



LindgrenHelde Kommunikation

Mette Lindgren Helde

www.lindgrenhelde.com & www.helde.dk

E-post: info@helde.dk

Mobil: +46-70 25 09 108

Af Mette Lindgren Helde, kommunikationskonsulent
LindgrenHelde Kommunikation

Ved du overhovedet hvad du snakker om!?

Leder du tit møder eller faciliterer gruppeprocesser? Så har du sikkert også prøvet at stå i en situation hvor spænding, konflikt eller andre former for modstand fra en eller flere "vanskelige fætre" blandt deltagerne fik dig på glatis. Her får du inspiration og tips til, at komme på sporet. Deep Democracy - en sydafrikansk faciliteringsmetode - og traditionel ikkevoldelig kommunikation tilbyder et rammeværk og konkrete værktøjer til at vende udfordrende situationer til flow og udvikling for både gruppen og dig selv i din facilitatorrolle.

Billede 1: Du står på gulvet og faciliterer en gruppe. Der er flow, god energi, engagement og ivrige deltagere. Balancen mellem oplæg, involverende aktiviteter, dialog og refleksion skaber ligefrem magi i rummet. Beslutningerne der tages, er klare og tydelige. Det er en fryd og din selvtillid er i top.

SKIFT

Billede 2: Du står på gulvet og faciliterer en gruppe og aner med skræk, at den proces, du har ansvar for, nu er på vej af sporet. Du har gjort dit forarbejde, skrevet drejebog og tilrettelagt efter alle kunstens regler. Men så sker der alligevel noget, du ikke lige har set komme. På den måde. Deltagerne er uopmærksomme, stemningen er uengageret eller måske ligefrem fjendtlig og en eller flere "vanskelige deltagere" udsender i det skjulte eller helt åbenlyst, budskaber som f.eks.:



Ved du overhovedet, hvad du snakker om? Hvorfor gør vi ikke det her på en anden (læs: min) måde? eller Jeg spiller min tid – og vil hellere være et andet sted.

Din selvtillid har fået et knæk og det du allermost ønsker dig, er at blive teleporteret direkte hjem til mor og nogle hjemmelavede frikadeller.

Jeg har prøvet både det magiske flow og den afsporede proces og lægger ikke skjul på, at jeg umiddelbart er mest tiltrukket af det første scenarie. Men jeg har også opdaget, at det ikke behøver at være et enten eller og at det er muligt at forvandle en proces' smertepunkter til vendepunkter.

Jeg har lært mig allermost i de processer, hvor jeg som facilitator kom på ekstra arbejde. Der, hvor modstand, vanskelige deltagere og angst og bæven på gulvet fyldte rummet, og det alligevel lykkedes at vende kareten og komme i mål. Hvor resultatet af mødet eller processen blev optimeret, gruppen flyttede sig, og de enkelte deltagere opnåede endnu dybere læring. Og hvor jeg samtidig gik derfra med æren i behold – en hel del klogere på mig selv i min facilitatorrolle.

Hvad så, min fætter?

Det er forskelligt, hvilken opførsel hos deltagerne, der bringer os ud af fatning, når vi som facilitatorer bliver sendt ud på den glatte is. Helt derud, hvor det føles som om alle vores talenter, redskaber og gode erfaringer bliver suget ned i en kold, mørk våge. Jo flere kompetencer og erfaringer, vi har, jo bedre er vi naturligvis rustet til håndtere udfordringer. Men vores egen personlige historie og psykologiske bagage spiller også en vigtig rolle. Og den har selv den mest erfarne konsulent jo også altid med sig.

Når vi bliver 'kroget' eller ramt af en såkaldt vanskelig fætters opførsel, er det ofte fordi han/hun har tricket en gammel negativ erfaring, som vi ikke er færdige med. Eller sagt på en anden måde: Som vi vil have gavn af at kigge på, for at kunne tage næste trin i vores egen (selv)udvikling. Det kan være både en frustrerende og voldsom oplevelse. Men altså også en mulighed for at lære nyt om os selv, hvis vi vover at se nærmere på, hvad det handler om.

Udtrykket *Den Vanskelige Fætter* er lånt fra et digt af Benny Andersen, som beskriver 'fætteren' som "den, der ved at holde dilemmaer farbare, moseugler i hævd, fedtefadet klar, er med til at holde os i live".

I den optik kan de øjeblikke, hvor rummet fyldes af modstand og spændinger og du bliver "kroget" af en vanskelig fætter, ses som en gave til dig som konsulent. Gaven er godt nok pakket ind i et skrækscenarie, men i virkeligheden er det en velkommen forstyrrelse af majoritetens (og dine) vedtagne sandheder om, hvad der er normalt og rigtigt og klogt. Og som med Benny Andersens ord, er med til at holde os (læs: gruppen) i live.



Begynd med din egen forforståelse

Det er egentlig meget logisk, at vi som facilitatorer møder modstand. Vi er typisk hentet ind for at forstyrre en gruppe, i den forstand at vi er der for at lede en forandringsproces. Forandring vil altid generere en eller anden grad af modstand hos de, der skal forandre sig. Ser vi modstanden som et vilkår frem for noget besværligt, vi for en hver pris skal undgå, bliver det straks lettere at håndtere den.

På samme måde kan spændinger og opræk til konflikt ses som tegn på, at der er noget på spil for gruppen (eller den enkelte) som er vigtigt. Så vigtigt at almindelig god opførsel kan blive som bortblæst. I stedet for at havne i de automatreaktioner, vi typisk tyr til, når vi føler os pressede, hvor vi enten går i diskussion og prøver at overbevise, eller trækker os og ignorerer den besværlige, kan du indtage den undersøgende position, hvor du som facilitator ser det som din opgave at tage rede på, hvad der ligger under overfladen og de skarpe synspunkter. På den måde hjælper du deltagerne med at finde de gyldne nøgler til, hvordan gruppen kan udvikles og præstere bedre. Og så er du allerede godt på vej til at skabe læring ud af modstanden.

Fætteren er i den optik din hjælper og ikke din modstander. Han befinder sig ved sin opførsel lidt på marginalen af gruppen, ude på kanten af det store flertals opfattelse af normen og det vedtagne. I stedet for at tage ham eller hendes ('kusinens') opførsel personligt, kan du se fætteren som en repræsentant for synspunkter eller roller, som er i gruppefeltet.

Den vanskelige fætter kan siges at tilhøre minoriteten og vil af majoriteten blive set som 'anderledes'. Anderledes opfattes tit ubevidst som negativt, men definerer vi det i stedet som positivt, kan vi transformere konflikten. Det anderledes, "marginale" synspunkt peger på områder og forståelser i en proces eller inden for et emne, som flertallet er blinde for. Og rummer (derfor) også en visdom, som gruppen har gavn af. En visdom som gruppeprocessen (og din facilitering, tillykke, du har skabt tillid i gruppen!) nu har skabt en unik mulighed for kan komme op til overfladen. Og fordi det er vigtigt (ellers ville det ikke komme op) vil det også være gavnligt – og måske nødvendigt for at komme videre, at gruppen forholder sig til det synspunkt, som fætteren repræsenterer.



I det perspektiv kan man næsten komme til at holde af fætteren og være ham taknemmelig for, at han sikrer, at flere synspunkter høres og kommer i spil. For vil vi skabe ejerskab, involvering, engagement og holdbare beslutninger, - og det vil vi som facilitatorer - er det en fordel, ja en nødvendighed, at alle føler sig delagtige og hørt. Når vi som mennesker ikke føler os hørt, vækkes ofte modstand i form af den lille anarkist inden i os. Det er ikke besværligt, men en typisk dynamik. Tænk f.eks. på de situationer, hvor du selv er "den vanskelige Fætter"! Det er en del af dynamikken mellem minoriteten og majoritet, at minoriteten indtager rollen som modstander. Er der i en gruppe

ikke plads til minoritetens synspunkt, vil dette let tolkes som en kæp i hjulet på majoritetens projekt, frem for tegn på noget der skal undersøges. Det er typisk, men ikke særligt hensigtsmæssigt for processer, hvor man har brug for at folk er delagtige og engagerede. I den optik er opkomsten af vanskelige fætre på ingen måde besværlig, men budskaber til facilitator om, at her er der noget, som skal undersøges for at gruppen kan fatte klogere og mere holdbare beslutninger.

Teorier og metoder til inspiration

Denne forståelse af gruppedynamikker og metoderne til at håndtere modstand er inspireret af overvejende to forskellige teoretiske og metodiske rammeværk. Det ene kaldes Deep Democracy og har sin oprindelse i Sydafrika (Mindell, A. og Lewis, M). Den anden er hentet fra min uddannelse til konfliktmægler og underviser i ikkevoldelig konflikt håndtering, som bl.a. bygger på den amerikanske psykolog Marshall B. Rosenbergs metoder til 'ikke voldelige kommunikation' (i Danmark også kendt som girafsprog). Mens girafsprog er noget de fleste kender til, er Deep Democracy (DD) endnu ikke så udbredt i Danmark, hvorfor jeg her vil fortælle lidt mere om tænkningen.

Hvad er Deep Democracy?

Deep Democracy bygger på idéen om, at udvikling og kreativitet i grupper kommer fra de mangfoldige stemmer og erfaringer, der ofte placeres på sidelinjen af mere gængse synspunkter og værdisæt i en gruppeproces.

- Metoden er *dyb* (Deep) fordi den dykker ned under de fleste faciliteringsmetoder, der fokuserer på udveksling af ideer, erfaringer og logiske rationelle argumenter. DD bringer følelser, værdier, overbevisninger og personlighed op til overfladen med det formål at oplyse, berige, kvalificere og fremme gruppens proces og udvikling.
- Metoden er *demokratisk* (Democracy) fordi den tager hånd om det faktum, at alle stemmer og synspunkter har betydning og at beslutninger bliver klogere og mere langtidsholdbare, når både majoritetens og minoritetens stemmer anerkendes og inkluderes.

Fordelen ved Deep Democracy er, at tænkningen er forholdsvis enkel at forstå og samtidig favner den store kompleksitet, som der er i gruppers liv og levned. Desuden er værktøjerne meget *hands on*, de er enkle og forfriskende, fordi de ikke er bange for at eskalere spænding og konflikt. Tankegangen er at konflikter kan skabe den tydelighed og forløsning, der er nødvendig for at kunne få øje på nye veje til løsninger. Og så er der stærkt fokus på at skabe medejerskab og involvering i processer, som ved første øjekast kan virke omstændelige, men som sikrer en type af involvering og en ordentlig ja-hat, der også holder på den lange bane.

FAKTABOKS

Deep Democracy er udviklet af den amerikanske psykolog Arnold Mindell i 1980'erne, og er en tænkning som er optaget af gruppers liv, dynamik og bevidsthed. Den lægger sig tæt op ad den systemiske tænkning. Det er også en række metoder til at optimere gruppers processer, så de kan træffe bedre beslutninger.

Lewismetoden henviser til Greg og Myrna Lewis fra Sydafrika, som har udviklet DD i forbindelse med landets transition i 1990'erne. Deres metode bygger på DD-principperne og udgør et sæt konkrete værktøjer, der er velegnede til at samarbejde, lede møder, træffe beslutninger og løse konflikter i sammenhænge, hvor spændinger og uenigheder og modstand i grupper grunder sig i en høj grad af kulturel, racemæssig, kønsbaseret og politisk forskellighed.



Hvordan jeg blev bedre til at håndtere modstand

Tænkningen fra Deep Democracy har hjulpet mig til at afpersonificere og gå i dialog med "vanskelige fætre", når jeg faciliterer og til bedre at kunne holde fokus på at gøre gruppen klogere.

Mit første skridt var en gang for alle at forlige mig med, at modstand er et vilkår i facilitering. Jeg prøver nu at se modstanden som et kærligt vink til mig i min rolle: *Her skal du være opmærksom, Mette!*



Når jeg skal facilitere en gruppe, hvor jeg kan mærke (eller har fået at vide) at der er noget på spil, leder jeg efter modstanden og den vanskelige fætter, så snart jeg kommer ind rummet. Jeg er blevet ekspert i, at spotte de krydsede arme, eller den højlydte fnisen. Nu giver jeg personen ekstra opmærksomhed, f.eks. ved at spørge ind og undersøge, hvad personens behov for gruppeprocessen er. Jeg gør ekstra meget ud af at skabe tillid i rummet og arbejde med "spilleregler". Og jeg stiller indvendigt mig selv spørgsmål som: *Hvor er spændingerne i rummet? Hvor er polariteterne, forskellene i gruppen? Hvordan kommer de til*

udtryk? Hvordan kan jeg undersøge hvad der ligger under det? Hvordan kan jeg få flere nuancer frem, flere synspunkter? Hvor er de deltagere, der ikke er med på bussen, som falder lidt uden for normen? Hvordan kan jeg gå i dialog med dem? Gøre noget ekstra for at de føler sig inddragede?

Jeg bruger kompetencerne fra min rolle som konfliktmægler, hvor det handler om at kunne holde ud at stå i et konfliktfyldt spændingsfelt. Jeg trækker på dialogens principper om at møde andre mennesker med ligeværdighed, respekt, åbenhed, ærlighed og tillid – noget der kan være en udfordring, når man skal have kontakt til deltagere, der befinder sig på ”modstandslinjen”, men som helt sikkert giver pote.

De kommunikative redskaber, der skaber kontakt, er de gode gammelkendte, som er enkle i teorien, men dog så være svære at praktisere, når vi selv er ramt af en konfliktfyldt situation. De er hentet fra dialogens og den ikkevoldelige kommunikations værktøjskasse og lyder:

- *Lyt aktivt*
- *Stil undersøgende spørgsmål*
- *Spejl og opsummer det du hører og ser*
- *Vis empati og vær tilstede med dit nærvær*



Desuden udfører jeg løbende et indre arbejde (på kursus og i sparring med vise kolleger), for at blive klogere på, hvilke typer af vanskelige fætre, som jeg selv bliver kroget af og hvem de minder mig om i min egen historie. Da jeg første gang kunne se det, blev det nemmere at bære over. Både med mig selv og den person i gruppen, som uforvarende bragte blandede minder frem hos mig. Jeg kunne sige i situationen: *Nå, men hun/han minder mig jo om xx.... Så det må jeg parkere og i stedet favne ham/hende (i symbolsk forstand) og se på, hvordan det synspunkt kan bringes i spil til gavn for gruppens proces.*

Efterhånden oplever jeg færre og færre situationer med modstand. Men... Der er ingen garantier. For hvert udviklingstrin man træder op på som facilitator, kræver det en runde med en ny type af modstand og vanskelige fætre, som man *”ikke lige havde set komme!”* Og det er godt, for det er jo lige netop der, i modstanden - at man har brug for at lære nyt og kan flytte sig og forandres.

Gode råd til dig som facilitator, når du skal møde modstand

Afpersonificér ”den vanskelige fætter”. Se ham som en ”stemme” i gruppefeltet, ikke en modstander af dig personligt. Undersøg, om der er flere deltagere med samme synspunkt – og hvilke behov og værdier der ligger under. Ved at få disse frem i lyset skabes involvering og gruppen kan få øje på flere handlemuligheder og kvalificere deres beslutninger.



Undersøg hvad ”fætteren” sætter i gang hos dig: Hvem minder han dig om? Sig kærligt til dig selv, at det er OK at blive kroget, men nu skal du af krogen og arbejde, så det må vente. Spørg dig selv: *Hvordan er jeg lidt som ham?* Og mærk efter, hvad du selv kunne have brug for fra en facilitator, hvis det var dig, der var i hans sko?

Søg sparring med en kollega eller supervisor. Undervejs i selve processen, hvis du kan tage en time out. Og/eller sørg for at **debriefe**, hvis du har følt dig personligt ramt og ikke kan slippe situationen efter nogle dage. Gør det i eget lønkammer eller få hjælp fra en kollega. Det er her læringen og din egen udvikling som facilitator sker.

KILDER

Artiklen har hentet inspiration vedr. Deep Democracy i materiale udarbejdet af Marianne Munis, Amunision. Link <http://www.deep-democracy.net/profile.php?mode=view&profile=51>

Læs mere om dialog og facilitering i min bog: Dialoghåndbogen – www.issuu.com – gratis download eller køb på forlaget Hovedland. www.hovedland.dk

Se min hjemmeside: www.helde.dk for kontakt og kurser i og hjælp til at møde modstand og håndtere vanskelige fætre.

Forslag til litteratur

Mindell, A.: *Lederskabets kunst*, Klitrose

Lewis, M.: *Inside the No*, <http://www.deep-democracy.net/shop.php>

Rosenberg, M.B: *Ikkevoldelig kommunikation*, Borgen

Alle fotos er lånt fra internettet, Google er min ven. Tak!