disse forskellige former for "viden" er forbundet inden for en praksis. Inden for praksisteorien defineres viden således som en måde "of 'understanding the world' " (Reckwitz 2002:253). Det er denne, som Jensen oversætter med "passende performance". Inden for praksisteorien er der således en forståelse af, at det er i selve *udførelsen* af en praksis – i performance – at en praksis er knyttet til normativitet, hvilket refererer til ofte implicitte og historisk-kulturelt betingede normer. Disse normer er den kollektive og delte viden. Det vil sige, at det altid forhandles, om en praksis udføres i overensstemmelse med denne fælles forståelse, som indebærer skrevne og uskrevne regler og normative følelser (Jensen 2011:42, Reckwitz 2002:253).

I henhold til min problemformulering vil jeg derfor i min analyse bruge "passende performance"-kategorien til at undersøge, hvordan der "gøres god dialog" mellem grafisk facilitator og deltager eller deltagerne imellem. Heri ses der på, hvordan der "gøres god facilitator", og hvordan der "gøres god møde-/workshopdeltager". I denne forbindelse vil jeg se på, hvordan opfattelserne af den passende performance forhandles løbende på møder og workshoppene.

Metode

I følgende afsnit giver jeg et indblik i, hvordan jeg har produceret specialets empiri, og hvordan den benyttes for at svare på problemformuleringen.

Metode til empiriskabelse

Jeg bruger en kvalitativ tilgang til at undersøge dialogen, og hvad der er på spil her i den visuelt faciliterende praksis. Det vil sige, at jeg bruger deltagende observation og kvalitative interviews. Mit valg af

den kvalitative metode hænger sammen med min erkendelsesinteresse om at ville *forstå* dialogen og praksissen. Som det fremgår af ovenstående og af Kapitel 2 udføres den visuelt faciliterende praksis i et knudepunkt af forskellige elementer: Kommunikationsaktører i form af mødedeltagere og grafiske facilitatorer, faciliteringsmetoder og forskellige materialer. Dialogen udføres altså i en kompleks samling, hvor diskurser, intentioner, forståelser, normer, ting osv. *kan* spille ind på den dialog, der foregår. Valget af den kvalitative metode hænger derfor sammen med erkendelsen af den kompleksitet, som mit undersøgelsesspørgsmål rummer. Den deltagende observation og de kvalitative interviews giver mig en mulighed for at undersøge dialogen i detaljen, mens jeg tager højde for kompleksiteten i praksisserne (Jensen 2004:28, Alvesson & Skoldberg 2000:4).

Det fulde datamateriale består af otte deltagende observationer med fire forskellige grafiske facilitatorer. Observationerne dækker to arbejds møder mellem grafiske facilitatorer, fire visuelt faciliterede workshops og to strategisk visualiserede møder. Jeg har foretaget 14 kvalitative interviews, herunder tre gruppeinterviews og 11 individuelle interviews med henholdsvis grafiske facilitatorer og møde- og workshopdeltagere.

Deltagende observationer

De deltagende observationer fungerer som primær empiri, da de danner grundlag for første del af analysen. Mine observationer er deltagende i den forstand, at jeg på den ene side har observeret, mens jeg på den anden side ind imellem har været deltagende og indgået i mødet eller workshoppen ved fx at hjælpe med praktiske ting og tale med både de grafiske facilitatorer og mødedeltagerne undervejs (Fangen 2008:29). Brugen af den deltagende observation har overordnet to formål. Først og fremmest ønsker jeg en forståelse af praksissen. Men for at forstå praksissen må jeg også forstå konteksten. Derfor er den deltagende observation oplagt, da opfattelsen her er, at konteksten har:

[...] afgørende betydning for forståelse af det levede liv [praksissen]. Skal etnografen derfor lære dette liv at kende, må han eller hun forlade sin egen verden og for en stund tage plads i det fremmede rum, lade sig indskrive i det anderledes. (...) Det er denne indskrivning i de andres rum, der fortjener betegnelsen deltagelse. (Hastrup 1989 i Warming 2007:315)

Derudover vælger jeg deltagende observation, da jeg ikke alene er interesseret i, hvad der siges (dialogen/ikke-dialog) i praksissen, men derimod netop er interesseret i, hvordan dialogen "*gøres*" mellem deltagere og grafisk facilitator. Da praksisteorien er den overordnede metodiske ramme for mine observationer, har jeg især været opmærksom på mikrohandlingerne, altså *doings and sayings* i interaktionen, herudover rummets indretning, hvilke følelser deltagere og grafiske facilitatorer udtrykker, stemmeføring og kropssprog (Jensen 2011:36).

Jeg benytter både feltdagbog og videooptagelser under observationerne. Feltdagbogen bruger jeg som notesbog for særligt interessante observationer og notering af "skelettet" for møde- og workshoppraksissen. På den måde opnår jeg informativ viden om praksissen. Feltdagbogen er et vigtigt redskab til at oparbejde en analytisk forståelse, der kan hjælpe mig med at overskride den umiddelbare forståelse, jeg får i situationen (Fangen 2004:79). Videooptagelse er valgt ud fra erkendelsen af, at jeg umuligt ville kunne indfange præcise interaktioner af *doings and saying* ud fra feltnoter. Videooptagelserne sikrer mig materiale – af både det talte og det gjorde gennem kropssprog og materialer – så en efterfølgende transskribering af disse praksisser er mulig. Herudover er jeg interesseret i at vise møde- og workshopdeltagerne videoklip fra optagelserne, for derved at få deres perspektiv på, hvad der sker i den specifikke situation, jeg analyserer.

Kvalitative interviews

Jeg foretager både individuelle- og gruppeinterviews. De tjener forskellige formål afhængigt af interviewpersonen. Overordnet set benytter jeg semistrukturerede interviews. Altså har jeg inden interviewene lavet en interviewguide (Bilag 20), som sætter rammen for bestemte temaer, jeg vil berøre i interviewet (Kvale 1997:137). Formen gør, at jeg bevarer en åbenhed overfor eventuelle nye vinkler, der dukker op undervejs i samtalen (Kvale 1997:129). Jeg foretager alle interviews efter observationerne, da jeg dermed har kunnet spørge ind til praksisser, jeg har observeret og dermed få et nyt syn på dem.

Jeg opererer med to forskellige interviewguides til de individuelle interviews; en til de grafiske facilitatorer og en til møde- og workshopdeltagerne.

Interviewet med de grafiske facilitatorer tjener et dobbelt formål. Jeg ønsker information om den grafiske facilitator, de strategisk visualiserede møder og visuelt faciliterede workshops, da litteraturen om disse, som nævnt, er begrænset. Altså fungerer de grafiske facilitatorer her som *informanter* til min undersøgelse (Kvale 1997:215). Men samtidig og mere væsentligt ønsker jeg at få indblik i de grafiske facilitatorers opfattelser af egen praksis. Her betragtes de grafiske facilitatorer som *repræsentanter*, og deres udtalelser er altså analyseobjekter. Herved bliver det centrale de grafiske facilitatorers beskrivelser af deres livsverden (Kvale 1997:215).

Interviewene med møde- og workshopdeltagerne følger en *narrativ interviewform*, som er karakteriseret ved, at interviewpersonen "says something about something that has happened" (Alvesson & Skölberg 2000:70). Jeg viste deltagerne fire til fem udvalgte videoklip af ca. 1-2 min. varighed, der viste noget interessant i forhold til dialogen, materialiteten og kropssproget på mødet eller workshoppen. Her spurgte jeg ind til, hvordan *de* opfattede den givne situation og fik deres ord på, hvad der skete. På den måde sikrede jeg mig et indblik i de enkelte deltagers opfattelser og forståelser af praksissen, som jeg kan bruge

til min analyse af, hvordan passende performance spiller ind på dialogen i de udsnit, jeg analyserer. Interviewene kvalificerer mine fortolkninger af praksissen, og deltagerne hjælper mig dermed med at forstå min empiri bedre. Jeg mener derfor, at deltagerinterviewene har været med til at validere min producerede viden.

De to *gruppeinterviews* er foretaget med workshopdeltagere på to ud af de fire visuelt faciliterede workshops. Gruppeinterviewet giver indblik i gruppens interne dynamik, en forståelse af, hvordan de kender hinanden, om de kender den grafiske facilitator, og om de før har arbejdet på denne visuelt faciliterende måde. Jeg foretager udvælgelse af repræsentanter ud fra den gruppe, som jeg har fokuseret på ud af workshoppenes flere grupper. Jeg interviewer den udvalgte gruppe for at være sikker på at få udtalelser fra samme repræsentanter, som har udført de *doings and sayings*, som jeg har haft særligt fokus på og filmet i løbet af dagen.

Forskerrolle og etiske overvejelser

I interviewene bevæger jeg mig i en balancegang mellem nærhed og distance, mellem empati og videnskabelighed, mål og etik (Kristensen 1997:13). De mennesker, der indgår i specialets empiri, betragtes som subjekter, hvilket betyder, at interviewer og interviewperson påvirker hinanden. Altså gør jeg mig som forsker forestillinger om interviewpersonerne, ligesom de gør sig forestillinger om mig. Jeg går derfor ud fra, at deltagerne reflekterer over motivationen bag mine spørgsmål, mens jeg reflekterer over deres svar. Samtidig er begge parter opmærksomme på kropssprog, mimik osv. (Kristensen 1997:13). Jeg har tilstræbt en lyttende, empatisk og engageret tilgang til interviewpersonerne, samtidig med at jeg har forsøgt at bevare en nødvendig distance for at sikre hensynet til interviewpersonen og til undersøgelsens videnskabelighed.

Under observationerne har jeg som sagt været deltagende. Derfor kan min tilstedeværelse have påvirket både møder og workshops. Jeg har fået alle deltageres samtykke om min tilstedeværelse og har fået lov at videofilme og notere undervejs. På de strategisk visualiserede møder har videokameraet været placeret sådan, at både papir, deltagere og rummet kunne ses bedst muligt, hvilket var en afstand på ca. tre meter hen til deltagerne. Min fornemmelse er, at deltagerne på disse møder ikke var berørte af videokameraet. På workshoppen var det nødvendigt at placere kameraet forskellige steder undervejs. For at sikre både det bedste syn og bedste lydoptagelser i rum, hvor flere grupper arbejder, har det under gruppearbejdet været nødvendigt at gå tættere på. Min opfattelse er, at det ikke har påvirket deltagerne synderligt, med undtagelse af én gang under en Café Dialog-øvelse, hvor deltagerne et kort øjeblik kiggede på kameraet.

Jeg anonymiserer virksomheders navne og alle repræsentanter og informanter i specialet af hensyn til de enkelte virksomheder og personer.

En væsentlig pointe i forhold til min forskerrolle er, at jeg selv indskriver mig som en del af feltet i den visuelt faciliterende praksis. Jeg arbejder nemlig som studentermedhjælper i virksomheden Rådgivning A/S. Det betyder, at jeg er en del af det felt, jeg undersøger og kender flere af mine informanter. Det kan på den ene side betragtes som en hæmsko for min undersøgelse af den visuelt faciliterende praksis. Men på den anden side giver min eksisterende viden en forudsætning for, at jeg kan spørge mere kvalificeret ind til praksissen, og på den måde bidrage med ny viden på området.

Præsentation af empiri

Jeg starter min undersøgelse med at kontakte alle de grafiske facilitatorer, jeg har kendskab til i Danmark. Dette gør jeg via mit studiejob og gennem en netværksgruppe på Facebook på ca. 20 medlemmer. Jeg foretager som nævnt otte deltagende observationer, som både tæller arbejdsmøder mellem grafiske facilitatorer, visuelt faciliterede workshops og to strategisk visualiserede møder. Disse observationer tjener som baggrundsviden og fundament for opbygningen af min forståelse af den visuelt faciliterende praksis. Observationer fra det samlede observationsmateriale indgår i beskrivelsen af specialets genstandsfelt i Kapitel 2 (disse observationer er vedlagt i Bilag 16, 17). I det følgende præsenterer jeg de tre observationer, som indgår i specialets primære empiri. Disse er: *Vejlederworkshoppen*, *Festivalmødet* og *Rådgivermødet*.

Vejlederworkshoppen

En tværkommunal institution, der beskæftiger sig med uddannelsesvejledning, afholdt en visuelt faciliteret workshop ved Naja Finsen. Overskriften for workshopdagen var "Udviklingsdag", hvor 12 medarbejdere skulle opleve, hvordan innovationsprocesser skabes. Formålet var, at deltagerne skulle blive bedre til at tænke nyt. Delmål var at opnå et fælles sprog om vejledningsformer og reflektere over lederskab, følgeskab og samskabelse. Naja fungerede som ekstern konsulent for institutionens leder, her anonymiseret som Adam. Medarbejderne var opdelt i to grupper på seks. Workshoppen varede otte timer og fandt sted på et konference- og kursuscenter på Fyn.

Jeg havde fokus på én af de to grupper, da jeg prioriterer grundige observationer og filmoptagelser af én gruppes *doings* and *sayings* i erkendelsen af, at det er fysisk og teknisk umuligt at være to steder på én gang. Gruppen jeg har fokus på tæller: Pia, Ebbe, Grete, Ann-Louise, Siv og Dorthe. Observationsnoter og transskribering af videooptagelser og billeder af Vejlederworkshoppen er vedlagt som Bilag 1.

Jeg har valgt Vejlederworkshoppen som caseeksempel. For det første betød workshoppens størrelse, med "kun" 12 deltagere, at jeg havde god mulighed for at filme den grafiske facilitator og følge én gruppe i løbet

af workshopen. Den mindre størrelse betyder også, at videolydoptagelser af dialogen er til at høre, hvilket ikke gør sig gældende for videooptagelser, jeg har fra øvrige større workshops. Vejlederworkshopen adskiller sig dog fra de andre (Bilag 17), idet Naja har designet den med indlagte undervisningspas imellem dagens øvelser, hvor hun gennemgår diverse faciliteringsmodeller, -metoder og -værktøjer. Det hænger sammen med delmålet om, at deltagerne selv skal lære at facilitere i forbindelse med vejledningsarbejde af unge mennesker.

Festivalmødet

Styregruppen bag en ny bæredygtig festival afholdt et strategisk visualiseret møde, faciliteret af Anja Mikkelsen. Det overordnede mål var at udvikle en visualiseret plakat, som efterfølgende skulle bruges som formidlings- og salgsværktøj til et eksternt publikum, hvor festivalkonceptet skal videreformidles for at skaffe sponsorer og rekruttere festivaldeltagere, herunder sociale entreprenører med passion for bæredygtige initiativer. Delmålet var at opnå en afklaring af, hvad der skulle formidles på plakaten. Anja var ekstern konsulent på opgaven. Deltagerne var projektleder og konceptudvikler Kaja Nord og arkitekt og festivaldesigner Nadja Gren. Mødet varede fire timer og foregik på Creative Room i København.

Observationsnoter, transskribering af video og billeder er vedlagt i Bilag 2.

Rådgivermødet

Et revisions- og rådgivningsfirma, her kaldet Rådgivning A/S, holdt et strategisk visualiseret møde. Mødet var et internt arbejdsmøde mellem grafisk facilitator Rie Olsen og hendes kollega og "kunde" Sune Joof. "Kunde" er sat i situationstegn, fordi Sune betalte for Ries rådgivning og facilitering, men samtidig er de også kollegaer. Formålet var at afklare og udvikle en strategisk visualiseret plakat, som Sune skulle bruge til en kunde, der repræsenterer en større IT-virksomhed. IT-virksomheden skulle benytte plakaten som kommunikationsværktøj internt med det formål at videreformidle processen for godkendelser i forbindelse med IT-sikkerhed. Mødet varede 1,5 time og fandt sted i Rådgivning A/S's hovedkontor i København.

Observationsnoter, videotransskribering og billeder af dette møde er vedlagt i Bilag 3.

Interviews

Jeg har prioriteret tre dybdegående interviews med de tre grafiske facilitatorer, som faciliterer ovenstående observationer, nemlig:

- Grafisk facilitator og konsulent Naja Finsen (Bilag 4), som faciliterer Vejlederworkshopen
- Grafisk facilitator og konsulent Anja Mikkelsen (Bilag 5), som faciliterer Festivalmødet
- Grafisk facilitator og managementkonsulent, Rie Olsen (Bilag 6), som faciliterer Rådgivermødet

Jeg har i alt foretaget syv individuelle interviews med deltagere på de strategisk visualiserede møder og de visuelt faciliterede workshops. Disse syv interviews tæller:

- Fire af de seks gruppemedlemmer ved Vejlederworkshoppen: Siv (Bilag 7), Grete (Bilag 8), Ebbe (bilag 9) og Dorte (Bilag 10)¹⁰
- Deltagerne ved Festivalmødet: Nadja (Bilag 13) og Kaja (Bilag 14)
- Deltager ved Rådgivermødet: Sune (Bilag 15)

Desuden har jeg interviewet lederen for Vejlederworkshoppen, Adam. Interviewet benyttes som baggrundsinformation om organisationens struktur for at få et indblik i medarbejdernes hverdag.

De tre gruppeinterviews, jeg har foretaget, tæller:

- Fem af de seks deltagere, der medvirkede på Vejlederworkshoppen: Siv, Grete, Ebbe, Dorte og Pia (Bilag 11)
- En uformel samtale med to grafiske facilitatorer, Sine Abel og Rie Olsen. Samtalen tjener som generel baggrundsviden for min undersøgelse af den visuelt faciliterende praksis (Bilag 18)
- Fem deltagere fra en workshop i en kommune på Sjælland, faciliteret af Anja Mikkelsen, som ikke indgår i specialets primærempiri (Bilag 19)

I analysestrategien klargøres, hvordan de forskellige observationer og interviews prioriteres i min undersøgelse.

Bearbejdning af empiri – transskription og kodning

Alle interviews er optaget og transskriberet i deres fulde længde. Kvale nævner, at *transskribere* betyder at *transformere*. Altså skiftes der fra én form til en anden, hvilket indebærer, at transskriptionen er en konstruktion (Kvale 1997:167). Dermed kan transskriptionerne ikke ses som repræsentationer af virkeligheden, men må opfattes som skriftlige konstruktioner af forskellige verdener (Kvale 1997:166).

Observationer fra noter fra feltdagbøgerne er skrevet ind på computer. Efter endt indsamling af samtlige observationer valgte jeg de tre primærobervationer, hvorefter jeg transskriberede videomateriale ind i de elektroniske noter. Det vil sige, at transskriptioner af videomateriale og feltdagbøger indgår i samme bilag. Jeg transskriberer videooptagelserne, da det gør det muligt at finde nye betydninger og mønstre i datamaterialet, og derved fokuserer jeg mindre på de sproglige finesser af handlingsbeskrivelserne. Jeg har selvfølgelig respekt for meningsindholdet i handlingen, men beskrivelsen er indimellem kringlet. Derfor har

¹⁰ Jeg forsøgte at få interviews med de to resterende gruppemedlemmer, Pia og Ann-Louise, hvilket desværre ikke var muligt.

jeg i de udklip, der indgår i specialets analyse, omformuleret handlingsbeskrivelserne for at lette læsevenligheden. Også her har jeg været tro mod indholdet i handlingen. Det talte sprog i transskriptionerne gengives dog, som det siges. Jeg har indimellem redigeret udklip fra feltdagbøgerne således, at de elementer, der er væsentlige i forhold til den pointe jeg vil vise, står tydeligere frem (Fangen 2004:229). Dette gør jeg ud fra Fangens pointe om, at det er trættende at læse om alle væsentlige og uvæsentlige detaljer i en situation: "En observasjon må også redigeres ut fra hva du skal illustrere. Med en gang gjengivelsen begynner å handle om noe annet, kan du stoppe den" (Fangen 2004:229).

Kodning

I bearbejdningen af datamaterialet har jeg benyttet mig af flere kodninger med forskellige formål. Første kodning foretog jeg på tværs af de tre observationer og de tre interviews med de grafiske facilitatorer. Her identificerede jeg mønstre og kategorier i datamaterialet, som jeg grupperede under fem forskellige temaoverskrifter (Fangen 2004:88). Disse strukturerede jeg ud fra Schatzkis (2001a:50-53) opdeling af, hvilke *forståelser*, hvilke *skrevne* og *uskrevne regler* og hvilke *følelsesmæssige normer*, der gjorde sig gældende hos de grafiske facilitatorer. Denne første kodning er brugt til at identificere feltet, som danner grundlag for beskrivelsen af den visuelt faciliterende praksis i Kapitel 2, for at få et indblik i hvilke traditioner og diskurser, de grafiske facilitatorer trækker på. Min problemformulering har været styrende for, hvordan jeg bearbejder min empiri. Bearbejdningen af empirien er derfor specifikt knyttet til den teoretiske brug af Buber og praksisteorien i analysens første del. Derfor vender jeg tilbage til den i introduktionen til analysens første del.

Analysestrategi

Analysen er delt op i to overordnede dele. Første del kan karakteriseres som *beskrivende*, da erkendelsesinteressen er at *forstå, hvordan* dialogen udføres. Jeg lægger derfor såkaldte analytiske "snit" (Jensen 2004:28) i min empiri. Dette gør jeg for at skabe en systematisk fokusering, som kan skabe nye perspektiver på dialogen i de strategisk visualiserede møder og de visuelt faciliterede workshops. Analysens første del har altså til formål at vise et nøgternt billede af min empiri. Dette gør jeg ved hjælp af integrationen af Bubers dialogteori og de praksisteoretiske begreber om krop-bevidsthed, materialitet og passende performance. Denne analysedel besvarer således problemformuleringens første spørgsmål. Her prioriteres observationerne højest, hvorefter udtalelserne fra de grafiske facilitatorer er med til at give et indblik i, hvordan den passende performance spiller ind. Interviewmateriale fungerer derfor som "backup" for observationsudklippene.

Analysens anden del udspringer af første analysedel. Med udgangspunkt i Foucaults magtbegreb inddrager jeg relevant teori, der kan sætte analysens første konklusioner i et nyt perspektiv. Det teoretiske udgangspunkt for denne analysedel gennemgår jeg i indledningen til analysens anden del. Her anlægger jeg en mere diskuterende og kritisk vinkel på analysens første del. Denne del af analysen er således *forklarende*, men erkendelsesinteressen er stadig at forstå. Her med fokus på *hvorfor* dialogen udføres, som den gør. Her benytter jeg primært udtalelser fra interviewene fra både facilitatorer og deltagere, men også eksempler fra observationerne underbygger, hvad der er på spil. Således svarer denne anden analysedel på problemstillingens andet spørgsmål, nemlig hvad der er på spil i den dialog, der udføres i den visuelt faciliterende praksis.

Kapitel 4 – Analyse 1. del

– Dialogens ansigter

Introduktion

Analysen er bygget op ud fra de førnævnte "snit" i mit empiriske materiale. Disse snit er (1) Start: velkomst og rammesætning, (2) Midte: guidning og stemninger og (3) Afslutning. Særligt den midterste del af møderne og workshoppene er forskellig fra hinanden, da workshoppene består af forskellige øvelser. Derfor ses guidning og stemninger under introduktion og udførelse af hver af disse øvelser. Med Bubers Jeg-Det-relationer/Jeg-Du-relationer og de tre dialogtyper, kigger jeg på, hvordan dialogen udføres på tværs af møder og workshops. Heri benytter jeg de tre praksisteoretiske begreber om krop-bevidsthed, materialitet og passende performance til at se på, hvilken rolle de spiller i den dialog/ikke-dialog, der udføres mellem deltagerne og den grafiske facilitator.

Start – rammesætning

Det karakteristiske for dialogen under rammesætningen på både de strategisk visualiserede møder og de visuelt faciliterede workshops er, at kommunikationen er envejsorienteret. Rammesætningen foregår ved, at den grafiske facilitator gennemgår den visuelle agenda for dagen.

Vejlederworkshoppene er et eksempel på, hvordan denne rammesætning sker ud fra agendaplakaten. Workshoppene er delt op i syv faser: Prejekt, Discover, Dream, Helikopteroverblik, Design, Deliver og Evaluerende. Forløbet er tegnet som en sti hen over papiret. Der er løbende nogle punkter på stiens forløb, som repræsenterer hver fase (se Billede 2, side 17). Udover faserne er der tegnet: Formål, hvem der er på workshoppene, hvad rollerne er, hvad målet for dagen er, hvilke øvelser deltagerne skal igennem og hvorfor. Naja skiftevis peger på og rører plakaten og forklarer ud for hver enkelt fase og overskrift, mens hun indimellem vender sig ud mod deltagerne. Deltagerne kigger skiftevis på Naja og på dét sted, hun peger. Naja har netop forklaret formålet for dagen, som er tegnet i øverste venstre hjørne. I nedenstående seance forklarer hun, hvem der er til stede, og hvilke roller der er:

Naja: "[...] Og som I kan se, så er der en hel række mennesker heroppe"

Hun peger med flad hånd op på den gruppe af mennesker, som hun har tegnet ved siden af "formålsbilledet". Hun kører hånden frem og tilbage hen over personerne.

Naja: "... og som Adam, han sagde, det er ham der står herude"

Hun peger på person-ikonet længst til højre på plakaten, som har store øre og som har en tænkebobb over sig. Hun vender sin krop ud mod deltagerne,

[Naja]: "... og som han sagde, så har han nogle lidt forskellige roller i dag. Han har nogle meget store øjne og nogle meget store ører."

Der grines rundt omkring, mens Naja smiler ud til deltagerne, og peger og rører ved papiret, der hvor Adam er tegnet med store ører og øjne. (Bilag 1:14-15)

Kommunikationen fortsætter på denne måde, hvor Naja forklarer og rører plakaten, og deltagerne kigger med (Bilag 1:14-18). Formålet er at "skabe nogle helt tydelige rammer" (Bilag 4:5), som deltagerne kan arbejde inden for (Bilag 4:5). Det er Naja, der taler, hvilket der er helt klare regler for, idet den passende performance er, at Naja i kraft af sin facilitatorrolle rammesætter, og deltagerne lytter i kraft af deres deltagerrolle. Her er der således en Jeg-Det-relation mellem deltagere og grafisk facilitator. Naja er her Jeg'et (gennem lederen Adam), som fortæller deltagerne om, hvad der skal ske. På den måde er der ingen intention om at indgå i et ligeværdigt forhold. Hun har en agenda, som er, at deltagerne får "en objektiv forståelse"¹¹ af, hvad de skal igennem på dagen. Derfor kan kommunikationen her betegnes som en *teknisk dialog*. Denne kommunikationssituation ligner til forveksling en "traditionel" undervisningspraksis, som den foregår i skoler, på kurser og lignende (Bilag 11:1, 14-15).

De to lingvister og etnografer Ron Scollon og Suzie Scollon (2004) undersøger i deres bog *Nexus Analysis - Discourses and the emerging Internet*, hvordan en undervisningspraksis typisk foregår på universiteter, og hvilke diskurser der er på spil i dette knudepunkt. Med inspiration fra Foucault døber Scollon og Scollon denne kommunikationssituation "panoptikon-undervisning". Her er underviseren *centrum* for kommunikationen, da undervisningen hovedsagelig er centreret om underviserens snak. Det vil sige, at underviseren taler til de studerende og de studerende taler *til* – eller "*gennem*" underviseren (Scollon & Scollon:39). Det betyder, når en studerende ønsker at respondere på noget, en anden studerende har sagt, rækker den studerende typisk hånden op, nikker eller indikerer på anden vis til underviseren, at han/hun ønsker at tale. Herefter får den studerende ordet af underviseren, hvorefter den studerende taler til den person, han/hun vil give respons til (Scollon & Scollon 2004:39-40). Der kan laves en parallel til denne undervisningssituation og til den rolle, som Naja har som facilitator på Vejlederworkshoppen. Rent mundtligt er dialogen ikke til stede, da envejskommunikationen er udtalt. Denne kommunikation, den

¹¹ En forståelse er aldrig objektiv set med socialkonstruktivistiske øjne. Men Buber nævner "den objektive forståelse" i forbindelse med den tekniske dialog.

tekniske dialog, forstærkes og understøttes gennem materialiteten i kraft af papiret og det visuelle udtryk og i kraft af Najas gestikulationer.

Kommunikationen under rammesætningen på de strategisk visualiserede møder adskiller sig fra workshoppen. Inden jeg ser på den, forklarer jeg kort, hvordan plakaterne på Rådgivermødet, som Sune og Rie arbejder ud fra, ser ud. Rie har forberedt enkelte overskrifter på plakaten, da Sune kommer. Overskrifterne "Purpose", "Who" og "Goal" er struktureret på samme måde som en visuel template er struktureret, som beskrevet i Kapitel 2 (Se Billede 1, side 13). "Who"-overskriften er desuden illustreret med tre stjernemænd med sort tusch og én med blyantstreg. Der er tegnet tre platforme på papirets midte, også med blyantstreg (Bilag 3:2, 46-51, 57, 59). Herudover har Rie forberedt en mindre plakat på ca. 80 cm i bredden, hvor der står "Playground" med tykke blå blokbogstaver. De to plakater ser således ud:



Billede 5. Grafisk facilitator Rie i færd med at forberede plakaten, som mødedeltager Sune og hun skal udvikle på mødet. Til venstre ses selve plakaten. Til højre den mindre Playgroundplakat.

Ligesom på Vejlederworkshoppen starter Rie med at fortælle, hvad hun har planlagt; nemlig at hun og Sune skal udfylde plakaten, samtidig med at hun klarlægger rollefordelingen ved at sige: "Jeg skriver op og tegner og hvor du fodrer mig med alle de her informationer." (Bilag 3:2). Den indledende del af mødet er karakteriseret ved, at Rie fortæller om, hvad hun har tegnet op på plakaten, og Sune nikker og siger "hmm"-lyde, mens han kigger på Rie. Rie begynder at forklare om selve plakaten, mens hun går frem og tilbage foran den og peger:

[Rie]: "Øhm, det jeg har tegnet op er, dels har vi den her firkant herovre; det er det der skal være vores billede"

Hun går fra venstre side af papiret over mod højre, mens hun peger op på papiret.

Sune, nikker og kigger op mod papiret,

[Sune]: "Ja, ja."

Rie går over mod højre side af papiret, hvor Playgroundplakaten er, og peger op på papiret,

[Rie]: "Og så tænkte jeg, det er lige en test..."

Med flad hånd rører Rie Playgroundplakaten og kigger på den. Sune kigger samme sted.

Rie: "Så tænkte jeg, at herovre, der kunne vi have sådan en Playground, hvor hvis vi nu fik en idé..."

Hun kigger på Sune igen

[Rie]: "...som vi ikke lige vidste, hvor vi skulle placere, eller hvordan gør vi nu lige det her, eller; Hov, her var en god idé, lad os se senere, om det kan lade sig gøre eller... og så smider vi det ind her"

Rie rører lidt ved plakaten med fingrene.

Sune kigger skiftevis på Rie og Playgroundplakaten

[Sune]: "Er det en To-do-list?". (Bilag 3:3)

I ovenstående seance ses der, hvordan Rie er i gang med at forklare Sune, hvad der skal ske på mødet. Rie bruger ordet "det er det der skal være *vores* billede" (min kursiv), hvilket indikerer, at hun lægger op til et fælles samarbejde. Dette understreges af hendes ytring om "Så tænkte jeg, at herovre der *kunne vi have* sådan en Playground, hvor hvis vi nu fik en idé " (min kursiv). Her viser hun, at det er et samarbejde, da hun giver et *forslag* til, hvordan det kan fungere. Rie åbner derved en mulighed for, at Sune kan ændre i det, hun lægger op til. Dette hænger sammen med Ries opfattelse af det møde, de befinder sig på. Hun udtaler i interviewet, at hun netop anser mødet som en:

co-creation [...] fordi jeg jo [...] er den, der stiller spørgsmål, men jeg er også den, der tegner det, som han siger. Så det er nærmest sådan en cirkulær ting [...], som hele tiden forbedres og forbedres og forbedres i vores samarbejde. (Bilag 6:13)

Hermed bliver det klart, at den passende performance for Rie er at indgå i en ligeværdig relation og være åben over for Sunes forslag til plakaten. Det ses samtidig, hvordan Sune spørger ind til plakaten i kraft af "Er det en To-do-list?", som viser, at Sune er interesseret i at forstå det, Rie forklarer under rammesætningen. Dette bekræftes i det efterfølgende interview med Sune, hvor han udtaler, at rammesætningen er "en rigtig god start [...] som et godt udgangspunkt for arbejdet, men den er ikke så fast for mig [...]. Fordi i sidste ende, så er det mig der sætter rammerne." (Bilag 15:1). Her mener Sune, at han er herre over, hvordan plakaten skal se ud og hvordan udviklingen skal forløbe. Dermed er Sunes måde at spørge ind på, i forhold til plakaten og undervejs i mødet, et udtryk for, at han gerne vil opnå det bedst mulige produkt. Derfor er der altså både hos Rie og Sune en *gensidighed* og *velvilje* i forhold til at forstå, hvad hinanden mener. Således er der indikationer på en Jeg-Du-relation imellem de to, men da deres kommunikation netop drejer

sig om plakaten, altså materialiteten, er denne deres fælles udgangspunkt. Dermed handler kommunikationen om *produktet*, som altså er et objekt frem for et subjekt. Den passende performance på mødet er, som nævnt, at udvikle plakaten, og grundlaget for denne udvikling er, at Sune sættes ordentlig ind i tingene. Derfor kan der argumenteres for, at der foregår en *teknisk dialog* mellem Rie og Sune, da Rie sætter rammerne således, at Sune opnår en "objektiv" forståelse af plakaten. Samtidig spørger Sune ind til rammerne, og derfor er der ingen intention om at "turn towards the other" på et mere personligt subjekt-subjekt-mæssigt plan. Altså er dialogen teknisk i starten af mødet. Der er imidlertid ingen spændinger i denne del af mødet, da både Sune og Rie har samme opfattelse af, hvad der skal ske under rammesætningen, nemlig at Rie rammesætter, og Sune lytter og byder ind, hvis der er behov for det.

Starten på både møderne og workshoppene er altså karakteriseret ved en *teknisk dialog*. På Vejlederworkshoppene er forholdet mellem deltager og grafisk facilitator karakteriseret ved en tydelig rollefordeling, som ligner et underviser-studerende-forhold. Hvorimod det på de strategisk visualiserede møder er lagt mere op til en fælles udvikling, en co-creation af et produkt. I analysens anden del ser jeg på, hvilke magtpositioner der kan siges at være på spil i denne opstart.

Midte – guidning og stemninger

Dialogens karakteristika under udviklingen af plakaten er, at der endnu engang forekommer Jeg-Det-relationer mellem den grafiske facilitator og deltagerne. Altså kan dialogen også her ses som teknisk, som jeg viser eksempler på i det følgende.

At agere "værktøj" for deltagerne

Midten af de strategisk visualiserede møder foregår, som det sås i Kapitel 2, ved at den grafiske facilitator stiller spørgsmål, skriver op og tegner, hvad deltagerne siger. Grundlæggende har jeg identificeret tre overordnede praksisser, som er karakteristiske for mødernes forløb. De tre praksisser kalder jeg for: Referatpraksis (skrive på post-its og lytte), Opsamlingspraksis og Tegnepraksis. Disse praksisser sker ud og ind imellem hinanden. Både Rie på Rådgivermødet og Anja på Festivalmødet positionerer sig og fungerer som deltagerens "værktøj" under udviklingen af plakaten. Gennem kodning bliver det klart, at dialogen under disse praksisser endnu engang er *teknisk*.

Den tekniske dialog er tydelig i et eksempel fra Rådgivermødet. Her benyttes som nævnt både den såkaldte Playgroundplakat og det store papir, hvor selve den visuelle plakat skal udvikles (se eksempler Bilag 3:18, 19, 23, 34, 38, 43, 44). Brugen af Playgroundplakaten sker i såkaldte "hop". Rie og Sune taler under hele mødet om indhold, der skal repræsenteres på det store papir, hvorefter der springes til Playgroundplakaten, når Sune pludselig kommer i tanke om noget. Alt hvad der kommer op på

Playgroundplakaten er relateret til det store papir, og Sune kommer med alt indholdet. I følgende seance har Sune og Rie netop talt om, hvad der rent indholdsmæssigt skal illustreres på en af de fire platforme, som er tegnet ind på midten af den store plakat:

Der er lidt stille, mens Rie står og skriver og tegner, og Sune peger nu hen mod Playgroundplakaten

[Sune]: "Hov, vi skal lige have skrevet noget herovre"

Rie skriver [på den store plakat] stadig og ser ikke, at Sune peger.

Sune griner lidt og kigger hen på mig

[Sune]: "Åh, jeg jagter rundt med dig."

Han griner og kaster hovedet lidt tilbage.

Rie siger et ord højt, som hun er ved at skrive. Sune sidder nu roligt i stolen. Rie vender sig mod Sune.

Rie: "Ja?"

Sune: "Vi skal have skrevet QA herovre."

Rie, energisk: "Ja"

Med raske skridt bevæger hun sig hen mod Playgroundplakaten og [...] skriver "Quality Assurance" ind på Playgroundplakaten. (Bilag 3:33-34)

Når Sune peger over mod Playgroundplakaten og siger: "Hov, vi skal lige have skrevet noget herovre", udtrykker han, at han netop er kommet i tanke om noget, som han gerne vil have skrevet på Playgroundplakaten. I dette øjeblik indgår Sune i en Jeg-Det-relation med Rie, da kommunikationen er karakteriseret ved, at Rie agerer som "objekt" for Sunes *instrumentelle handlemåder* (Phillips 2011a:161). Her ønsker Sune nemlig, at Rie hjælper ham ved at skrive det op på Playgroundplakaten, som han siger. Men Rie er i færd med at skrive noget på det store papir og reagerer ikke straks på Sunes forespørgsel. Herefter griner Sune lidt. Dette grin kommer samtidig med, at Sune kigger hen på mig. Det er værd at bemærke, at dette er den eneste gang under hele mødet, at han kigger hen mod mig. Hans blik, grin og italesættelsen af, at han "jagter rundt" med Rie, udtrykker en lille usikkerhed hos Sune, som kan indikere, at Sune ikke synes, denne praksis, hvor han "jagter rundt med Rie", er passende performance. At "jagte rundt" med en kollega på denne måde er ikke noget, han nyder. Derfor bliver han usikker omkring denne "kommanderende praksis", som netop afstedkommer Jeg-Det-relationen. Rie staver ordet højt, hvilket er Ries anerkendelse af, at hun har hørt, hvad Sune siger og vil behandle Sunes forespørgsel, når hun er færdig med at skrive. Det ses herefter, hvordan Sune falder til ro i stolen efter sit grin og kasten med hovedet, mens Rie skriver færdigt. Dette indikerer, at Sune føler sig hørt af Rie, og Sune respekterer samtidig Ries

forespørgsel. De indgår således i en Jeg-Du-relation, idet de begge respekterer hinanden. Rie vender sig herefter mod Sune og kigger på ham og siger "Ja?", som viser, at hun nu er klar til at modtage hans information. Sune fortæller, at han gerne vil have skrevet "QA" på Playgroundplakaten. Rie viser, via sit kropssprog med de raske skridt og det faktum, at hun skriver "Quality Assurance", at denne praksis faktisk er passende performance. Dette blev gjort klart i den indledende rammesætning, hvor hun eksplicit har sagt, at hun "skriver op og tegner, og du fodrer mig med alle de her informationer" (Bilag 3:2). Hermed anser Rie altså netop denne refererende praksis, hvor hun agerer referent og fungerer som Sunes "redskab", som passende performance. Det hænger sammen med de grafiske facilitatorers opfattelse af, at de strategisk visualiserede møder forekommer mest givtige, når der "hoppes rundt". Denne praksis er nemlig i overensstemmelse med de grafiske facilitatorers afstandtagen fra den lineære tankegang, som nævnt i Kapitel 2 (Bilag 4:13, Bilag 6:18). Rie udtaler fx, at materialiteten i form af de visuelle plakater netop:

understøtter meget mere den måde, vores hjerne er bygget op på, og den måde, vi tænker på. Vi tænker sjældent – med mindre man er super struktureret og har forberedt sig super meget [...], at nu er det trin 1, nu er det trin 2 og nu udfylder vi den fra venstre mod højre. Den måde, vi arbejder med det her på, det er jo, at vi springer rundt; så var der lige noget til kontekst, så var det lige noget til processen, så var der lige igen noget til kontekst, og igen tilbage til processen. [...] altså [...] vi får *the big picture*. (Bilag 6:18)

I analysens anden del i afsnittet "Den lige relation?" vender jeg tilbage til, hvad der kan siges at være på spil her.

Co-creation af plakaten

På begge de strategisk visualiserede møder ses det, hvordan deltagerne forsøger at tegne eller komme med forslag til det visuelle sprog. I kraft af deltagernes tidligere medvirken på strategisk visualiserede møder ved de, at der skal tegnes på mødet, fordi det er det, "man gør". Anja udtaler, at det altid er hende, der starter med at tegne på møderne:

Men hvis folk [...] gerne vil byde ind, så gør de bare det... så sker det af sig selv. Det er sjældent, jeg inviterer folk til at tegne, det er mere sådan... jeg tror det, sådan er min facon [...] vi er alle sammen lige og vi arbejder sammen, som gør at folk de nogle gange er sådan: Nah, det er lidt mere sådan her og så tegner de det og viser det sådan. (Bilag 5:3)

Anja inviterer altså ikke deltagerne til at tegne, men imødekommer det, når de tager initiativ til det for netop at understrege, at det er deltagernes indhold, der skal op på plakaten, og for at understrege, at det er et samarbejde, hvor de indgår i en lige relation. I min empiri ses det imidlertid, hvordan de grafiske

facilitatorer på den ene side modtager deltagernes med-tegnepraksis med iver og på den anden side med afstandtagen. Dette kommer tydeligst til udtryk på Festivalmødet. Et eksempel på hvordan der reageres med iver ses, da mødedeltager Nadja forklarer, hvordan en festivaldeltager kommer hjem med ny energi og ny inspiration. Dette vil Nadja gerne vise visuelt med en platform, som hun tegner på en post-it, samtidig med, at hun forklarer:

[Nadja]: "Så på en eller anden måde..."

Hun lægger tuschen ned og læner sig tilbage i stolen

[Nadja] "... så i de her tre dage oplever man... at man kommer ud af den her trommerum og finder ud af, de her ting, de kan faktisk lade sig gøre, og det er faktisk et minisamfund."

Anja kigger på Nadjas tegning under hele seancen, mens Kaja også kigger med [...].

Anja: "Hmm..."

Nadja: "Som er... et idealistisk minisamfund, som inspirerer til at..."

Anja står med ryggen til Nadja og sætter nu to post-its op på det store papir

[Anja]: "Yes, den er god!"

Anja tager proppen af den tusch hun står med, hænger en blank post-it på det store papir og begynder at tegne. Imens læner hun sig frem mod bordet og kigger på den post-it, som ligger på bordet, som Nadja netop har tegnet på

[Anja]: "Men man kommer vel ikke helt ned på den anden side, gør man det?"

Anja griner og smiler hen mod Nadja

Nadja griber hurtigt ud efter en tusch. Anja kigger med. Nadja tegner på en ny post-it foran hende

Nadja, mens hun tegner: "Sådan her...!" (Bilag 2:49-50)

Vi ser, hvordan Anja imødekommer Nadjas visuelle input ved både mundtligt at sige: "Yes, den er god!" og kropsligt ved at gentegne Nadjas tegning. Her er der således tegn på en Jeg-Du-relation, da Anja netop anerkender og lytter, hvad "den anden" har på hjerte, hvilket yderligere forstærkes ved, at Anja benytter det opklarende spørgsmål "Men man kommer vel ikke helt ned på den anden side, gør man det?" for at sikre sig, at hun har forstået Nadja rigtigt, inden hun gengiver hendes tegning på post-it'en. Her indgår partnerne således i en co-creation, idet de i fællesskab skaber dette visuelle ikon. Her agerer Nadja med passende performance, fordi hun indgår i samarbejdet "på lige fod", hvor mødedeltageren netop forventes at være aktiv og bidrage med indhold sammen med facilitatoren. Men kort tid efter positionerer Anja sig som den visuelle ekspert, hvorfor partnerne endnu engang indgår i en Jeg-Det-relation:

Nadja tegner på post-it'en

[Nadja]: "... og her inden forberedes noget *helt* andet, ik"

Nadja kigger på post-it'en, peger på den, mens hun taler.

Anja kigger på Nadjas post-it

Anja: "Jo. Det er meget normalt, at altså... når man bruger de der tegninger, at man laver en eller anden platform"

Anja går hen mod A3-plakaten [Najas plakat fra tidligere¹²],

[Anja] "... det gjorde Naja vel også? Jo, der..."

Hun peger på A3-plakaten, hvor der er tegnet en platform. (Bilag 2:51)

Her sidder Nadja og tegner energisk på post-it'en. Anja har netop opfordret til en samskabelse af det visuelle ikon i form af platformen. Men i nærværende sekvens ses det altså, at Anja med sin kropslighed og italesættelse bryder Jeg-Du-relationen fra før. Dette sker med sætningen "Jo. Det er meget normalt...", som siges i et lidt utålmodigt toneleje samtidig med, at hun bevæger sig hen mod den plakat, som er lavet på et tidligere møde af grafisk facilitator, Naja, og siger med hovedet ind mod denne "... det gjorde Naja vel også? Jo, der...". Herved opstår der en spænding, da Anja har opfordret til Nadjas tegnepraksis ved først at reagere med begejstring (gennem smil og grin), hvorefter hun lægger en dæmper på denne iver og negligerer Nadjas forslag ved at sige "Jo. Det er meget normalt, at altså... når man bruger de der tegninger, at man laver en eller anden platform". Herved gør Anja således krav på sin rolle som den visuelle ekspert og kommer, mod sin intention, til at agere som "den kloge facilitator". Noget hun netop forsøger at undgå:

[...] det ikke er mig, der er den kloge facilitator, men [...] vi [prøver] hele tiden at skabe den her transparens, så vi alle sammen ved det samme, vi holder alle sammen den samme viden, så der ikke er nogle eksperter. [...]. (Bilag 5:2-3)

Men når den grafiske facilitator indgår i en interaktion som ekspert, kommer dialogen til at få karakter af en *monolog*, som ligner en dialogisk *snak mellem venner*, idet Anja her opfatter sig som legitim og absolut, mens Nadja i dette tilfælde opfattes som relativ og tvivlsom (Buber 2002:23).

I analysens anden del tages denne ekspertpointe op i afsnittet "Den lige relation?"

¹² Naja Finsen og Anja Mikkelsen samarbejder indimellem om opgaver. I dette tilfælde har Naja tidligere lavet en grafisk facilitering med mødedeltagerne Nadja og Kaja. Resultatet blev den plakat, der her refereres til.

Dialogen i plenum

På de visuelt faciliterede workshops foregår kommunikationen mellem den grafiske facilitator og deltagerne via instruktion til øvelser og guidning, når der er refleksion i plenum. Også her forekommer dialogen *teknisk* mellem den grafiske facilitator og deltagerne. Et eksempel på dette er under Vejlederworkshoppens såkaldte Helikopteroverblik-fase. Her gennemgår Naja de øvelser, deltagerne indtil videre har været igennem på workshoppen. Under gennemgangen står Naja ved den visuelle agenda. Deltagerne sidder på stole rundt om i lokalet og kigger op på Naja. Kommunikationen foregår her, ligesom ved den indledende rammesætning, ved, at Naja siger til deltagerne, at hun gerne vil *invitere* dem til at stille alle de spørgsmål, de har angående øvelserne. Hun fortæller yderligere ud fra den visuelle agenda, mens hun peger på den og kigger ud mod deltagerne. Efter Naja har forklaret om øvelserne, og hvad de er gode til, spørger hun ud til deltagerne, hvordan de oplevede en af workshoppens øvelser, nemlig den såkaldte modellervoksøvelse. Denne gik ud på, at deltagerne i gruppen skulle skabe en modellervoksmodel ud fra spørgsmålet: "Hvordan ser resultatet af en succesfuld gruppevejledning ud i [virksomhedens navn]-regi?" (Bilag 1:57-58). Naja spørger ud i rummet:

[Naja]: "Og jeg kunne egentlig godt tænke mig at høre, hvordan I oplevede at bygge sammen? Hvordan gik det?"

Dorthe: "Vi har prøvet det før, vi har leget med LEGO hos os før"

Dorthe griner og fortsætter: "Og det virker *enormt* godt, du ved, også det med, at man har noget fælles at snakke om – det er dét dér, der ligger lige der på bordet – det er det, vi taler om."

Naja, nikker og kigger på Dorthe.

Naja: "Ja, ja, hmm..."

Ebbe: "Det gir' en anden drøftelse, når man har noget i hænderne, når man pludselig bliver udfordret på, når man skal forme noget også, ikke bare skrive noget. Det giver en anden oplevelse."

Naja kigger på Ebbe.

Naja: "Hmm, hvilken anden oplevelse er det?" (Bilag 1:60-61)

I denne sekvens ses det, hvordan Naja starter med at stille et åbent spørgsmål til deltagerne om, hvordan de synes, det gik. Naja er imødekommende og virker nysgerrig, da hun spørger deltagerne. Denne tilsyneladende nysgerrighed understøttes af den sproglige formulering med ordene "Og jeg kunne *egentlig* godt tænke mig at høre, hvordan I oplevede at bygge sammen?". Denne sætning er et udtryk for Najas opfattelse af passende performance i forhold til, hvordan hun "gør god facilitator". Naja forklarer i interviewet, at for hende handler "facilitering handler [...] om, det er at kunne stille gode spørgsmål [...] og

kunne skabe tryghed" (Bilag 4:22). Og hun tilføjer hertil, at "folk føler sig ikke trygge, hvis der er noget i rummet, hvor de kan mærke, at man ikke lytter til dem." (Bilag 4:22). Derfor kan dette spørgsmål, som Naja stiller her, ses som noget hun gør for netop at skabe tryghed. Den åbne og nysgerrige tilgang kan derfor på overfladen ligne en dialog, som Naja ønsker at skabe med deltagerne. Efter Naja har stillet det åbne spørgsmål, ses det, hvordan Dorthe byder ind med sin oplevelse af øvelsen. Naja lytter, hvilket kommer til udtryk ved hendes kropslighed gennem nik, hendes vedholdende øjenkontakt med Dorthe, og hendes mundtlige respons med "Ja, ja, hmm...". Ebbe byder herefter ind med sit syn på modellervoksøvelsen, hvor han oplever, at "oplevelsen bliver en anden", når han bruger hænderne. Her svarer Naja Ebbe med et "Hmm", hvilket viser, at hun lytter til det, Ebbe siger. Dette bekræftes også af, at hun stiller et nyt spørgsmål med "Hmm, hvilken anden oplevelse?". Om Naja lytter helt oprigtigt her, er ikke til at bedømme, men som det fremgår af Kapitel 2, er disse åbne spørgsmål passende performance for Najas facilitering, idet de indgår som en del af hendes værktøjskasse. Her kan det sidstnævnte spørgsmål ses som et Naja stiller, for at få Ebbe til at reflektere for at opnå læring (Bilag 4:22). I denne sekvens synes der ikke at være nogen forhandling mellem den grafiske facilitator og deltagerne. Dette kan hænge sammen med det faktum, at Dorthe og Ebbes udtalelser netop er i overensstemmelse med Najas opfattelse af, at det er givtigt at "kropsliggøre information [...] gennem øvelserne" (Bilag 4:12). Hvilken betydning spørgsmålene har for dialogen og hvilke problematikker, der kan være i dette, vender jeg tilbage til i analysens anden del i afsnittet "Den, der stiller spørgsmålet, kender svaret".

Som nævnt står Naja under Helikopteroverblik-fasen i midten af lokalet foran den visuelle agenda og forklarer dagens øvelser. Endnu en gang kan kommunikationssituationen forbindes med førnævnte "panopticon-undervisning". Naja er igen centrum for kommunikationen, og den refleksion, der foregår blandt deltagerne, går altså "gennem" hende. Men deltagerne byder også bare ind med refleksioner og responderer på hinandens udtalelser, uden Naja har stillet et spørgsmål. Hvordan dialogen udføres, når den "observeres" og styres af Naja, men dog foregår mellem deltagerne, ser jeg på i det følgende.

I nedenstående seance har deltageren Ann-Louise netop udtrykt sit perspektiv på modellervoksøvelsen, som hun oplever som en øvelse, hvor der "var for lidt struktur i det" (Bilag 1:61). Hun fortæller, at hun ikke synes, at gruppen fik talt ordentligt sammen om, hvad det var, de lavede, da de kom til at "klaske modellervoksen" tilfældigt på papiret: "vi når egentlig ikke at få talt sammen om, hvad er det egentlig, vi gerne vil... og så får vi bygget et eller andet. Og så først der [til sidst] får vi det til at hænge sammen" (Bilag 1:61). Naja spørger herefter Ann-Louise:

[Naja]: "Og hvad er fejlen i det? Det lyder som om, at du ikke synes, at det er..."

Ann-Louise kigger på Naja

Ann-Louise: "Jamen for mig, der vil jeg hellere, at man lige når og tale sammen, inden man bare går i gang med den der byggeproces, når man nu sidder så mange mennesker om et fælles projekt"

[...]

Ann-Louise: "Så bliver det nemlig det der med, at så sidder der seks ledere."

Grete: "Og ellers så bliver resultatet, at vi skynder os at klaske noget på alle sammen og har en idé om, hvad det er, og så begynder vi at fjerne hinandens modellervoks-ting og lave det om til 'mit' – det gjorde vi faktisk, ik' også, fordi vi skulle ligesom have det til at passe sammen." (Bilag 1:61)

Her spørger Naja indledningsvist ind til Ann-Louise med spørgsmålet "Og hvad er fejlen i det?". I dette øjeblik fornemmes der en smule modstand i Najas stemme. Ann-Louise reagerer ved at virke meget imødekommende i sin fremtoning med sin ytring "Jamen for mig..." hvor hun fortæller om sin oplevelse. Det virker, som om hun gerne vil vise Naja, at hun ikke siger dette for at irritere hende. Ann-Louise forklarer, hvordan hun opfatter, at en optimal samskabelse for modellervoksøvelsen burde være; nemlig at gruppen taler om det billede, de vil skabe, *inden* de begynder at "klaske på". Videre forklarer Ann-Louise, hvordan hun opfatter, at gruppen arbejder som seks ledere, seks individer, i stedet for en samlet gruppe. Grete supplerer her med sit synspunkt, der minder om Ann-Louises i og med, at hun siger "vi skynder os at klaske noget på alle sammen [...], og så begynder vi at fjerne hinandens modellervoks-ting og lave det om til 'mit' [...]". Det ses her, hvordan Ann-Louise og Grete taler om deres refleksioner hver især. Der er ingen direkte kontakt mellem dem. Deres refleksioner går "gennem" Naja, idet de deler deres tanker i rummet. De ser således ikke "den anden" for, hvad den "den anden" er. Derfor kan kommunikationen her betegnes som en *teknisk dialog* mellem Grete og Ann-Louise, da der deles perspektiver for at opnå *den "objektive" forståelse* af den øvelse, de netop har været igennem. Der opleves som sådan ingen spænding mellem Grete og Ann-Louise, da deres perspektiver her ikke konflikter med hinanden. Men det ses imidlertid i næste sekund, at Naja udfordrer denne tilsyneladende konsensus mellem Ann-Louise og Grete ved at stille spørgsmålet:

Naja: "Og så bliver det ikke et fælles billede eller hvad?"

Ebbe, lavere i baggrunden: "Jo, jo."

Grete: "Det gjorde det jo så til sidst, men øh..."

Ann-Louise, højere, kigger på Naja, så på de andre i sin gruppe

Ann-Louise: "Det synes jeg ikke rigtigt!"

Ebbe: "Jo!"

Pia: "Jo, jo."

Ann-Louise: "Det synes jeg faktisk ikke rigtigt!"

Grete: "Jo, det synes jeg!"

Ebbe: "Jo, det gjorde det..."

Dorthe: "Det synes jeg!"

Naja kigger på Ann-Louise

Naja: "Hvad skulle til for, at du ville synes det var et fælles billede?" (Bilag 1:61-62)

Najas indledende spørgsmål stilles med en lidt provokerende undertone, og det ses også hvordan Najas spørgsmål *tricker* en reaktion hos fire af gruppemedlemmerne, da Naja netop her benytter den type spørgsmål, som skal "skubbe folk en lille smule ud af deres tryghedszone" (Bilag 4:22). Det ses, hvordan der skabes en konsensus blandt Ebbe, Grete, Pia og Dorthe. De er nemlig enige om, at der blev dannet et fælles billede, hvilket ses ved, at alle deres svar indeholder et "Jo". Det ses dog, hvordan Ann-Louise to gange ytrer sig med samme sætning "Det synes jeg ikke rigtigt!". Grete, Dorthe og Ann-Louise bruger alle ordet "jeg", hvilket vidner om, at de her fastholder deres subjekt i denne interaktion, hvor de ønsker at stå fast på egen position. Således kan der argumenteres for, at Najas spørgsmål her provokerer en reaktion hos deltagerne, der kommer til udtryk som en *monologisk samtale*, idet fire af gruppens deltagere i dette øjeblik ikke synes at være interesserede i at forstå Ann-Louises synspunkt. Der synes ikke rigtigt at være et egentligt behov for at lære noget eller opnå en forbindelse til Ann-Louise. De "lukker ned" ved at holde fast i "jo" og "det synes jeg". Det ses her, at der altså er "fire mod en" i denne kommunikationskonstellation, og derfor kan Ann-Louises gentagne sætning "Det synes jeg ikke rigtigt!" være et udtryk for, at hendes selvhjulpenhed "has become onsteady" (Buber 2002:23), hvilket hun derfor forsøger at styrke gennem det gentagne ønske om at slå sit eget synspunkt fast. Ligeledes ønsker de andre deltagere også at slå deres synspunkt fast ved at gentage dette, da deres synspunkt gang på gang udfordres af Ann-Louises. Naja spørger herefter ind, mere imødekommende "Hvad skulle der til for, at du ville synes det var et fælles billede?". Her ses det, hvordan Naja som facilitator forsøger at give Ann-Louise plads til at positionere sig som deltager ved at give hende ordet og få plads til at tale. Ann-Louise kommer med en længere forklaring på, hvordan hun opfatter "det gode modellervoksarbejde" i forhold til at få skabt et fælles billede. Hun nævner igen, at hun synes, de arbejdede som seks ledere, der ikke arbejdede sammen. De øvrige fire gruppemedlemmer kommer igen med indvendinger til Ann-Louises kommentar. Ebbe og Grete indvender begge, at "Det er da positivt", at de er seks ledere, hvortil Ann-Louise endnu engang ytrer, at det synes hun ikke. Her træder Naja endnu en gang ind som facilitator og stiller et nyt spørgsmål til Ann-Louise:

Naja: "Hvad kunne man have gjort så, hvis I nu havde skabt hver jeres først... fordi det er nogle gange [...] så reagerer vi ved bare at skabe. Hvad kunne man så have gjort derfra? Okay, nu sidder der de her seks forskellige [ledere]!"

Ann-Louise: "Nahmen... jeg vil hellere... altså det er fint, at man kan sidde og nulle lidt med modellervoksen, fordi så kan vi tale sammen inden og så bygge på, men..."

Naja rækker hånden frem mod Ann-Louise

Naja: "Jamen det er ikke der, vi er lige nu! Så skal vi gå tilbage igen."

Ann-Louise: "Ja."

Naja kigger stadig på Ann-Louise

Naja: "Tit så sker der det, at der kommer seks ledere med hver deres projekt – bang – så er det inde i hovedet. Men her kunne I så se det. Men hvordan kunne du tage lederskab her, hvordan kunne du have hjulpet din gruppe, når du så observerer det?"

Ann-Louise: "Jamen jeg synes, at samlingen kom, da vi skulle bestemme os for de her fire kriterier til sidst. Altså det samlede os ligesom, så vi fik afsluttet det fælles, på den måde." (Bilag 1:62-63)

Det indledende spørgsmål Naja stiller er imødekommende og virker endnu engang nysgerrigt, idet hun spørger ind til, hvad Ann-Louise tror hun kunne have gjort, når de sidder seks forskellige ledere i en gruppe. Det ses imidlertid, at Ann-Louise igen begynder at tale om modellervoksen og om, hvordan hun hellere vil tale sammen, *inden* modellervoksen kommer på papiret. Ann-Louises svar er imidlertid ikke et svar på det spørgsmål, Naja stiller. Dette kan opfattes, som om Ann-Louise ikke hører, hvad Naja spørger om. Hun misforstår i hvert fald Najas spørgsmål. Naja stopper derefter Ann-Louise i hendes tale ved både at række hånden frem og sige til hende, at "det er ikke der, vi er lige nu! Så skal vi gå tilbage igen". Hermed styrer Naja kommunikationen ved at bremse Ann-Louise i at gå ned ad samme spor, som hun allerede har været nede af. På den måde "tvinger" Naja Ann-Louise til at stoppe op og lytte efter. Ann-Louise stopper også op som et udtryk for, at hun respekterer Najas autoritet med sit "Ja". Naja forsøger herefter at forklare, hvordan hun som eksperten fortolker den proces, de netop har været igennem ved at referere til, hvad hun ofte ser ske ved projektarbejde, der omfatter samarbejde mellem flere ledere. I dette øjeblik inddrager Naja således elementer fra *den monologiske samtale*, idet hun her forsøger at belære Ann-Louise om, hvad der sker. Men Naja stiller herefter endnu et spørgsmål til Ann-Louise for at få hende til at reflektere videre. Derfor forkastes den monologiske samtale, da Naja netop har et ønske om at opnå en forbindelse til Ann-Louise – eller i hvert fald – har en intention om, at hendes spørgsmål vil afføde en erkendelse, således at Ann-Louise opnår en forbindelse "med sig selv". Denne handling kan være et udtryk for, at Najas opfattelse af passende performance i forhold til egen facilitatorrolle er, at hun skal stille "de rigtige spørgsmål", som

får deltagerne til at reflektere videre og selv nå en erkendelse. Det ses, hvordan Ann-Louises respons er at fortælle om, hvornår hun synes, at billedet blev et fælles billede. Det var imidlertid ikke dér, Naja ville have hende hen, og det fremgår af Ann-Louises svar, at hun netop fornemmer, at Naja vil have hende et sted hen. Ann-Louise forstår imidlertid ikke, hvor dette sted er. Dermed svarer hun i øst, når Naja egentlig vil have hende til at svare i vest. Altså kan der siges, at Naja i denne kommunikation har et ønske om at fremstå imødekommende med en intention om, at Ann-Louise skal opnå læring. Da Ann-Louise ikke forstår, hvor Naja vil have hende hen, opstår der spændinger, og kommunikationen, som i den tidligere seance identificeres som en monolog af typen *en snak mellem venner*, skifter i denne seance til at være en misforståelse. Dette til trods for, at der både hos Naja og Ann-Louise er en velvilje for netop at gøre sig forstået og forstå den anden. Men denne gensidige forståelse sker altså ikke. Som vi så i Kapitel 2, er der blandt de grafiske facilitatorer en idé om, at den passende performance i forhold til egen facilitatorrolle er at skabe tryghed, være åben og lydhør overfor deltagerne og lade dem bidrage. Samtidig med at intentionen er, at de skal opnå en læring (Bilag 4:19-20, 22). Men denne misforståelse munder ud i, at Naja må fravige sit ideal om passende performance, hvor hun agerer åben og stiller spørgsmål. Dette ses, i den måde hun efter ovenstående sekvens henvendt til Ann-Louise, siger:

Naja: "Måske ville det være en god idé at have en mere undersøgende og nysgerrig tilgang til at forstå de forskelligheder, der er i en gruppe."

Ann-Louise: "Ej, men det er slet ikke der, jeg vil hen!"

Naja: "Nej, hvor vil du så hen?"

Ann-Louise: "Jamen, åh, jeg er nok dårlig til at formulere mig." (Bilag 1:64)

Heri ses det, hvordan Naja italesætter eget perspektiv på, hvordan hun opfatter, at en passende performance for Ann-Louise som gruppemedlem bør være. Dette gør Naja i stedet for at stille et åbent spørgsmål og lade deltageren reflektere sig frem til erkendelsen, som ellers er passende facilitator-praksis i Najas egen opfattelse. Ann-Louise responderer på Najas opfordring med sætningen "Ej, men det er slet ikke der, jeg vil hen!", som siges i et noget frustreret tonefald.

Opsamlende kan det siges, at kommunikationssituationen under Helikopterblik-fasen på Vejlederworkshopen betyder, at Naja i denne situation agerer som en slags underviser, der guider gruppen frem til egen læring. Forholdet mellem deltagerne og Naja er karakteriseret som en Jeg-Det-relation i kraft af Najas rolle som underviser, der netop betyder, at hun har et *bevidst* mål med kommunikationen, for at deltagerne kan opnå den ønskede læring. Denne Jeg-Det-relation tager sig både ud som en monolog, som en *snak mellem venner*, så den på overfladen ligner en dialog i dens udtryk med

imødekommenhed og åbenhed, eller som en egentlig monolog, hvor Naja forsøger at overbevise den modsatte part om eget perspektiv. Panopticon-kommunikationssituationen betyder, at Naja som facilitator og dermed som autoritet må opfatte sig selv som den legitime og absolutte part, mens deltagerne der skal lære noget, opfattes som relative og tvivlsomme (Buber 2002:23).

Kommunikationen mellem deltagerne er ligeledes karakteriseret som Jeg-Det-relationer. Hver enkelt deltager agerer nemlig ikke åbent over for hinandens input, og deres kommunikation er karakteriseret ved *den monologiske samtale*, da de er optagede af at fastholde egne perspektiver, når de udfordres af hinandens perspektiver. På den måde udtrykker kommunikationen, at der ikke er plads til divergerende stemmer, som den oprigtige dialog netop er kendetegnet ved.

Afslutning

Afslutningen på de strategisk visualiserede møder sker hurtigt, og dialogen er ikke anderledes end allerede nævnt ovenfor. Med hensyn til den visuelt faciliterede workshop afsluttes dagen i den førnævnte Check ud, hvor det såkaldte *talking piece* benyttes. Hvad der er på spil i denne interaktion, vender jeg tilbage til i analysens anden del i afsnittet "På med Ja-hatten".

Delkonklusion – Dialogens ansigter

Dialogen mellem den grafiske facilitator og deltagerne er karakteriseret ved Jeg-Det-relationer, og er oftest identificeret som *den tekniske dialog*. Ved rammesætningen i starten opstår der ingen spændinger, da den tekniske dialog udføres med det formål, at deltagerne opnår "et objektive billede" af, hvad de skal i gang med. Denne rammesætning har dog dialogiske elementer, da den gøres på grund af deltagerne – dermed er der en *velvilje*. Den er yderligere dialogisk, fordi der er et ønske om at få deltagerne inddraget – ved hjælp af det visuelle.

På de strategisk visualiserede møder er den passende performance for den grafiske facilitator at agere anerkendende og imødekommende. Det understøttes af materialiteten gennem det visuelle, som dermed tilføjer elementer af Jeg-Du-relationer, idet det inviterer deltagerne til at bidrage og være med gennem tegning. Dog opstår der indimellem forhandlinger, når den grafiske facilitators ekspertrolle og tegnekompetencer udfordres af deltagerne, når de agerer medtegnere. Her udføres dialogen igen teknisk eller som monolog forklædt som en dialogisk snak mellem venner.

Med hensyn til dialogen i Helikopterverblik-fasen på Vejlederworkshoppen agerer Naja centrum for kommunikationen. Her er dialogen karakteriseret ved, at deltagerne kommunikerer gennem hende, samtidig med at deltagerne italesætter egne perspektiver. Der lyttes ikke til hinandens synspunkter, og

forholdet mellem deltagerne er karakteriseret ved Jeg-Det-relationer. Forholdet mellem facilitatoren og deltagerne er også karakteriseret ved Jeg-Det-relation. Her er der elementer af både den tekniske dialog, men også den monologiske samtale, når Naja må "sætte en deltager på plads", når deltageren ikke forstår, hvor hun vil have hende hen.

Kapitel 5 – Analyse 2. del

– Forført af dialog, leg og kreativitet?

Introduktion

Denne del af analysen fungerer som en *forklarende* analyse. Jeg bygger videre på analysens første del og inddrager anden relevant teori relateret til facilitering, dialog, leg, kreativitet og positivitet for at få nye perspektiver på den dialog, der udspiller sig i analysens første del. På den måde bidrager denne del af analysen til min overordnede erkendelsesinteresse om at *forstå* dialogen i den visuelt faciliterende praksis. Dermed besvarer den problemformuleringens anden del om, hvad der er på spil i denne dialog.

Det teoretiske udgangspunkt

Som de forrige kapitler har vist, er der i de grafiske facilitatorers praksis tegn på og intentioner om dialog, inddragelse, ligeværd, ejerskab og anerkendelse. Dette er begreber, som alle konnoterer humanistiske og demokratiske idealer – begreber, som kan synes svære at være uenige med i en vestlig arbejdsmarkedsoptik, idet disse elementer implicit forbindes med positive associationer. Intentionerne om dialog, inddragelse, ligeværd og anerkendelse udføres gennem leg og kreativitet på de strategisk visualiserede møder og de visuelt faciliterede workshops. Phillips, Åkerstrøm og Rasmus Willig problematiserer dog disse implicitte positive ord om dialog, leg og anerkendelse, da de på hver deres måde gennem empiriske studier viser, hvordan magtforhold faktisk sløres gennem disse begreber.

Med Foucaults magtbegreb er det problematisk at antage, at magten kan undgås ved brug af begreber eller praksisser, som hævder at bygge på disse positive begreber. Ifølge Foucault er magten nemlig allestedsnærværende. Den er altså overalt. Derfor er det ikke muligt at besidde eller nedbryde magt:

Magten skabes som produkt af en række uhyre komplekse, differentierede styrkeforhold, en alles kamp mod alle helt ned på mikroplanet – f.eks. relationer mellem børn og forældre, mænd og kvinder [...] (Foucault i Heede 1997:39).

I Foucaults magtbegreb opfattes magten altså ikke som et traditionelt "pistolen for panden"-magtforhold, hvor en dominerende part undertrykker en underordnet. Ved en traditionel magtforståelse anses magten som destruktiv og negativ. Foucault forstår imidlertid magt som en positiv, skabende og produktiv kraft,

som er et nødvendigt vilkår, der må og skal eksistere i samfundet for at fremme og forme individer (Heede 1997:41-42).

Mit ærinde er ikke at opfatte magten som negativ i den visuelt faciliterende praksis, men derimod at vise, hvordan en manglende opmærksomhed på magtpositioner kan have konsekvenser for den dialog, der udføres i de faciliterede processer. Magtforhold såsom køn, kompetencer, egenskaber og andre sociale forhold, spiller også ind på magtpositionerne. Derfor kan man med Foucaults magtbegreb som forståelsesramme ikke negligere magten, der er på spil. Også selv om der inddrages humanistiske værdier om dialog, anerkendelse, ligeværd og inddragelse.

Den, der stiller spørgsmålet, kender svaret

Som det fremgår af afsnittet "Dialogen i plenum" i analysens første del benytter de grafiske facilitatorer sig af de stærke spørgsmål. Her er dialogen karakteriseret som overvejende teknisk.

Der er to modsatrettede teoretiske yderpunkter på spil i denne kommunikationssituation. For det første er de stærke spørgsmål udtryk for det, som Kato kategoriserer som en del af en facilitators *værktøjskasse*. I denne metafor ligger en opfattelse af, at facilitatoren ved udvælgelse og kombination af forskellige værktøjer strategisk og effektivt kan kontrollere processer og opnå et ønsket mål (Kato 2010:697). Dette mål er, at deltagerne skal opnå en given læring. Dermed indgår en af Katos andre fem metaforer om facilitering, nemlig metaforen om *at hive idéer ud af hovedet på folk*. Her er antagelsen, at læring er en kommunikationsproces, hvorigennem vi tilegner os forståelse. Set i dette perspektiv er en facilitator i en position, hvor det handler om at fastholde og ændre interaktionsflowet ved at trække idéer ud af hovedet på deltagerne (Kato 2010:698). Rie udtaler, at spørgsmålene i faciliteringen bruges, da de "hjælper med at tømme [deltagernes] hjerne" (Bilag 6:12) ved netop at:

stille spørgsmål og hjælpe dem [deltagerne] og hele tiden sige: 'Jamen hvorfor det?', eller 'Hvad så?', altså hele tiden stille de der åbne spørgsmål og sige: 'Når ham der nu gør det, hvad gør ham der så?', men samtidig så sige 'Jamen hvorfor så det?'. (Bilag 6:12)

Her ses det netop, hvordan Rie har en antagelse om, at hun gennem spørgsmål kan "hive" læring ud af hovedet på folk. Katos metafor sammen med Ries udtalelse er med til at forstærke forståelsen af, at det er en *bevidst* handling, spørgsmålene stilles ud fra. Denne opfattelse af at benytte spørgsmål til *at trick* eller fremprovokere en dialog og dermed læring stemmer imidlertid dårligt overens med idealerne i den dialogiske kommunikationstradition, som den opfattes hos Buber. Her er der som nævnt nemlig ikke en tro på, at dialogen kan opstå, hvis den er planlagt og skemalagt. Dermed må der i en bubersk optik sættes spørgsmålstegn ved den dialog, der forekommer mellem den grafiske facilitator og deltagerne, når de

benytter sig af de stærke spørgsmål. I den forbindelse kan Steiner Kvaes (2006) pointer i artiklen *Dominance Through Interviews and Dialogues* hjælpe med at illustrere eventuelle problematikker i forholdet mellem den grafiske facilitator og deltagerne. Kvale skriver om det dialogiske forskningsinterview, som foregår mellem en forsker og en interviewperson. Jeg vil hævde, at en parallel kan trækkes mellem dette forhold og forholdet, der er mellem den grafiske facilitator og deltagerne i refleksionsprocesser. I sin artikel kritiserer Kvale det dialogiske forskningsinterview for at have implicitte magtpositioner mellem forsker og den interviewede, som maskeres bag prædikatet "dialogisk interview" (Kvale 2006:484): "The neglect of domination in interviews may be supported by empathetic dialogical conceptions of the research interview as a conflict- and power-free zone" (Kvale 2006:483). Med afsæt i Buber argumenterer Kvale for, at det dialogiske forskningsinterview altid består af en Jeg-Det-relation mellem forskeren og den interviewede, fordi der implicit i interviewsituationen fra forskerens side er bestemte forskningsmæssige – og måske også personlige – mål med at foretage interviewet. Det vil sige, at forskeren forsøger at opnå forståelse for den interviewede – "the other" – for at fremme egne agendaer, så han eller hun opnår den ønskede viden. Derfor kommer den interviewede til at fungere som *et middel* for forskeren. Dette står altså i modsætning til Bubers forståelse af dialog, hvor der er en *gensidig* fælles bestræbelse hen imod, at lige parter søger en sand forståelse og viden gennem samtale (Kvale 2006:483).

Denne tankegang kan overføres på Helikopteroverblik-fasen, som ses i analysens første del i afsnittet "Dialogen i plenum". Det ses som nævnt, hvordan Naja flere gange spørger ind til Ann-Louise, og bliver ved med at stille nye spørgsmål for netop at få hende til at tænke og reflektere sig frem til svaret, så hun opnår en læring eller erkendelse. Naja udtaler:

Mit formål det er, at de skal blive klogere. Og jeg tror, hvis man har det som formål, så vil det også afspejle sig i den måde, man stiller spørgsmålene på eller den måde, man kommer med en kommentar på. Hvorimod hvis jeg tænker; nu skal hun saaatme ned med nakken hende der, [...] der sidder der, så ville man kunne høre det i min måde at stille spørgsmålene på, ik'. (Bilag 4:16)

Naja forsøger altså at stille spørgsmålene på en nysgerrig og interesseret måde. Som det ses i afsnittet "Dialogen i plenum" lægger Naja også ud med sådan en nysgerrighed med spørgsmålet "Og jeg kunne egentlig godt tænke mig at høre, hvordan I oplevede at bygge sammen? Hvordan gik det?" (Bilag 1:60-61). Der er en opfattelse af, at de nysgerrige åbne spørgsmål er anerkendende i forhold til deltagerne. Men det ses også, at Naja efter gentagne spørgsmål til Ann-Louise, som stadig ikke kommer med det svar, Naja ønsker, ender med at sige "Måske ville [det] være en god idé at have en mere undersøgende og nysgerrig tilgang til at forstå de forskelligheder, der er i en gruppe." (Bilag 1:64). Trods opfattelsen af at de åbne spørgsmål er anerkendende i forhold til deltagerne, har den grafiske facilitator altså det sidste ord i kraft af

sin rolle som facilitator. Her er der altså en magt til stede, som finder sted i spændingsfeltet mellem, på den ene side, den dialogiske teoris intentioner om at indgå i dialog og "møde den anden" dér, hvor den anden er. Og på den anden side faciliteringens virke, som netop går ud på at styre deltagerne hen mod et fælles mål, hvor der bruges værktøjer såsom de stærke spørgsmål. Mit ærinde er som nævnt ikke at vurdere, om det er godt eller dårligt. Men der kan argumenteres for, at det synes hensigtsmæssigt, at facilitatoren har det sidste ord, da det jo netop er hendes rolle at styre processen og få deltagerne hen mod det fælles mål. Der kan imidlertid sættes spørgsmålstejn ved, hvor anerkendende den grafiske facilitators virke egentlig kan være, når spørgsmålene netop stilles for, at hun kan nå sit mål, nemlig at levere et produkt som kunden er tilfreds med. På den måde bliver deltageren et middel for facilitatoren, så hun opnår sit mål. Men her overfor står deltagerne og deres leder jo ligeledes med et ønske om at nå dette mål, hvor facilitatoren ligeledes benyttes af dem. Og heri er der også en magt på spil, hvilket jeg vil se på i det følgende.

Den lige relation?

Katos metafor om facilitering som værktøjskasse, og metaforen om facilitering som idéer der kan "hives" ud af hovedet på folk, sammen med Kvaals ovennævnte pointer peger på, at der altid er en agenda, som afføder et magtforhold mellem den, der spørger, og den, der spørges. Derfor er det relevant at se nærmere på det magtforhold, der er mellem den grafiske facilitator og deltagerne.

I analysens første del i afsnittet "Co-creation af plakaten" ses det, at grafisk facilitator Anja lægger op til at indgå i en lige relation mellem deltageren og hende selv:

[...] det ikke er mig, der er den kloge facilitator, men [...] vi [prøver] hele tiden at skabe den her transparens, så vi alle sammen ved det samme, vi holder alle sammen den samme viden, så der ikke er nogle eksperter. [...]. (Bilag 5:2-3)

Som det sås i analysens første del, gør samme opfattelse sig gældende hos Rie, som opfatter de strategisk visualiserede møder som en co-creation:

[Det er en] co-creation [...] fordi jeg jo [...] er den, der stiller spørgsmål, men jeg er også den, der tegner det, som han siger. Så det er nærmest sådan en cirkulær ting [...], som hele tiden forbedres og forbedres og forbedres i vores samarbejde. (Bilag 6:13)

I begge citater ses en opfattelse af en lige relation mellem deltagerne og de grafiske facilitatorer. Netop ønsket om denne lige relation kan ses som et udtryk for "den dialogiske drejning", som Phillips taler om, som er nævnt i specialets indledning. Her indgår den grafiske facilitator og deltagerne i et deltager-deltager-forhold, hvor der tilstræbes en gensidig vidensproduktion i forhold til at få udviklet indholdet på

plakaten. Samtidig agerer den grafiske facilitator ekspert og deltagerne lægfolk. Men dette kan ifølge Phillips betyde, at magtforholdene tilsløres, idet forholdene beskrives som lige og gensidige:

All participants engage in processes of mutual or reciprocal learning based on dialogue across the different knowledge-forms articulated by different actors. Dialogic communication, then, entails the *democratization of expertise* in the sense that authorized forms of knowledge [...] relinquish their monopoly on expertise, other forms of knowledge gain recognition as forms of expertise, and other knowers become acknowledged as types of experts. (Gómez, Puigvert & Flecha i Phillips 2011b:3, Phillips' kursiv)

Phillips problematiserer imidlertid dette i et foucauldiansk perspektiv, da hun mener, at de implicit positive konnotationer om dialog, deltagelse og empowerment kan maskere magtforhold, som dermed risikerer "[to] mask, marginalise or exclude other ways of knowing and doing" (Foucault 1972 i Phillips 2011b:11).

Ud fra denne optik er der altså i den dialogiske drejning en risiko for at overse magtforhold, fordi den grafiske facilitator gør noget, som er indlysende godt – nemlig at samarbejde og skabe et produkt, den visuelle plakat, som deltagerne har indflydelse på (Phillips 2011b:3). Men i min empiri ses det, at magtforholdene på de strategisk visualiserede møder ikke er entydige mellem den grafiske facilitator og deltagerne.

På Rådgivermødet ses det, at Sune faktisk er den, der styrer mødet, til trods for, at Rie er den, der er facilitator. Men på mødet bliver Rie et værktøj for Sune. Det ses, hvordan Rie går frem og tilbage i overensstemmelse med, at Sune "dirigerer" hende til at skrive og tegne på henholdsvis det store papir og Playgroundplakaten. Denne performance er ifølge Rie passende, da den er i overensstemmelse med hendes "filosofi" om, at det er den måde, vores hjerne fungerer på. Det faktum, at Sune benytter Rie som "værktøj", kan siges at forstærke Ries position som "den underordnede". For at forstå denne dynamik er det relevant at se på de interne magtforhold mellem den grafiske facilitator og deltageren uden for mødets rammer. Rådgivermødet er som nævnt i metodeafsnittet et internt arbejds møde mellem Rie og Sune. Rie og Sune repræsenterer to forskellige afdelinger i virksomheden Rådgivning A/S, og Rie fungerer som Sunes konsulent på et kunde projekt. Rie er således ansat af Sune til at varetage hans interesse i forhold til en opgave, som han skal løse for en kunde. Rie samarbejder derfor med Sune for at levere et produkt i form af den visuelle plakat, som Sune skal acceptere. Dermed positioneres Sune som Ries overordnede, selv om hun egentlig er konsulent. Herudover besidder Sune en stilling, som internt i Rådgivning A/S's organisationsstruktur er hierarkisk højere placeret end Ries. Derved er Rie positioneret som "den lavere rangerede" på mødet. Yderligere er hun positioneret som "den nye" i forhold til Sune. Dette hænger sammen med, at Sune har været ansat i Rådgivning A/S i 2,5 år og tidligere har besiddet adskillige

chefstillinger i større internationale virksomheder (Bilag 12:5). Heroverfor står Rie, som har været ansat i virksomheden i fem måneder med tidligere jobs som projektleder og managementkonsulent i blandt andet Nykredit og Rambøll (Bilag 6:5). Det vil sige, at Rie stadig står i en situation, hvor hun skal vise sit værd i Rådgivning A/S.

Samtidig er der magtforholdet mellem den afdeling, Rie repræsenterer, og den afdeling, Sune repræsenterer. Afdelingen, som Rie repræsenterer, beskæftiger sig som nævnt med strategisk visualisering, hvis primære kerneydelse er at rådgive kunder om strategisk kommunikation og benytte strategisk visualisering som værktøj, herunder brug af analoge metoder med materialer som tuscher og store papirer. Heroverfor står Sunes afdeling, som beskæftiger sig med sikkerhedsrådgivning af IT-firmaer, hvor der i særlig grad bruges teknologi i form af fx Excel-ark og finansieringsregnskaber. Den finansielle sektor er ligeledes en, der er repræsenteret i Rådgivning A/S. Den er ikke fremmed for Rie, da hun som sagt før har beskæftiget sig med facilitering og projektledelse i Nykredit. Da Rie tiltræder stillingen i Rådgivning A/S er det første gang, at hun er ansat med titlen "grafisk facilitator". Det vil sige, at Rie stadig er ny i feltet inden for den strategiske visualisering. Når de grafiske facilitatorer overføres til en klassisk segmenteringsmodel som Minerva-modellen, hvor forbrugere deles i henholdsvis det grønne, det blå, det rosa, det violette og det grå segment, ville de grafiske facilitatorer kunne placeres i det grønne segment. Dette segment er karakteriseret ved at være moderne, idealistisk, miljøbevidst og at have interesse for kulturelle oplevelser (Hammel 2003:8-14). I løbet af 00'erne blev der tegnet en mere karikeret udgave af dette segment kaldet "Den kreative klasse", som er et begreb som Richard Florida introducerede i 2002 i sin bog *The Rise of the Creative Class*. I daglig tale er segmentet blevet karikeret som caffè latte-drikkende veluddannede personer, der bor i storbyer og er et segment, som særligt unge københavnere ønsker at identificere sig med. Personer der tilhører dette segment er kendetegnet ved at være selvbevidste og selvscenesættende med et ønske om at skille sig ud (Hammel 2003:10). Dette kan overføres på de grafiske facilitatorer. Anja italesætter fx, at hun arbejder med "det nye paradigme" (Bilag 5:21), hvormed hun mener samarbejdspartnere, der benytter sig af den systemiske tænkning i forhold til at skabe social forandring på et organisationsniveau (Bilag 5:21). I den forbindelse taler Anja om, at: "de folk, der ansætter mig, de er allerede 'omvendt' eller også er de på vej til at blive omvendt" (Bilag 5:21). Med dette mener hun, at de samarbejder, hun indgår, er med mennesker, som har samme holistiske syn på læring og måden at arbejde på, som Anja netop anser for at være det nye innovative paradigme. Anja fortæller, at:

det er også derfor, at jeg ikke arbejder [...] et sted som Rådgivning A/S, eller "den blå verden", fordi jeg føler ikke, [...] på nuværende tidspunkt der er det ikke min opgave og prøve at omvende... hvad skal man sige (griner lidt)... 'dem som ikke tror'. Jeg vil meget hellere arbejde med 'dem der tror' for nu. (Bilag 5:21)

Heri ses der således, hvordan der blandt de grafiske facilitatorer er idealistiske værdier om "rigtige måder" at forandre på, og "rigtige måder" at organisere sig på. Det ses, hvordan Anja positionerer sig som en, der arbejder med "det nye paradigme", et paradigme, som står i modsætning til en verden, som blandt de grafiske facilitatorer kaldes "den blå verden". Dermed refererer de til den finansielle verden, hvor der er fokus på neoliberale markedsværdier og det at tjene penge.

Et eksempel på hvordan Rie netop er i færd med at etablere sig som en del af dette kreative grønne segment i en finansiell verden, som hun har været en del af qua sine tidligere jobs, ses på Rådgivermødet, da Rie og Sune er i færd med at bestemme, hvilke farver de forskellige stjernemænd skal have på plakaten. Rie spørger Sune, om de kan vælge en farve til den givne stjernemand, der repræsenterer det firma, de taler om. Som reaktion på denne forespørgsel tænder Sune sin computer og åbner et PowerPoint-show for at finde det givne firmas logo, så Rie kan gengive det på plakaten. Da Sune finder computeren frem, siger Rie med et smil på læben: "Nåå, du er for den gamle metode" (Bilag 3:16). Denne kommentar bekræfter tendensen omkring den afstandtagen, der tages fra den lineære tankegang som gennemgået i Kapitel 2. Denne "gamle" computer-metode anses således ikke som passende performance. Ries modstand relaterer sig til brugen af PowerPoint, som der generelt blandt de grafiske facilitatorer anes en modstand overfor. Dette ses i den måde, hvorpå hun privilegerer det analoge store papir frem for den teknologiske PowerPoint:

Det, som den store plakat gør, det er, at vi hele tiden kan se alt det, som vi har snakket om. Vi kan springe i tid, som vi ikke kan, hvis tingene er skrevet på 20 flipovers eller, at man bladrer frem og tilbage i en PowerPoint eller sådan noget. Altså det giver det der med, at man *hele tiden* har overblikket. (Bilag 6:18)

Ved at italesætte at Sune benytter "den gamle metode", altså den lineære metode, positionerer Rie sig altså som den nytænkende og kreative part på mødet. Herved positionerer hun sig både i forhold til det felt, hun repræsenterer som grafisk facilitator, og bliver dermed en større del af feltet ved at positionere sig som en, der benytter en "ny metode" frem for "den gamle", som hun distancerer sig fra. Førnævnte Florida argumenterer for, at det kreative talent er lig med økonomisk vækst, hvorfor den kreative klasse regnes for at være nødvendig for økonomisk og social velstand i en globaliseret verden (Florida 2010:xiv). Der er således prestige i at være kreativ, fordi det forbindes med penge og dermed magt. Gennem denne diskurs om det kreative og innovative som noget "indlysende godt" positioneres Rie som særlig værdifuld. Dermed forhandles magtrelationerne, som ellers primært har været styret af Sune, idet det som nævnt er ham, der primært benytter Rie som værktøj og styrer mødet på den måde. På den måde kan man sige, at den

kreative diskurs her "mask[s], marginalise[s] or exclude[s] [...]" (Foucault 1972 i Phillips 2011b:11) den computerteknologi, som Sune ellers benytter sig af.

På Festivalmødet lægger Anja op til ikke at være den kloge facilitator, idet hun gerne vil have deltagerne til at bidrage med tegneri. Samtidig benytter hun stjernemænd og den lettilgængelige streg netop for at gøre det mere inkluderende og vise, "at du godt kan finde ud af at tegne" (Bilag 5:7). Dette ses netop på den måde, Anja i afsnittet "Co-creation af plakaten" siger, "Yes, den er god!", når deltageren Nadja kommer med forslag til det visuelle udtryk. Men alligevel er det Anja, der i sidste ende bestemmer, hvordan den platform, som Nadja tegner, skal se ud. Her er Anja højere positioneret som grafisk facilitator og tager ekspertrollen på sig. Dette til trods for, at Nadja som arkitekt også er inden for "den kreative branche" (Bilag 13:1).

Ud fra Rådgivermødet ses det, at Rie ikke er den, der styrer processen og er den magtoverlegne, mens Anja på Festivalmødet er den, der har det sidste ord, styrer processen og dermed er den magtoverlegne. Altså er det på de strategisk visualiserede møder ikke givet, at det altid er den grafiske facilitator, der qua sin position som facilitator altid er den, der er den tydeligt magtoverlegne. Min empiri viser, at det i stedet er interne og eksterne magtforhold uden for mødets rammer, der sætter scenen. Dette står i modsætning til workshoppen, hvor magtforholdet er tydeligere, idet kommunikationssituationen her ligner førnævnte panopticon-undervisning, hvor bestemte normer om passende performance i forhold til autoritet og magt er givet på forhånd. Men som det ses i afsnittet "Dialogen i plenum", er der også deltagere, som udfordrer Najas autoritet og derved position.

De interne magtforhold mellem personerne i rummet er ikke et problem for de visuelt faciliterede processer, men er et uundgåeligt vilkår i faciliteringen, som det er værd at være bevidst om.

Den, der sætter spillereglerne, vinder spillet

Der kan argumenteres for, at der ved de strategisk visualiserede møder er en risiko for, at den grafiske facilitator i kraft af sin position, har en magt over tuschen og papiret, og hvad der bliver repræsenteret herpå. De grafiske facilitatorer i min empiri og i den praksisorienterede litteratur er selv inde på denne risiko i kraft af tuschen, som kaldes for et *powerful tool*. Abel skriver fx i sin kommende bog:

Visualization is an extremely powerful tool [...]. The one holding the pen gets to define the output. When it comes to selling an idea, the one who is able to visualize it gets the attention – and the funding. Graphic facilitation is and should not be a tool for manipulation. It should be a tool for creating tremendous ownership in a group. (Abel 2013:25)

Den grafiske facilitator har altså en magtfuld position. Det kan betyde, at input fra stærkere positionerede personer bliver stærkere repræsenteret på papiret. Men hvis det er den, der taler højest, der får flest pointer med på plakaten, så går det imod facilitatorernes demokratiske intentioner om, at de "får hørt alle, alle stemmer, og alle får lov til at give deres input" (Bilag 5:13).

Min empiri viser faktisk, at risikoen for "uhensigtsmæssig" magt ikke er gældende ved hverken Rådgivermødet eller Festivalmødet. På Rådgivermødet dikterer Sune, hvad der kommer op på plakaten. Rie agerer dermed ikke fri fortolker af Sunes ord. Under det 1,5 time lange møde ses det, at Rie kun én gang tegner noget uden først at vende det med Sune, hvorefter Sune straks stopper hende og spørger: "Hvad tegner du der?" (Bilag 3:43).

På Festivalmødet bruger Anja post-its til at skrive alt det ned, som deltagerne siger. Dernæst gennemgår hun alle de små sedler ved at sige "... så det, jeg lige fangede, som jeg hørte jer sige, der er..." (Bilag 2:22), hvorefter hun hænger dem op på plakaten. Undervejs ses det, at deltagerne netop kommer med tilføjelser eller ændringer, hvis der er noget, de ikke er enige i (Bilag 2:26).

Altså bekræfter min empiri ikke denne risiko for manipulation og magtfordrejning. Den viser i stedet, at de grafiske facilitatorer efterlever deres argument om, at det er bedre, at indhold fortolkes og *synliggøres* for deltagerne på papiret, fordi de derved har mulighed for at reagere og gøre indsigelser (Bilag 4:32, Bilag 5:18). Hvilket deltagerne også gør.

På workshoppene er der noget andet på spil. Med et kritisk blik kan der her være tale om, at der bliver skabt et "falsk" ejerskab til processen eller produktet, som deltagerne efter workshoppene skal tage med tilbage på arbejdspladsen. På workshoppene leger, tegner og modellerer deltagerne idéer og kropsliggør dermed deres tanker og viden. Sidst på dagen skal alle idéerne struktureres og sættes ind i den visuelle template (se Billede 4, side 18), som facilitatoren har lavet på forhånd – i overensstemmelse med lederens ønsker og tanker. Med udgangspunkt i Phillips kan der stilles spørgsmål ved, hvor meget indflydelse deltagerne reelt har på processen og konceptet, når det er fastlagt i den visuelle templates struktur. Gennem dagens øvelser oplever deltagerne et ejerskab til de post-its, de har skrevet under brainstormingøvelser. Men under struktureringen og udvælgelsen af de mange idéer ses det, hvordan deltagernes post-its må omformuleres og "presses" ind i templatens struktur, så de passer til dens overskrifter (Bilag 1:85-91). Altså kan der være tale om, at hele processen bliver et "hyggeligt skalkeskjul" for den reelle magtudøvelse, hvor en leder gennem den grafiske facilitator opnår et ønsket resultat. Derved sløres en top-down-beslutningsproces gennem den legende, dialogiske og visuelle tilgang, der emmer af god stemning og fremstår som en dialogisk bottom-up-proces:

the discourse of "dialogue" works as a *technology of legitimization* [...], functioning instrumentally to pass off "top-down", decision-making processes as "bottom-up", democratic ones. (Phillips 2011b:13, Phillips' kursiv)

Med udgangspunkt i Phillips bør vi derfor altid huske på, at de grafiske facilitatorer, virksomheder og institutioner, der gør brug af den dialogiske tilgang og ser ud til at inddrage medarbejdere eller marginaliserede grupper, er dem, der i første omgang har sat den pågældende dagsorden.

På med ja-hatten

Når deltagerne ankommer til de visuelt faciliterede processer, bliver de mødt af glade farver, kaffe på kanden, musik og en smilende facilitator. Rummet emmer af positivitet, glæde og leg. Kigges der på ønsket eller kravet om positivitet med Willigs kritik, bliver det relevant at spørge om, hvorvidt der i positiviteten og det sjove overhovedet er plads til frustrationer og det negative. Willig viser i sin bog *Umyndiggørelse* (2009), hvordan der på arbejdsmarkedet er en tendens til, at der ikke er plads til at udtrykke sig negativt om emner (Willig 2009:98). Det er ikke velset – det er ikke passende performance. Denne tendens synes i den grad at gøre sig gældende for den visuelt faciliterede praksis, hvor der netop er et tydeligt fokus på det positive, glæde og legen i form af elementer som fx tennisbolde og modellervoks (Bilag 1:3).

Andre eksempler på denne insisteren på positivitet er fra en workshop for en kommune på Sjælland. På workshoppens visuelle agenda har Anja tegnet en glad stjernemand med en hat i hjørnet på plakaten. Ud for hatten er der lavet en pil med skriften "Husk: Medbring Ja-hatten" (Bilag 17: 16). Under gennemgangen gør hun det klart, at hun "vil bede jer [deltagerne] om at medbringe jeres Ja-hat, gå til opgaverne med nysgerrighed og være åbne. Lytte og hav mod." (Bilag 17:16).

Også på Vejlederworkshoppens er Ja-hatten medbragt, da deltagerne skal gruppere deres idéer på whiteboards og lave kategorier for idéerne. Deltagerne har svært ved at blive enige om, hvordan kategoriseringen skal laves, og hvordan de skal gribe opgaven an (Bilag 1:71-78). Deltageren Ann-Louise viser tydelige frustrationer under denne del af processen og siger: "Se det er sjovt, vi kører bare hver vores igen; det bliver noget rod igen!" (Bilag 1:77). Deltageren Pia reagerer med, i en irriteret tone, at spørge Ann-Louise: "Hvorfor? Du er sgu...", hvorefter Pia laver den såkaldte fallitlyd, som kendes fra Lykkehjulet (Bilag 1:77). Det interessante ved denne observation er, at denne fallitlyd er én, Naja tidligere har introduceret under en brainstormingøvelse. Her introduceres fallitlyden som styringsredskab, så deltagerne kan holde øje med hinanden under øvelsen. Naja har her introduceret brainstormen ved at sige, at hvis hun hører, at nogen "har Nej-hatten på" (Bilag 1:66), så må deltagerne lave fallitlyden for at minde hinanden om, at det "ikke er tilladt at sige nej i den her fase" (Bilag 1:66). Men i eksemplet, hvor Pia nu benytter

fallitlyden, kommer den til at fungere som legitimeringsredskab for, at deltagerne styrer hinanden i en anden øvelse. Her dominerer diskursen om det positive internt i gruppen. Både deltagerne Ebbe og Pia giver senere udtryk for, at de er frustrerede over Ann-Louises negativitet (Bilag 1:77-78). På den måde bliver der ikke rigtig plads til, at Ann-Louise får lov til at komme af med sine frustrationer, og de anerkendes ikke. Der er flere eksempler på, hvordan enten deltagere eller Naja, som det ses i Helikopterverblik-fasen i analysens første del, "lukker ned" for Ann-Louises kritiske røster. I den kollektive brainstorm skal de bruge mindmapping-principper, der går ud på, at gruppemedlemmerne skriver på det samme papir. Ann-Louise mener, at de andre ikke laver mindmapping på "den rigtige måde" (Bilag 1:69), hvorefter Grete, henvendt til gruppen, siger: "Det er hende, som er så positiv!" (Bilag 1:69). Senere under check ud-øvelsen sidder deltagerne og Naja i en cirkel, hvor de skal dele deres personlige perspektiver på dagen (Bilag 1:94). Tendensen er, at deltagernes udtalelser er yderst positive. Selv frustrerede Ann-Louise fortæller:

[...] jeg synes, det begyndte at hjælpe her til sidst, da det begyndte at blive konkret, så gik det sgu egentlig meget godt [...] Og det er ikke negativt overfor forløbet, fordi det har været meget sundt for os det her! (Bilag 1:94)

Check-ud-øvelsen kan ellers ses som det oplagte sted at komme af med nogle af dagens frustrationer. "En ventil", som Willig kategoriserer det. Med ventil mener han steder, hvor medarbejdere kan få afløb for frustrationer (Willig 2009:96). Men de frustrationer, som medarbejderne kunne komme ud med her, udebliver. På en måde kan det siges, at diskursen om positivitet trumfer ventilerne. Willig formulerer det således:

Ventiler for kritik er mærkværdige mekanismer, fordi deres funktion på den ene side er nødvendig, samtidig med at denne nødvendighed på den anden side bevirker, at den vigtige kritik ofte bliver projiceret et sted hen, hvor den ikke har nogen gennemslagskraft. Uden ventiler kan trykket [...] ikke reguleres men ventilerne er også med til at tappe kritikken for kraft (Willig 2009:97).

Det er tydeligt, at Ann-Louise gang på gang støder mod de andres holdninger i gruppen samtidig med, at hun også udfordrer Naja. Naja svarer igen ved at gå "lidt til Ann-Louise" i Helikopterverblik-fasen, hvilket netop er i overensstemmelse med de grafiske facilitatorers filosofi om at gøre op med skjulte antagelser og netop få frustrationer og "det der gør ondt" frem i lyset (Bilag 4:24).

Men ligesom magtrelationer, ifølge Phillips, ikke nødvendigvis er en hæmsko for en frugtbar proces, så er diskursen om positivitet det heller ikke, når vi er bevidste om den. Helt grundlæggende kan der vel argumenteres for, at det må være godt, at der er positivitet på arbejdet. I det konkrete tilfælde med frustrerede Ann-Louise og hendes interne magtkampe med andre deltagere og facilitatoren, så er det

overordnede billede af både observationer og interviews med deltagerne, at de er positive over for workshoppen og har opfattet dagen som god og givtig (Bilag 11:2-3).

Vi leger jo bare... eller gør vi?

Princippet *Serious Fun*, som nævnes i Kapitel 2, gennemsyrrer den måde, de grafiske facilitatorer arbejder på. Antagelsen er, at medarbejderne som hele mennesker skal stimuleres og involveres på en sjov måde for at opnå et godt og brugbart resultat (Bilag 4:19, Bilag 6:21). Samtidig er opfattelsen, at det sjove element kan åbne op for nye perspektiver. Som det sås i Kapitel 2 formulerer Naja det således:

Serious Fun [...] er med til at få folk til at forstå, at selv om vi leger, så skal vi stadigvæk bruge det til noget alvorligt. Og det synes jeg egentlig har fungeret ret godt, for det er med til at få folk til at forstå; nå jamen fun-fun, det er sådan meget, når vi joker og det ikke har sådan et større formål. Men det har vi jo her! (Bilag 4:19)

Min empiri understreger denne pointe; at der er "en mening med galskaben", og at den mening er kendt af deltagerne. I gruppeinterviewet med deltagerne fra Vejlederworkshoppen udtaler flere af dem, at der er stor forskel på 70'ernes "useriøse rundkredssnak" og den leg, deltagerne oplever på de visuelt faciliterede workshops:

Grete: "Ja, jeg er jo så gammel, så da vi mødte på seminariet, der skulle vi tegne hinanden og sådan nogle ting."

Pia: "Ja, og klappe hinanden på skuldrene og hvad har vi?"

Pia griner.

Grete: "Ja... Altså det er det her jo slet ikke... Det her kan man jo ligesom se formålet med. [...]"

Ebbe: "Jeg er helt enig. Jeg synes, det er en forfriskende måde at arbejde på." (Bilag 11:2)

På den måde bekræfter deltagerne Åkerstrøms undersøgelse af brugen af leg i organisationer. Legen opfattes som havende en iboende vitalitet (Åkerstrøm 2008:15). Idéen er, at legen gør det sjovere for medarbejderen at gå på arbejde. Dette stemmer overens med tendensen om, at medarbejdere i stigende grad definerer sig selv ud fra deres job. De forventer at blive inddraget, at blive hørt og at have det sjovt. På den måde blandes arbejde og fritid sammen, og legen, som tidligere kun var til stede i fritiden, bringes ind på arbejdspladsen som redskab til ledelse af medarbejdere, problemløsning, teambuilding, mangfoldighedsledelse og strategidannelse (Åkerstrøm 2008:11): "[...] leg og spil karakteriserer dele af arbejdet, og medarbejdere håndterer vanemæssigt at mikse arbejde og leg." (Bowman 1987 i Åkerstrøm 2008:15). Men Åkerstrøms pointe er her, at det kun kan lade sig gøre, fordi legen bruges til at opnå de mål,

som magthaverne ønsker at opnå. Legen bliver dermed: "[...] alternative strategier til udøvelse af magt, men uden anvendelse af magt. Design af lege er en sådan strategi." (Åkerstrøm 2009:19). Det er altså ikke for den enkelte medarbejders personlige udviklings skyld, at han eller hun får lov til at lege med modellervoksen. Det er fordi, den dominerende samfundsdiskurs giver "plads" til det, fordi det er den eneste måde, hvorigennem magten kan udøves, nemlig ved den tilsyneladende bottom-up-proces frem for den traditionelle top-down-proces.

Den visuelt faciliterende praksis indskrives sig altså i denne diskurs om legen i det moderne arbejdsliv. Hertil kan der siges, at vi altid bør være opmærksomme på de diskurser, der bliver selvfølgelige og dermed bliver fænomener, vi ikke reflekterer eller tænker over.

Delkonklusion – Forført af dialog, leg og kreativitet

Jeg kan konkludere, at magt er på spil i den måde, de grafiske facilitatorer styrer processen og dialogen på gennem stærke spørgsmål, fordi spørgsmålene netop stilles for, at facilitatoren kan nå sit mål, nemlig at levere et produkt så en given kunde kan blive tilfreds.

Magtrelationerne kommer forskelligt til udtryk på de strategisk visualiserede møder og de visuelt faciliterede workshops. Interne personlige magtforhold uden for mødets rammer sætter scenen for dialogen på mødet. Her kan den grafiske facilitator være den, der fungerer som den styrende person på mødet. Men mødet kan også styres af en højere positioneret part. Dette står i modsætning til workshoppen, hvor magtforholdet mellem deltagere og grafisk facilitator er tydeligere og er en kommunikationssituation, der ligner en traditionel undervisning, hvor normer om autoritet og magt er givet på forhånd.

De visuelle elementer sammen med de grafiske facilitatorers inddragende tilgang gør, at det er deltagernes indhold der repræsenteres på plakaten, og når deltagerne er uenige med det der skrives på plakaten, er der mulighed for at byde ind, hvilket de også gør.

Den legende stemning, der skabes på møder og workshops, synes at fungere som et "hyggeligt skalkeskjul" for den reelle magtudøvelse, hvor en leder gennem den grafiske facilitator opnår et ønsket resultat. Derved sløres top-down-beslutningsprocesser gennem den legende, dialogiske og visuelle tilgang, der fremstår som en dialogisk bottom-up-proces.

Diskursen om positivitet og glæde på arbejdspladsen hindrer, at mulige såkaldte ventiler for frustrationer kan anvendes, når deltagerne faktisk har brug for dem. Men ligesom magtrelationer ikke nødvendigvis er

en hæmsko for en god og frugtbar proces, så er positivitetsdiskursen det heller ikke, når vi er bevidste om den.

Min undersøgelse viser, at tendensen til leg i organisationer gør sig gældende for den visuelt faciliterende praksis. Her forbindes legen med en seriøsitet og et formål, hvorigennem den får sin legitimitet og indskrives sig i det moderne arbejdsliv.

Med Foucaults magtbegreb som forståelsesramme bliver det altså klart, at magten opererer på flere niveauer, og den må ikke negligeres. Selv om den visuelt faciliterende praksis trækker på humanistiske værdier om dialog, inddragelse, empowerment og ejerskab, som udføres gennem tilsyneladende "uskyldige" elementer som leg, så er der alligevel magt på spil. Derfor bør vi trods de positive ord altid undersøge og reflektere over de magtforhold, der er på spil.

Kapitel 6 – Konklusion

I mit speciale satte jeg mig for at undersøge to centrale spørgsmål:

- Hvordan udføres dialog i den visuelt faciliterende praksis på et strategisk visualiseret møde og en visuelt faciliteret workshop, der er faciliteret af grafiske facilitatorer?
- Og hvad er der på spil i denne dialog?

Dialogen i den visuelt faciliterende praksis

I specialets første analysedel besvarer jeg, *hvordan dialogen udføres i den visuelt faciliterende praksis*. Jeg undersøger dialogen ud fra Bubers dialogbegreber om Jeg-Det-relationer/Jeg-Du-relationer og de tre dialogtyper, og hvordan de tre praksisteoretiske begreber om krop-bevidsthed, materialitet og passende performance er i spil her. Analysen viser, hvilken rolle begreberne spiller i denne dialog/ikke-dialog mellem deltagerne og den grafiske facilitator.

På de strategisk visualiserede møder er dialogen mellem den grafiske facilitator og deltagerne karakteriseret ved Jeg-Det-relationer, og den er oftest identificeret som *den tekniske dialog*. Dog er der dialogiske elementer af Jeg-Du-relationer, idet det visuelle fungerer som et demokratisk element til at inddrage deltagerne. Altså er der en *velvilje* fra facilitatoren om at inddrage deltagerne.

På de visuelt faciliterede workshops er dialogen karakteriseret ved, at deltagerne kommunikerer gennem facilitatoren. Forholdet mellem deltagerne er karakteriseret ved Jeg-Det-relationer ligesom forholdet mellem facilitatoren og deltagerne også er Jeg-Det-relationer. Dialogen forekommer teknisk her. Jeg ser imidlertid også den monologiske samtale, når facilitatoren irettesætter deltagere, der ikke forstår processens spørgsmål.

Magt på spil

I analysens anden del besvarer jeg spørgsmålet *hvad er der på spil i denne dialog?* Med udgangspunkt i Foucault viser min undersøgelse, at der er magtelementer gemt i de kreative og demokratiske processer og lege i den visuelt faciliterende praksis. Magtrelationerne udtrykkes forskelligt på henholdsvis møder og workshops, hvor magten udøves af facilitatorer på bestilling af en kunde.

På de strategisk visualiserede møder er det magtrelationer som personlige og organisatoriske forhold uden for mødets rammer, der har betydning for, hvordan dialogen udføres. De visuelle elementer sammen med de grafiske facilitators dialogiske og inddragende tilgang gør, at det er deltagers indhold, der

repræsenteres på plakaten. Hvis deltagere er uenige i det der skrives på plakaten, italesættes det af deltagerne og rettes af den grafiske facilitator. Men min undersøgelse understreger det paradoks, der er mellem de grafiske facilitators intention om at indgå i en lige relation med deltagerne og det faktum, at de som eksperter er hyret ind for at styre en proces.

På de visuelt faciliterede workshops er magtpositionerne mellem deltagere og facilitator tydelige og bygger på normer om autoritet. Men magtudøvelsen kamufleres med leg, hvilket afslører top-down-beslutningsprocesser, der forsøger at virke som en dialogisk bottom-up-proces.

Min undersøgelse viser, at leg forbindes med en seriøsitet og et formål, som giver den legitimitet og indskrives sig i det moderne arbejdsliv. Til trods for risikoen for, at diskursen om positivitet og glæde på arbejdspladsen kan forhindre medarbejdere i at få afløb for frustrationer, så er denne diskurs ikke nødvendigvis hæmmende for en proces, når der er en bevidsthed om den.

Set med Foucaults magtbegreb kan magt og de diskurser, der er på spil i den visuelt faciliterende praksis altså ikke negligeres. For trods det glade budskab, som denne praksis abonnerer på, så viser min undersøgelse, at der gemt i alle lege er regler og magtfulde relationer, som vi skal være opmærksomme på.

Litteraturliste

Litteratur

- Abel, S. (2013). *The Power of Graphic Facilitation. Working Paper.*
- Ahlmann, L. (2008). *Bevægelse og Udvikling*. 5. udgave. 1. oplag. København: Hans Reitzels Forlag.
- Åkerstrøm, N. A. (2008). *Legende magt*. København: Hans Reitzels Forlag.
- Alvesson, M. & Skoldberg, K. (2000). *Reflexive Methodology. New Vistas for Qualitative Research*. London: Sage Publications Inc.
- Arnheim, R. (1969). *Visual Thinking*. London: University of California Press.
- Black, L. (2008). "Deliberation, Storytelling, and Dialogic Moments". *Communication Theory* 18 (1), side 93-116.
- Buber, M. (2002). "Dialogue". *Between man and man* (R.G. Smith, Trans.). London: Routledge, side 22-29.
- Cooperrider, D. L. & Whitney, D. (2005). *A Positive Revolution in Change*. San Francisco: Berrett-Koehler Publishers, Inc.
- Craig, R. T (1999). "Communication theory as a field". *Communication Theory*, 9, side 199-161.
- Csonka, A. (2000). *Ledelse og arbejde under forandring. Om indholdet, udbredelsen og konsekvenserne af fleksible organisationsformer i danske virksomheder*. København: Københavns Universitet, Ph.d.-serien 00:2.
- Fangen, K. (2004). *Deltagende observasjon*. Bergen: Fagbokforlaget Vigmostad & Bjørke AS.
- Florida, R. (2010). *The Flight of the Creative Class: The New Global Competition for Talent*. New York: Harper Collins Publishers.
- Forbes Öste, H. (2013). *Research on Visual Practice*. Fra: <http://forbesoste.com/wp-content/uploads/2013/04/ForbesOste-721R-ResearchVisualPractice.pdf> [20-07-2013]
- Gardner, H. (1993). *Frames of Mind. The Theory of Multiple Intelligences*. London: St. Edmundsbury Press.
- Gardner, H., Kornhaber, M. L., Wake, W. (1996). *Intelligence: Multiple Perspectives*. USA: Holt, Rinehart & Winston.
- Halkier, B. & Jensen, I. (2008). "Det sociale som performativitet – et praksisteoretisk perspektiv på analyse og metode". *Dansk Sociologi*, 19 (3), side 49-68.

- Halkier, B. & Jensen, I. (2011). "Methodological challenges in using practice theory in consumption research. Examples from a study on handling nutritional contestations of food consumption". *Journal of Consumer Culture*, 11 (1), side 101-123.
- Hammel, M. (2003). *Målgrupper og segmenter*. Fra: http://www.itu.dk/courses/W1/E2003/noter/09_maalgrupper.pdf [20-11-2013]
- Haslebo, G. & Nielsen, K. S. (1997). *Konsultation i organisationer – hvordan mennesker skaber ny mening*. Virum: Dansk Psykologisk Forlag.
- Heede, D (1997). *Det tomme menneske. Introduktion til Michel Foucault*. København: Museum Tusulanums Forlag.
- Hogan, C. (2002). *Understanding Facilitation: Theory and Principles*. London: Kogan Page.
- Horn, R. (1998). *Visual Language – Global Communication for the 21st Century*. 1. udgave. Macro VU Press.
- Jensen, I. (2004). "Jobsamtalen – arbejdsmarkedets optagelsesritual". *Tidsskrift for arbejdsliv* 6 (2), side 24-39.
- Jensen, I. (2011). "Kommunikation og praksisteori". I: Almlund, P. og Andersen, N. B. (Eds.), *Fra metateori til kommunikation* (side 35-58). København: Hans Reitzels Forlag.
- Kaner, S., Lind, L., Toldi, C., Fisk, S. & Berger, D. (2007). *Facilitator's Guide to Participatory Decision-Making*. 2. udgave. San Francisco: Jossey-Bass.
- Kato, F. (2010). "How we think and talk about facilitation". *Simulation & Gaming*. 41 (5). Sage Publications, side 694-704.
- Kristensen, C. J. (1997). *Kvalitativ analyse. Det metodiske grundlag for analysen af yngre voksne danskernes hverdagsliv*. 2 (2). Aalborg: Forskningsgruppen Arbejds- og Levemiljøer.
- Kvale, S. (1997). *Interview. En introduktion til det kvalitative forskningsinterview*. 1. udgave, 13. oplag, København: Hans Reitzels Forlag.
- Kvale, S. (2006). "Dominance Through Interviews and Dialogues". *Qualitative Inquiry*. 12 (3). Sage Publications, side 480-500.
- Lauridsen, K. M. & Lauridsen, O. (2009). "Ny vin på gamle flakser: Læringsstile i undervisningen på de videregående uddannelser". *Dansk Universitetspædagogisk Tidsskrift* (7), side 25-32.
- Laursen, P. F. (1996). "Howard Gardner – en introduktion". *Dansk Pædagogisk Tidsskrift*. (4), side 44-54.
- Nielsen, M. F. (2012). "Using artifacts in brainstorming sessions to secure participation and decouple sequentiality". *Discourse Studies*, 14 (1). Sage Publications, side 87-109.
- Pearce, B. & Pearce, K. A. (2004). "Taking a Communication Perspective on Dialogue". I: Anderson, R., Baxter, L. & Cissna, K. (Eds.) *Dialogue: Theorizing Difference in Communication Studies*, London: Sage, side 39-56.

Phillips, L. (2011a). "Med forskel som forandringskraft: En introduktion til dialogisk kommunikation". I: Pernille Almlund og Nina Blom Andersen (Eds.), *Fra metateori til kommunikation*. København: Hans Reitzels Forlag, side 152- 184.

Phillips, L. (2011b). *The Promise of Dialogue. The dialogic turn in the production and communication of knowledge*. Amsterdam/Philadelphia: John Benjamins Publishing Company.

Reckwitz, A. (2002). "Towards a Theory of Social Practices. A Development in Culturalist Theorizing". *European Journal of Social Theory*. 5 (2), side 243-263.

Schatzki, T. (2001a). "Practice Minded Orders". I: Schatzki, T., Knorr-Cetina, K. & von Savigny, E. (red.). *The Practice Turn in Contemporary Theory*. London: Routledge.

Schatzki, T. (2001b). "Introduction: Practice Theory". I: Schatzki, T., Knorr-Cetina, K. & von Savigny, E. (red.). *The Practice Turn in Contemporary Theory*. London: Routledge.

Scollon, R. & Scollon, S. (2004). *Nexus Analysis: Discourses and the Emerging Internet*. London: Routledge.

Senge, P. M. (1990). *The Fifth Discipline: The Art and Practice of the Learning Organization*. New York: Currency Doubleday.

Stewart, J., Zediker, K. & Black, L. (2004). "Relationships among Philosophies of Dialogue". I: Andersen, R, Baxter, L og Cissna, K. (Eds.) *Dialogue: Theorizing Difference in Communication Studies*, London: SAGE, side 21-38.

Thurston, E. K. (2000). "Enabling Systems Thinking in the "Mesonic Millennium": The Need for Systemic Methodologies for Conceptual Learning in Undergraduate Management Education". *Journal of Management Education*. (24) 10. Sage Publications, side 10-30.

Warde, A. (2005). "Consumption and Theories of Practice". *Journal of Consumer Culture*, 5 (2), side 131-153.

Warming, H. (2007). "Deltagende observation". I: *Teknikker i samfundsvidenskaberne*. Fuglsang, L., Hagedorn-Rasmussen, P., Bitsch Olesen, P. (red.). Frederiksberg: Roskilde Universitetsforlag, side 314-332.

Willig, R. (2009). *Umyndiggørelse. Et essay om kritikkens infrastruktur*. København: Hans Reitzels Forlag.

Winkel, M. & Junge, M. B. (2012). *Graphic Facilitation & Art Therapy. Imaginery and Metaphor in Organizational Development*. Illinois: Charles C Thomas Publishers.

Inspirerende læsning

Agerbeck, B. (2012). *The Graphic Facilitator's Guide: How to use your listening, thinking & drawing skills to make meaning*. Chicago: Loosetooth.com.

Boholt, M. & Munch, A. (2012). *Grafisk Facilitering – en magtanalyse af styringen i konsulentværktøjet grafisk facilitering*. Kandidatafhandling på Kommunikation. Roskilde Universitet
<http://rudar.ruc.dk/handle/1800/8757> [09-08-2013]

Broome, B. (2009). "Dialogue Theories". I: Stephen Littlejohn and Karen Foss, (Eds.), *Encyclopedia of Communication Theory*. Thousand Oaks: SAGE, side 301-305.

Dee Hock (1999). *Birth of the Chaordic Age*. San Francisco: Berret-Koehler Publishers, Inc.

Hyerle, D. (2009). *Visual Tools for Transforming Information into Knowledge*. 2. udgave. London: Sage Publications Ltd.

Margulies, N. & Valenza, C. (2005). *Visual Thinking. Tools for Mapping Your Ideas*. Berkeley: Crown House Publishing Company LLC.

Nicolini, D. (2013). *Practice Theory, Work, & Organization – An Introduction*, Oxford: Oxford University Press.

Phillips, L., Kristiansen, M., Vehviläinen, M & Gunnarsson, E. (2013). *Knowledge and Power in Collaborative Research*. New York: Routledge.

Roam, D. (2009). *The Back of the Napkin. Solving Problems and Selling Ideas with Pictures*. London: Marshall Cavendish Limited.

Rygaard Rasch, M. C., Boholt, M. Engvild, S. (2011) *Grafisk Facilitering*. Studenterrapport fra K1 på Kommunikation. Roskilde Universitet.

Schatzki, T. (1996). *Social Practices. A Wittgensteinian Approach to Human Activity and the Social*. Cambridge: Cambridge University Press.

Schatzki, T. (2002). *The Site of the Social. A Philosophical Account of the Constitution of Social Life and change*. University Park, PA: Pennsylvania: State University Press.

Schatzki, T. (2007). "Introduction". *Human Affairs* (sænummer) 17, side 97-100.

Shove, Elizabeth & Pantzar, Mika (2005). "Consumers, Producers and Practices. Understanding the Invention and Reinvention of Nordic Walking". *Journal of Consumer Culture*, 5 (1), side 43-64.

Sibbet, D. (2010). *Visual Meetings: How Graphics, Sticky Notes and Idea Mapping can Transform Group Productivity*. Hoboken: John Wiley & Sons, Inc.

Sibbet, D. (2011). *Visual Teams. Graphic Tools for Commitment, Innovation & High Performance*. Hoboken: John Wiley & Sons, Inc.

Sibbet, D. (2013). *Visual Leaders. New Tools for Visioning, Management, & Organization Change*. Hoboken: John Wiley & Sons, Inc.

Thorvang, S. (2010). *Grafisk facilitering som bidrag til organisatorisk læring – Hvordan har grafisk facilitering bidraget til læring i en stor dansk organisation?*
http://vbn.aau.dk/files/52696263/Artikel_til_upload.pdf [06-09-2013].

Tyler, C., Valek, L. & Rowland, R. (2005). "Graphic Facilitation and Large-Scale Interventions. Supporting Dialogue Between Cultures at a Global, Multicultural, Interfaith Event". *The Journal of Applied Behavioral Science*, 41 (139), side 139-152.

Willig, R. (2007). *Til forsvar for kritikken*. Hans Reitzels Forlag. København.

Hjemmesider

Altforkreativ.dk (2013). Forside. <http://www.alt4kreativ.dk/forside.aspx> [16-08-2013]

Biggerpicture.dk (2013a). Home. <http://www.biggerpicture.dk/> [09-08-2013]

Biggerpicture.dk (2013b). Our Clients: <http://www.biggerpicture.dk/> [09-08-2013]

Biggerpicture.dk (2013c). What We Do. <http://www.biggerpicture.dk/> [14-08-2013]

Centerforgraphicfacilitation.com (2013). <http://graphicfacilitation.blogs.com/pages/> [09-08-2013]

Davidsibbet.com (2013). <http://www.davidsibbet.com/GF%20Retrospective%28Updated%29.pdf> [06-09-2013]

Drawmore.dk (2013). Draw More Stuff. <http://drawmorestuff.wordpress.com/> [09-08-2013]

forbesoste.com (2013). About: Leadership in the New Social Paradigm. <http://forbesoste.com/about/leadership-in-the-new-social-paradigm/> [10-08-2013]

IFVP.com (2013). About Us. <http://ifvpcommunity.ning.com/page/about-us> [09-08-2013]

Karenleth.dk (2013). Forside. <http://karenleth.blogspot.dk/> [16-08-2013]

KPMG.com/dk (2013). Strategisk Visualisering. <http://www.kpmg.com/DK/da/vores-ydelser/saerlige-fokusomraader/strategisk-visualisering-i-KPMG/Sider/default.aspx> [16-08-2013]

Processink.dk (2013). Home. <http://www.processink.dk/> [16-08-2013]

Sketchybanana.dk (2013). Home. <http://sketchybanana.dk/> [14-08-2013]

Soulfighters.dk (2013). Forside. <http://www.soulfighters.dk/> [16-08-2013]

Thegrove.com (2013). About Us. <http://www.grove.com/site/abt.html> [09-08-2013]

Toolsforschools.dk (2013). Hvad er Tools for Scools? http://www.toolsforschools.dk/?page_id=28 [07-05-2013]

Underombygning.dk (2013). Home. <http://www.underombygning.com/> [16-08-2013]

Formidlingsartikel

Situationsbeskrivelse

Jeg har skrevet en artikel til Kommunikationsforum, i daglig tale kaldet Kforum. Artiklen er født af mit speciale, men falder ned mellem to tidligere indlæg på Kforum: nemlig min egen artikel "Tegn din strategi" fra maj 2013 og artiklen "Fis, fusk og facilitering" fra juni 2011, skrevet af chefkonsulent ved Kforum, Brian Due og Timme Bisgaard Munk, redaktør ved Kforum.

I artiklen "Tegn din strategi" tegner jeg et billede af, hvad grafisk facilitering er, hvordan metoden bruges og hvilke muligheder, der er for virksomheder, hvis metoden bruges velovervejet. I "Fis, fusk og facilitering" bidrager Due og Munk med et kritisk blik på facilitering som en praksis, de hævder, er blevet til et buzzword, der risikerer at sløre for problematikker, der kan være tale om i forbindelse med facilitering.

Formål

Formålet med denne formidlingsartikel er med en journalistisk vinkel at skabe lidt røre i faciliterings- og konsulent-andedammen. Intentionen er at hive de grafiske facilitatorer "lidt op i helikopteren" i håbet om at bidrage til refleksion og stof til eftertanke. Jeg giver et kritisk blik på "de hellige køer", der eksisterer i grafiske facilitators diskurs, som blandt andet tæller dialog, indflydelse, inddragelse og kreativitet. På den måde sætter artiklen fokus på et af specialets centrale pointer i analysens anden del. Artiklen skal bidrage til refleksion om, hvor "uskyldig" og utvetydigt positiv den visuelt faciliterende praksis egentligt er.

Målgruppe

Artiklen er rettet mod konsulenter i kommunikationsbranchen, som arbejder med intern kommunikation, procesfacilitering, workshopfacilitering og forandringsledelse i organisationer – både offentlige, private og NGO'er. Jeg har derfor valgt Kforums læsere som målgruppe, da de tæller kommunikationsfolk, der repræsenterer personer, der netop arbejder med disse områder.

Medie

Kforum er en online medieside, som henvender sig til alle med interesse for kommunikation. Målet med sitet er at fortælle om nye tendenser og tiltag inden for kommunikations- og mediebranchen. Siden emmer af aktiv debat, hvor alle med kvalificerede meninger og holdninger kan komme til orde. Sitet besøges af ca. 50.000 om måneden, og der læses dagligt ca. 2.000 artikler af sidens læsere. Derfor mener jeg, at Kforum,

som medie og med dets målgruppe, er givtig for den refleksion, jeg ønsker at skabe hos konsulenter og facilitatorer, som orienterer sig inden for dette medies rækkevidde.¹³

Virkemidler

Kforums stil er at dække kommunikationsperspektiver på en lidt poppet og holdningsbaseret måde. Tonen er lettilgængelig og eksempelpræget, ofte med en iver efter debat. Artiklerne på Kforum er meget ofte længere artikler, ca. 1500-2500 ord, og artiklerne er ofte splittet op af ca. 5-6 billeder eller videoeksempler fra Youtube, der supplerer artiklens budskab. Da RUC's krav til formidlingsartiklen er uforenelig med det virkelige medie, jeg vælger at skrive til, er min artikel kortere og uden de grafiske elementer som fx billeder eller video, som ofte bruges.

Jeg er bevidst om, at netlæsere ikke nødvendigvis læser en hel artiklen i et stræk, men måske vælger at scrolle artiklen igennem for at blive fanget af en fængende relevant overskrift eller billede. Da tonen netop er lettilgængelig og poppet, har jeg valgt et sprog, som er aktivt og levende. Der er enkelte engelske udtryk, som afspejler det talesprog, som netop er kendetegnende for tonen på Kforum.

Jeg bruger også metaforer, som skal give læseren en lettilgængelig læseoplevelse, som forhåbentlig får læseren til at engagere sig i artiklens budskab, der måske får dem til at bidrage til debat.

I artiklen inddrages et par af de anvendte teoretikere fra specialet, nemlig Åkerstrøm og Phillips, da artiklen netop er stilet til en faglig relevant målgruppe. Jeg vil derfor argumentere for, at målgruppen vil finde det interessant og relevant med teoretikernes pointer.

Nedenfor ses formidlingsartiklen.

¹³ <http://www.kommunikationsforum.dk/om> [hentet, 26-11-2013]



Af Sara Engvild

Forført af dialog, tegninger og fri leg?

Når konsulentværktøjer indskrives sig som nye "vidundere", som kan redde virksomheders komplekse problemstillinger, er det med at råbe vagt i gevær. Grafisk facilitering, strategisk visualisering og visuelt faciliterede workshops er de seneste værktøjer, der forfører dansk business. Her bruges leg, tegninger og dialog til at skabe processer – men der er faldgruber, som konsulenter og virksomheder skal være opmærksomme på.

Kort fortalt

Virksomheder som Novo Nordisk, Mærsk og Cowi bruger i stigende grad facilitatorer, når deres medarbejdere skal samarbejde og innovere på arbejdspladsen. De grafiske facilitatorer leverer processer, hvor medarbejderne tages med på en rejse med øvelser og lege, som understøttes af visuel formidling og en narrativ fortælling. Cocktailen glider ned med glade farver og plakater, mens det oser af menneskelig empati og dialog. Men drinken serveres for medarbejderne for, at virksomheden kan nå et strategisk formuleret fælles mål. Håbet er, at medarbejderne husker de hånd tegnede plakater, de legende øvelser og den inddragende dialog, der skabte energi og positiv stemning. Og det er netop det produkt – ejerskabet til en proces - som virksomheder køber af de grafiske facilitatorer.

Appetit på mere

Den visuelt faciliterende praksis er lækker. Den indeholder de ingredienser, som et måltid skal koges på i dag. Dialog og kreativitet – Mmm. Medarbejderindflydelse – Mmm. Effektivitet – Helt sikkert! Peer reviewede tidsskrifter dokumenterer gang på gang, at motiverede og glade medarbejdere har en positiv effekt på produktivitet. Det er blevet "the right thing to do" i en demokratisk vestlig optik. Det er svært at være uenig i værktøjer, hvor der er fokus på "det hele menneske".

Men... Det virker jo næsten for godt til at være sandt. Professor i politisk ledelse ved CBS, Niels Åkerstrøm Andersen, viser i sin forskning, hvordan lege i organisationer er eksploderet siden 1990'erne. Han mener, at

flere praktikere burde reflektere over brugen af leg, da der er masser af magt i den tilsyneladende uskyldige tilgang til arbejdet. Han bakkes op af dialogforsker ved RUC, Louise Phillips, der beder os om at reflektere kritisk over al den snak om dialog, *empowerment* og medarbejderinddragelse. Vi bør undersøge, om deltager-deltager-tilgangen – i modsætning til en hierarkisk magtpyramide – rent faktisk udføres på visuelt faciliterede workshops, eller om der ikke er skjulte magtforhold på spil. Mmmm... kvalmende?

Er magt et problem?

I mit speciale undersøger jeg netop, hvad der rent faktisk sker på grafisk faciliterede møder og workshops. Medarbejderne er ofte deltagere i en proces, hvor virksomheden kender slutproduktet og dermed har magten over det. Nu skal medarbejderne indhyles i leg og opnå ejerskab til det produkt, som er bestemt og bestilt hos facilitatoren.

Men hov – magt er jo et negativt ladet ord, der intet har med glade tuscher at gøre. Men selv om der hos grafiske facilitatorer er en tro på en demokratisk og lige relation mellem deltager og facilitator, så er det i sidste ende hende med tuschen, der har de rigtige svar. Den åbenhed, der lægges op til, udebliver, så snart der er et forudbestemt mål for enden af tunnelen. Men er det et problem? Nej. Facilitering handler jo netop om styring mod et mål! Men hvis vi ikke er opmærksomme på det paradoks, der ligger implicit i ønsket om den lige relation og rollen som facilitator, altså den der styrer, kan magtforholdene blive mudrede og deltagerne ført bag lyset.

Den, der spørger, kender svaret

Når en gruppe skal gennem en proces bruges såkaldte *stærke spørgsmål* som "hvad", "hvorfor", "hvornår", "hvordan", "hvor" og "hvem". De stilles på en måde, så de "forstyrrer" deltagerne, og derved opnås den planlagte læring. Men hvad er det egentlig for en læring eller dialog, der kan være tale om, når der på forhånd er tænkt i præcis de rigtige svar? I virkeligheden kan man spørge: Er spørgsmål, tegninger og dialog en måde at manipulere medarbejderne på for at få de svar, virksomheden gerne vil have? Og sker det, uden at medarbejderne egentlig har reel indflydelse på det givne indhold, som behandles på workshoppen?

Så slap dog af!

Ja, ja... Så slap dog af! Så er magt og manipulation heller ikke værre. Det kan jo ikke alt sammen være dårligt. Og faktisk viser min undersøgelse, at de visuelle elementer og lege hjælper grupper med svær gruppedynamik til at opnå en dialog, fordi det visuelle og legen gør, at fokus bliver på dialogen i stedet for på interne magtkampe. Det er der selvfølgelig også en magt i. Men let's get real. Det er vel bedre, at der skabes et bedre samarbejde i en gruppe ud fra en skemalagt struktur, end slet intet samarbejde? For både medarbejdere og virksomhederne.

Bilagsoversigt

- Bilag 1 – Observation 1, Vejlederworkshoppen
- Bilag 2 – Observation 2, Festivalmødet
- Bilag 3 – Observation 3, Rådgivermødet
- Bilag 4 – Interview 1, Naja Finsen
- Bilag 5 – Interview 2, Anja Mikkelsen
- Bilag 6 – Interview 3, Rie Olsen
- Bilag 7 – Interview 4, Siv, deltager v. Vejlederworkshoppen
- Bilag 8 – Interview 5, Grete, deltager v. Vejlederworkshoppen
- Bilag 9 – Interview 6, Ebbe, deltager v. Vejlederworkshoppen
- Bilag 10 – Interview 7, Dorte, deltager v. Vejlederworkshoppen
- Bilag 11 – Interview 8, gruppeinterview, Vejlederworkshoppen
- Bilag 12 – Interview 9, Adam, leder v. Vejlederworkshoppen
- Bilag 13 – Interview 10, Nadja, deltager v. Festivalmødet
- Bilag 14 – Interview 11, Kaja, deltager v. Festivalmødet
- Bilag 15 – Interview 12, Sune, deltager v. Rådgivermødet
- Bilag 16 – Observation 4, Arbejds møde, Christa Hansen og Anja Mikkelsen
- Bilag 17 – Øvrige observationer samlet: Workshops og arbejds møder
- Bilag 18 – Uformel samtale, Rie Olsen og Sine Abel
- Bilag 19 – Interview 13, gruppeinterview, Sjællandsk kommune
- Bilag 20 – Interviewguides