



Dilemmatrening

Veiledningsmaterieill

Mai 2025

«Bærekraftige distriktskommuner»

Forord

Dette veiledningsmaterialet er en del av «Bærekraftshjelperen» - en digital verktøykasse som er utviklet for å hjelpe kommuner med å gjøre faktiske og helhetlige bærekraftsvurderinger gjennom hele planprosessen og inn i beslutningsprosesser. Dette dokumentet med tilhørende vedlegg er til deg som skal gjennomføre dilemmatrening, og er ment som grunnlag og hjelp for deg som fasilitator.

Workshoper med dilemmatreninger kan også være en viktig del av den totale kompetansehevingen og bevisstgjøringen på bærekraft hos kommunene. Workshopene blir en arena for trening på virkelighetsnære scenarioer og en viktig mulighet for dialog mellom ansatte, samt læring gjennom synliggjøring av ulike perspektiver.

Metodebeskrivelsen og rammeverket som presenteres i dette veiledningsmaterialet er utviklet av BDO AS.

Innhold

Forord	2
1 Innledning	4
1.1 Om dilemmatrening	4
2 Din rolle som fasilitator	5
2.1 Om fasilitering	5
2.2 Mandat og oppgaver	5
2.3 Hvordan fasilitere dilemmatrening på en god måte	6
3 Forarbeid	9
3.1 Sett et tydelig formål med workshopen	9
3.2 Slik lager du en god tabletop	9
3.3 Gode forberedelser sikrer en god gjennomføring	10
3.3.1 Invitasjon og agenda	10
3.3.2 Deltakere og gruppeinndeling	10
3.3.3 Kjøreplan	11
3.3.4 Presentasjon	12
3.3.5 Huskeliste til de praktiske forberedelsene	12
4 Gjennomføring	13
4.1 Viktige elementer på gjennomføringsdagen	13
5 Etterarbeid	14
Vedlegg 1: Om å lage gode rammer for fasilitering	15
Vedlegg 2: Om dialog	17
Vedlegg 3: Mal for tabletop	19

1 Innledning

1.1 Om dilemmatrening

En dilemmasituasjon er en hendelse, en problemstilling eller en planlagt aktivitet hvor dere blir stilt overfor et eller flere valg eller beslutninger hvor alternativer må veies opp mot hverandre. Dilemmatrening som metode handler om å bruke egen virkelighet som læringsprosess og tar utgangspunkt i realistiske situasjoner for kommunenes fagområder. Virkelighetsnær trening med rom for prøving og feiling, gjør læringsprosessen motiverende, bygger selvtillit og egen opplevelse av kompetanse.

Formålet med dilemmatreningene hos kommunene er å trene på en felles forståelse av hvilke målkonflikter som eksisterer i bærekraftsarbeidet, hvordan disse bør forstås og hvordan de kan håndteres. En målkonflikt oppstår når et prosjekt/aktivitet/oppgave påvirker et eller flere bærekraftstema/-mål positivt samtidig som det påvirker et eller flere bærekraftstema/-mål negativt.

At det eksisterer målkonflikter, er ikke et problem i seg selv. Som regel vil alle tiltak ha både positive og negative virkninger som må veies opp mot hverandre. Det er heller ikke slik at alle målkonflikter kan løses. Likevel bør kommunene vite hvordan målkonflikter kan håndteres i organisasjonen og i bærekraftsarbeid.

I noen tilfeller finnes det politiske vedtak, planer eller retningslinjer som gir føringer for hvordan målkonflikten bør håndteres. Andre ganger må kommunen utrede målkonflikten nærmere eller ta i bruk ulike virkemidler for å redusere konflikten. Mens av og til er det opp til de øverste lederne eller de folkevalgte å ta de endelige avgjørelsene ved målkonflikter.

Ofte er det samarbeid og dialog som er nøkkelen. Derfor ser vi også at dilemmatrening som metode kan være et nyttig hjelpemiddel for å løfte og strukturere diskusjonene rundt problemstillinger som oppstår på dette feltet. Dilemmatrening innebærer en fasilitert dialog med utgangspunkt i et sett spørsmål for et tenkt scenario (også kalt en tabletop). Det kan blant annet brukes til å:

- enes om en felles retning og prinsipper for prioriteringer og avveining av ulike hensyn
- innføre/implementere en ønsket praksis
- raffinere/forbedre en arbeidsprosess
- styrke kompetansen på helhetlige bærekraftsvurderinger og trene på å identifisere målkonflikter
- trene på å jobbe sammen for å løse konkrete arbeidsoppgaver ved å trekke inn ekspertise og synspunkter på tvers i organisasjonen

2 Din rolle som fasilitator

2.1 Om fasilitering

Å være fasilitator er å skape sosiale endringer og «lokal kunnskap». Fasilitering handler om å «tilrettelegge for læringsprosesser som, gjør at ansatte og ledere finner fram til de mest konstruktive måtene å løse oppgavene på, tenke om fremtida på, snakke om og utøve sine tjenester på»¹. Fasilitering skiller seg eksempelvis fra styringsledelse som vist i tabellen nedenfor.

STYRINGSLEDELSE Organisasjonsutvikling og arbeid med sosiale endringer gjennom styring	FASILITERING Organisasjonsutvikling og arbeid med sosiale endringer gjennom ledelse av læringsprosesser
Bruke autoritet (kontroll): Lover, forskrifter, økonomiske virkemidler	Gjennom involvering. Få frem felles verdier og skape felles drømmer, styrker og relasjoner
Lage planer (vekt på å bruke generell kunnskap)	Undersøke og eksperimentere (vekt på å skape lokal kunnskap)
Anvende svar	Stille spørsmål
Nå forhåndsdefinerte mål	Utløse potensialer, skape innovasjon

Tabell 1: Forskjellen mellom styringsledelse og fasilitering. Bjørn Hauger (2010)

Og det viktigste av alt: Innta fasiliteringsposisjonen, ikke ekspertposisjonen. Selv om det er fristende!

Når du har valgt rollen som prosessleder, må du forholde deg til den og ikke tilkjenne dine meninger. I workshopen er det din rolle å sørge for at deltakerne deler sine betraktninger og sin ekspertise; din rolle er å få dem til å gjøre det.

Dersom du ønsker å lære mer om fasilitering, finner du mer utdypende informasjon om styrkebasert prosessledelse i eget vedlegg til veiledningsmaterialet.

2.2 Mandat og oppgaver

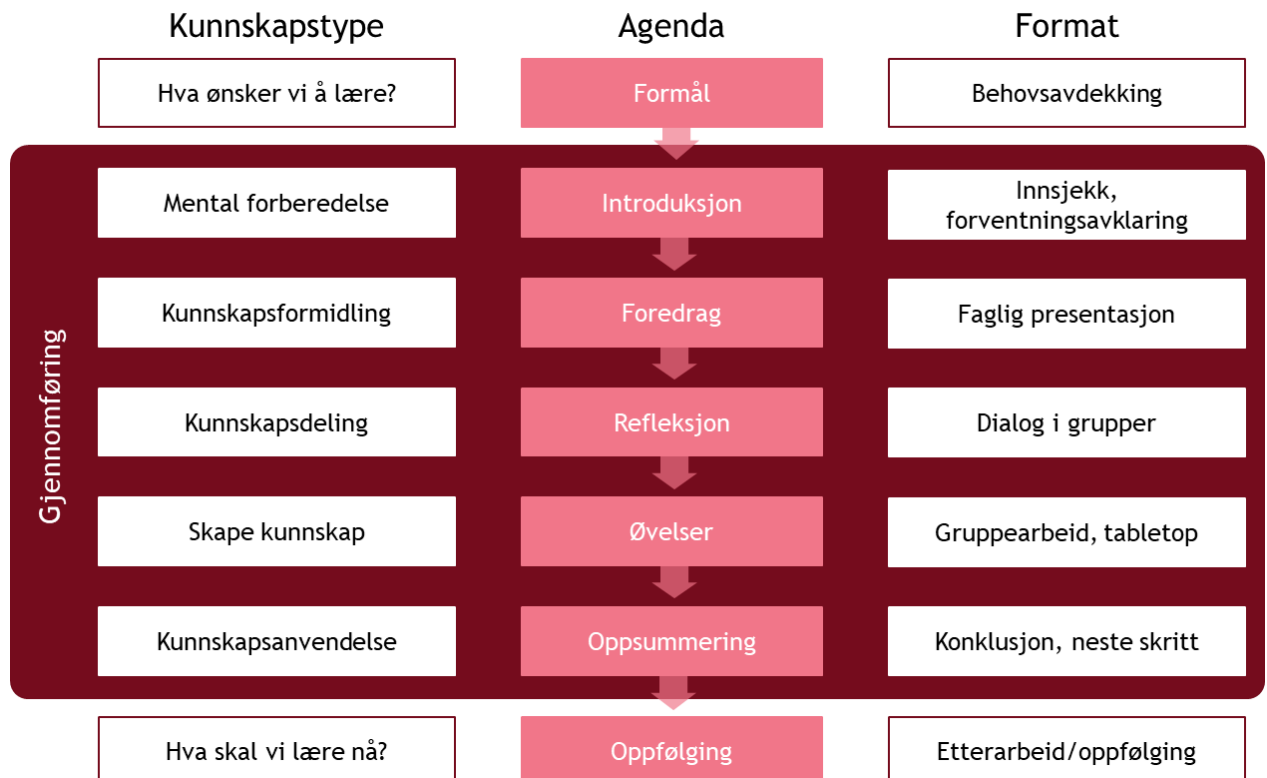
Som fasilitator for dilemmatrening blir det din oppgave

- å skape entusiasme, kunnskap og bringe frem perspektiver og ideer ved å fasilitere workshoper
- å bygge egen kompetanse på dilemmatrening og fasilitering
- å planlegge og gjennomføre workshoper iht. plan med ledelsen
- å dele erfaringer og kunnskap med øvrige fasilitatorer i kommunen (hvis relevant)
- å dokumentere innspill fra workshopene og sende det inn iht. plan/formål

¹ Bjørn Hauger (2010)

2.3 Hvordan fasilitere dilemmatrening på en god måte

For å kunne planlegge og gjennomføre en god dilemmatrening, er vi avhengig av menneskelig samhandling. Deltakerne du fasiliterer for utgjør et sosialt miljø, og det er din rolle som kan avgjøre om det miljøet blir godt eller dårlig. Den enkelte deltakers evne til å hente frem kreativitet og engasjement avhenger ikke bare av deltakeren selv, men av alle deltakerne i prosessen - hvordan man er mot hverandre og forståelsen for hvorfor man er samlet er de viktigste grunnelementene i en godt fasilitert dilemmatrening. Derfor er det viktig å skape gode rammer rundt dilemmatreningen, og derfor er kjøreplanen for workshopene bygget opp etter forskningsbasert modell hvor målet er å sikre effektiv læring. Figuren nedenfor illustrerer modellen.



Figur 1: Rammer for prosessledelse

Det finnes en rekke verktøy og metoder som kan anvendes for å identifisere, mobilisere og frembringe deltakernes styrker og ressurser i en prosess. De mest brukte metodene som skaper deltakelse, involvering og likeverd kan ifølge Tangaard (2017) kalles for grunnlagsmetoder, fordi de går igjen i det meste av dialogprosesser og møter med deltakelse. Valg av grunnlagsmetoder er viktig for kvaliteten på prosessene og samtalene vi inviterer deltakerne inn i. Metoden har også betydning for hvilke stemmer som blir dominerende for prosessen, og graden av deltakelse fra dem som er med. Vi kan tenke oss en skala fra lav til høy deltakelse (se figuren under). På bunnen av skalaen er monologen, og på toppen er parsamtaler og individuell refleksjon.

Høy grad av deltakelse og refleksjon



1. Individuell jobbing / refleksjon
2. Parvise samtaler
3. Dele i små grupper
4. Selvstyrte gruppesamtaler
5. Sirkel i plenum (sirkelmetodikk)
6. Dialog i plenum
7. Plenumspresentasjoner
8. Monolog

Lav grad av deltakelse blant menneskene i prosessen

Figur 2: Grad av involvering av deltakerne i en workshop

Bruk gjerne dialog som verktøy i dilemmatreningen

Vi erfarer at organisasjoner og virksomheter har behov for å fasilitere prosesser hvor de involverte har sterke oppfatninger og følelser om en sak - og ofte forskjellig ståsted. Kanskje har de over lang tid forsøkt å bli enige uten å lykkes og ting har låst seg litt. Dette gjelder i så vel positive som mer negativt følelsesladde endringsprosesser og kan dermed også relateres til hvordan man skal få mest mulig positiv kraft i endringsprosess, enten det dreier seg om strategi eller interne omorganiseringer mv.

I dilemmatreningen er formålet blant annet å få frem perspektivene til de ulike deltakerne. Dialog vil derfor være et effektivt og nyttig verktøy for deg som fasilitator. Dersom du ønsker å lese mer om dialog, se eget vedlegg i veiledningsmaterialet.

Legg til rette for deltakelse og involvering i dilemmatreningen

Individuell - gruppe - plenum (IGP) er en enkel metodikk som kan benyttes, både for å skape engasjement hos deltakerne i en prosess og for å sikre at alle deltar. Øvelsen ivaretar både de introverte og de ekstroverte deltakerne i gruppa. Øvelsen skaper trygghet fordi hver enkelt får reflektert individuelt først, før de kan dele med en partner eller flere i mindre grupper, og kun de som vil kan dele i plenum (Tangaard, 2017). IGP-metodikken kan for eksempel tilrettelegges på følgende måte:

1. Velg et spørsmål, f.eks. «Hvilke forventninger har du til dagen?»
2. Be deltakerne reflektere individuelt over spørsmålet i 2 min
3. Be deltakerne gå sammen i par eller grupper på 4-6 personer i hver og snakke sammen med utgangspunkt i spørsmålet
4. Gi gruppene 5 min - gå gjerne litt rundt og lytt

5. Be noen dele litt av samtalene i plenum

Sørg for en god avslutning i fellesskap

Avslutningsvis i enhver prosess og på ethvert møte kan det være nyttig å gå inn for landing i fellesskap. Øk sjansene for fremdrift og faktisk gjennomføring gjennom å oppsummere hovedpunktene i diskusjonene dere har hatt, beslutninger dere har tatt og hva som fortsatt gjenstår før dere er i mål. Vær i forkant i dine forberedelser, slik at du har en overordnet plan for hele prosessen. Da har du svaret klart på hva som skjer på neste møte eller videre i prosessen - dersom noen spør.

3 Forarbeid

Å forberede en god dilemmatreningsworkshop handler om å bestemme seg for hvordan gruppen skal jobbe på forhånd, med utgangspunkt i prosessens formål og kontekst. Gode forberedelser gir en struktur, skaper fremdrift og ruster deg som fasilitator til å håndtere det uforutsigbare som alltid skjer når folk møtes.

3.1 Sett et tydelig formål med workshopen

Formålet er grunnmuren i enhver prosess, og det viktigste du forholder deg til som fasilitator. Derfor bør du ha et klart og tydelig formål for workshopen du skal forberede og gjennomføre. Et tydelig formål gir deltakerne både nødvendige rammer å jobbe innenfor og en felles retning å jobbe mot. Formålet handler om hvorfor workshopen gjennomføres, og forteller deltakerne noe om hvilke forventninger som ligger til grunn for hva dere skal oppnå eller løse.

3.2 Slik lager du en god tabletop

En tabletop er et dokument deltakerne som er med i en simulering av dilemmatrening skal motta. Tabletopen inkluderer en situasjonsbeskrivelse, samt spørsmål som de skal benytte i diskusjonsbasert øvelse.

Hensikten med tabletopen i disse dilemmatreningen er lage situasjonsbeskrivelser som er knyttet opp mot egen arbeidshverdag, oppgaver og relevante situasjoner som du og dine kollegaer møter i det daglige. Det er ikke du som fasilitator som skal løse spørsmålene eller ha svar på spørsmålene; du skal lage spørsmål som er egnet for refleksjon og dialog.

Kjennetegn på en god tabletop

Generelle kjennetegn på en god tabletop, uavhengig og målgruppe, kontekst og formål:

- Et tydelig definert formål med god kobling til refleksjonsspørsmål for individuell refleksjon og gruppedialog
- Realistisk scenario
- Tilstrekkelig med informasjon til å skape refleksjon og dialog
- Åpne spørsmål
- Rom for selvrefleksjon
- Mulighet for å bruke scenarioet til å belyse flere formål

Enkle steg til utviklingen av tabletop til dilemmatrening

En sentral del av forberedelsene til workshopen, blir å utarbeide tabletoper som deltakerne skal få bryne seg på. Dette er en viktig oppgave som du som fasilitator har ansvaret for. Du er likevel ikke alene, og det er flere elementer å støtte seg på.

Det aller viktigste er å prøve seg frem, lag forslag som du gjerne kan teste ut på dine medfasilitatorer. Bruk nettverket til å hente inspirasjon og del egne forslag og erfaringer. Til sammen har dere mange gode ideer og eksempler, og ikke minst kunnskapen og kompetansen til å vite hva som er relevant og realistisk for deres kolleger. Du står fritt til å bruke egne eksempler; det viktigste er at situasjonsbeskrivelsen og dilemmasituasjonen er relevant for deltakernes arbeidshverdag og -oppgaver.

Husk at det finnes ingen fasit, men at det kan være greit å ha elementene fra opplæringen i bakhodet:



Figur 3: Hvordan lage en god tabletop

3.3 Gode forberedelser sikrer en god gjennomføring

3.3.1 Invitasjon og agenda

Når deltakerne mottar en innkalling skapes forventninger til hva som skal skje og hva dere skal oppnå ved at dere møtes. En innkalling bør derfor begrense seg til konkret og relevant informasjon. Konsentrer informasjonen rundt tid (dato og klokkeslett), sted (møterom eller adresse), deltakere og agenda. Ta med noe om historikk eller bakgrunn dersom det er vesentlig, og vær tydelig på hva som forventes av forberedelser slik at deltakerne stiller med samme utgangspunkt.

I tillegg til å formidle formålet med møtet, bør det også komme frem i agendaen hva slags type workshop du kaller inn til. Gi deltakerne tilstrekkelig informasjon og forventninger, slik at de har gode forutsetninger til å forberede seg. Det betyr ikke at du skal gjøre alt, overlat gjerne møteledelse eller fasilitering til andre når det er hensiktsmessig, men avklar dette i forkant av møtet slik at alle stiller forberedt på sine bidrag.

3.3.2 Deltakere og gruppeinndeling

Å være fasilitator innebærer å tilrettelegge for at alle deltakere får brukt så mye som mulig av sin kompetanse. Det å kunne se folk, og hvordan folk fungerer sammen er viktige observasjoner. Dersom noen tar mye plass, og andre ikke får snakket, må du greie å fange det opp, og ta noen grep for å endre på det om det trengs. Derfor at det også veldig viktig at du legger opp antall fasilitatorer i forhold til deltagere, hvis det er flere enn 30 deltagere på én workshop, må det også være flere fasilitatorer og medhjelpere.

Det kan være hensiktsmessig å dele inn i grupper i forkant av workshopen. Gruppestørrelsen vil påvirke workshopen i stor grad, tenk også tverrfaglighet og mangfold i når du deler inn i grupper. Gruppene være på tre til fem personer. Det er viktig å ta hensyn til hvilke ulike perspektiver deltakerne kan bidra med. Husk også at ikke alle stiller med samme forutsetninger. Gjør ulikhetene til en styrke.

Roller

Fasilitator: ansvarlig for å guide deltagerne gjennom workshopen.

Medhjelper(e): Ved større grupper bør det være flere som bistår fasilitator. Spesielt i oppstarten av en workshop bør fasilitatorer ha støtte for å kunne løse eventuelle tekniske utfordringer. Da unngår man at resten av deltakerne bli stående og vente og miste fokus før man i det hele tatt er kommet i gang.

Gruppeleder: Når deltakerne spres i ulike grupper, bør det utnevnes en som presenterer resultatet for resten av deltakerne. For eksempel kan man si at gruppelederen er den som hadde bursdag sist - slik at deltagerne kan koordinere selv.

3.3.3 Kjøreplan

Kjøreplanen er ditt arbeidsverktøy for å planlegge gode prosesser. En kjøreplan er en detaljert beskrivelse av hvordan prosessen skal gjennomføres, og setter rammen og strukturen for prosessen.

I kjøreplanen definerer du fremdrift, formål, aktiviteter og alle praktiske detaljer. Å arbeide med kjøreplanen bevisstgjør deg i dine forberedelser, uavhengig av prosessens lengde og formål. Uansett om det dreier seg om et møte på to timer, et utviklingsprogram over flere samlinger eller en strategiprosess over flere måneder, hjelper kjøreplanen deg til å se om planlagte aktiviteter spiller opp under formålet, om du klarer å synliggjøre den røde tråden og om du har tilstrekkelig variasjon og dynamikk i prosessen.

Den gjør deg trygg på hva du vil med prosessen, og hvor mye tid som kan brukes i hver bolk. En kjøreplan kan også være til hjelp underveis i prosessen dersom det er noe som bør kortes ned eller forlenges avhengig av deltakernes initiativ og engasjement. Det er sjeldent at kjøreplanen følges slavisk i prosesser. Derfor kan det være hensiktsmessig å ikke detaljplanlegge alt, og legge inn litt "slakk" i programmet, slik at du stiller deg åpen i prosessen og for de mulighetene du ikke kan planlegge for.

KJØREPLAN WORKSHOP 2

«BÆREKRAFTIGE DISTRIKT

TID: Fredag 23.02.24 12:00-15:00
STED: Teams

FORMÅL:

Øke bevissthet og kompetanse ute i kommunene. Trene på e

Formålet med dagen er også å bidra til forankring og engasje samt få engasjert fagfolk med ulike perspektiver til å belyse

ØNSKET RESULTAT:

At kommunene ser verdien av dilemmatrening som metode t konkrete problemstillinger. Deltakerne får trene seg på å ide muligheter for å skape vann-vinn-situasjoner.

Innspill til behov for å håndtere slike situasjoner, som prosje i det videre arbeidet.

FASILITATORER:

NN

DELTAKERE:

Kommunene - nøkkelpersoner fra sektorene, kommunedirekt

FORARBEID:

Kan kunnskapsgrunnlaget ute i kommunene være et nyttig ut virkemiddel. Flere kommuner er allerede i gang med kunnsk av å delta på workshopen. Astrid og Tiril kan sette seg inn i deltakerne fra kommunene slik at de stiller forberedt/samst kartlegge hvor kommunene står i planprosessen.

KJØREPLAN (3 TIMER)

KL.	TID	HVA / HVORDAN	ØNSKET EFFEKT	KOMMENTAR	ANSVAR
12:00	20	Velkommen v/ Statsforvalteren Recap fra workshop 1		Kort om formål med prosjektet. Vi skal bruke metode som kan tas aktivt i bruk av kommunene i etterkant. De skal få tilgang på materiale i etterkant av workshopen som gjør at kommunene kan teste metoden i egen organisasjon. Recap: Kort om gruppearbeidet Oppsummering av innspillene som kom inn	Lill-Hege ønsker velkommen og introduserer teamet Astrid og Tiril tar kort om prosjektets formål og recap fra forrige workshop
12:20	10	Hva er målkonflikter og hvordan møter vi det i bærekraftsarbeidet i kommunene?	Forståelse for hva målkonflikter i kommunene dreier seg om.	Konkrete eksempler på aktiviteter/tiltak som kommunene kan ta ansvaret for.	Astrid og Tiril
12:30	15	Dilemmatrening - Hva, hvordan og hvorfor? Intro av første scenario	Forståelse for metoden	Kan ta i bruk metoden i egen virksomhet; prosjektet bidrar med veiledningsmateriale	Hilde
12:45	45	Dilemmatrening - scenario 1	Få øve på et konkret scenario som er så nært virkeligheten for de ansatte i kommunen som mulig. Bevisstgjøring og kompetanseheving for kommunene	Demografi, beholde og rekruttere kompetanse og klare å levere tjenestene. Konkret case/scenario (for eksempel nyetablering av næringsvirksomhet som	

Bilde 1: Eksempel på kjøreplan

3.3.4 Presentasjon

Som fasilitator er det viktig at du gjør deg godt kjent med innholdet i presentasjonen i forkant av workshopen. Det kan være nyttig å avstemme oppbygningen av presentasjonen med kjøreplan og agenda for dagen, slik at du sikrer at alt relevant innhold kommer med.

PowerPoint er et godt verktøy og hjelpemiddel i dilemmatreningen. I kunnskapsdelingen kan det være nyttig at presentasjonen ikke bare inneholder tekst og tall, men også grafiske elementer som kan illustrere et poeng. Når du presenterer så må du kunne innholdet i presentasjonen slik at det ikke oppleves som høytlesing.

3.3.5 Huskeliste til de praktiske forberedelsene

Husk å ivareta de praktiske forberedelsene som booke konferanse rom, bestille lunsj, og ha en back-up-plan dersom det ikke er mulig med fysisk gjennomførelse.

Huskeliste:

- Sette et tydelig formål med dilemmatreningen
- Lage kjøreplan
- Sende ut innkalling med agenda
- Sette klare roller
- Dele inn gruppene
- Forberede tabletop
- Lage ferdig presentasjon
- Ivareta praktiske forberedelser

4 Gjennomføring

4.1 Viktige elementer på gjennomføringsdagen

Arbeidet du har lagt ned i forarbeid og forberedelser er det som bestemmer resultatet og opplevelsen av workshopen på gjennomføringsdagen - både for deg som fasilitator og deltakerne. Vi har oppsummert noen viktige elementer som kan være nyttig å ta med seg.

Vær klar ved oppstart

Organiser rommet på en hensiktsmessig måte før deltakerne kommer. Test alt teknisk utstyr og vit at det fungerer. Vær til stede når deltakerne kommer, hils på hver enkelt (dersom det ikke er en veldig stor gruppe) og opptre imøtekommende. Førsteintrykk er avgjørende.

Dersom du ønsker, ha gjerne på bakgrunnsmusikk i rommet - det kan bidra til å skape en avslappet og imøtekommende stemning når deltakerne ankommer.

Bruk kjøreplanen aktivt

Kjøreplanen er ditt viktigste verktøy for å gjøre tilpasninger og justeringer underveis i workshopen. I den praktiske gjennomføringen vil det ofte kunne oppstå forhold som gjør at en enten bruker mer eller mindre tid enn hva en har planlagt for. Som fasilitator er det din oppgave å justere på tid og innhold slik at dere kommer gjennom workshopen på best mulig måte.

Husk fasilitator-rollen

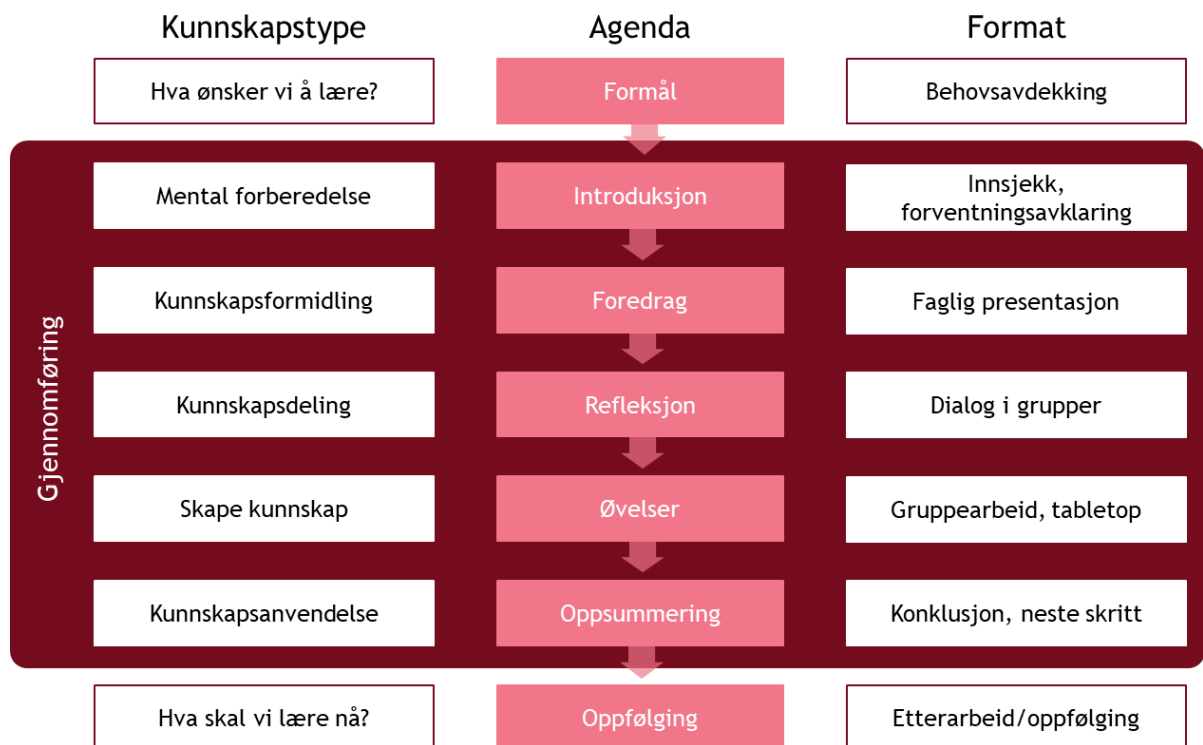
Bruk anbefalingene og tipsene du har fått gjennom opplæring og veiledningsmaterialet til å omfavne fasilitatorrollen på best mulig vis - og husk at det er ikke din oppgave å ha svar på alle spørsmålene.

5 Etterarbeid

Etter workshopen er gjennomført er din oppgave som fasilitator å sørge for at dilemmatreningen oppsummeres og erfaringene deles. Oppsummeringen bør vise til læringsutbytte og innholdet i tabletopen som ble benyttet. Dette kan med fordel deles med leder(e) og/eller deltakerne i etterkant av workshopen.

Vedlegg 1: Om å lage gode rammer for fasilitering

Her finner du en nærmere beskrivelse av de ulike trinnene som kjøreplanen for workshopen er bygget på.



Figur 4: Rammer for prosessledelse

TRINN 1: FORMÅL - HVA ØNSKER VI Å LÆRE/KAPE?

For å kartlegge utviklingsbehov bruker vi spørsmålsinnsamling som metode hvor deltakerne blir bedt om å bidra med spørsmål de ønsker svar på. Slik sikres riktig innhold og fokus.

TRINN 2: INTRODUKSJON - MENTAL FORBEREDELSE

I introduksjonen gjør du deltakerne klar for samlingen. Her presenteres mål, innhold og læringsprosessen samt introduksjon av deltakerne. Alt dette gjøres på en slik måte at alle har en bedre forståelse av både kunnskapsnivå og motivasjon.

TRINN 3: FOREDRAG - KUNNSKAPSFORMIDLING

Kunnskapsinformasjon skal sikre et felles kunnskapsgrunnlag og er normalt gjort som en en-veis-kommunikasjon. Her formidler en «ekspert» sin kunnskap gjennom en presentasjon, et foredrag, en historie, eksempler, statistikk, prosessbeskrivelser, filmer og bilder.

TRINN 4: REFLEKSJON - KUNNSKAPSDELING

Etter at informasjon er gitt, gis deltakerne anledning til å reflektere over og snakke om det som er formidlet. Her brukes ofte dialog som teknikk for å skape bevisstgjøring.

TRINN 5: ØVELSER - SKAPE KUNNSKAP

Det siste trinnet i læringsprosessen er den delen hvor deltakerne ser nærmere på hvordan kunnskapen kan brukes i eget arbeid. For å få til dette, brukes metoder som skaper involvering, kreativitet og samarbeid på en strukturert måte. Ulike metoder kan brukes som gruppearbeid, kollegarådgiving, tabletoper eller simuleringer - hensikten er å skape aktiv trening på framtidige mulige hendelser, dvs. problembasert læring.

TRINN 6: OPPSUMMERING - KUNNSKAPSANVENDELSE

Oppsummeringen bør både oppsummere resultatene av samlingen, skissere neste skritt samt sikre evaluering.

TRINN 7: OPPFØLGING - HVA SKAL VI LÆRE NÅ?

Dette trinnet tilhører etterarbeidet og inkluderer relevante oppfølginger i perioden etter for å sikre og sjekke ut at læringen er integrert og omsatt i handling.

Vedlegg 2: Om dialog

I de aller fleste samtaler vil vi automatisk sortere hva vi liker og ikke liker, eller hva vi brenner for å og hva vi ikke har tro på. Dialog betyr ikke å være enig, men at de som deltar er oppriktig interessert i andres synspunkter, samt hvordan og hvorfor de kom frem til disse. Det handler om å anerkjenne det som sies, dele det vi liker med det som sies, og dele hvilken handling som er mulig i andres perspektiv. I en dialog undersøker vi ulike ideer og forsøker å finne de underliggende antagelsene eller forutsetningene i det komplekse samspillet mellom flere synspunkter. Det å lytte med respektfull nysgjerrighet gir gjensidig kunnskap og bereder grunnen for omforente løsninger.

Så hvordan gjør man en dialog?

Egentlig er det ganske enkelt; etter å ha presentert et tema eller et problem, handler det om tre spørsmål:

1. Hva ble sagt?
2. Av det som ble sagt, hva likte du?
3. Av det som ble sagt, og det du likte, hva kan du bruke?

... og allikevel er det så vanskelig.

Særlig det første. Få evner å gjenta det den andre sa ved å bruke samme ord og begreper, fordi vi ikke lytter ordentlig. Dette er et tegn på at man er mer i en debatt enn en dialog. Men når vi får til dette, opplever den andre anerkjennelse, og det blir lettere å også akseptere andre standpunkt. I spørsmål nr. 2 velger vi å fokusere på hva vi likte av det vi hørte her legger vi grobunn for det som gir energi og vi snakker med hjertet. Da byr vi på egne synspunkter, men fortsatt basert på det den andre sier. Intensjonen med det tredje spørsmålet er å skape handling. Her ligger kimen til ny praksis. For mer om forskjellene mellom dialog og debatt kan du se figuren nedenfor.

	DEBATT	DIALOG
Premissene	Det er kun ett rett svar eller riktig perspektiv, vanligvis ens eget.	Det er mange riktige svar og perspektiv, inklusive ens eget.
Målet	Å vinne, å ha rett, å selge, overtale eller overbevise.	Å forstå de andre personene ut fra deres egne syn (å forstå betyr ikke å være enig).
Holdning	Kritisk vurderende.	Nysgjerrig åpenhet.
Lytting	Aksepterer ingenting, lytt dømmende, lytt etter feil og mangler, planlegg ditt neste innlegg, snakk mer enn du lytter.	Aksepter det du hører, lytt til den andres «historie» uten å skulle dømme eller vurdere, reflekter istedenfor å reagere, lytt mer enn du snakker.
Undersøkelse	Forhør den andre, still spørsmål som støtter ditt eget syn og som utfordrer den andres syn.	Still spørsmål som bedrer din forståelse for hva den andres ideer betyr for dem selv, og undersøk antagelser som du egentlig tar for gitt.

	DEBATT	DIALOG
Forsvar	Forsvar og rettferdiggjør din egen posisjon, forsvar dine forutsetninger og grunnlag som om det er sannheten.	Tilby dine tanker, utforsk alternative synspunkter.
Rolle	Djevelens advokat (inntar alltid motsatt syn av den andre) eller den som «eier sannheten».	Å gå i en annens sko.

Vedlegg 3: Mal for tabletop

Se eget Power Point-dokument.

Kontakt

Hilde Løseth Modell

Director

M: 990 46 329

e-post: hilo@bdo.no

BDO AS, et norsk aksjeselskap, er deltaker i BDO International Limited, et engelsk selskap med begrenset ansvar i henhold til garanti, og er en del av det internasjonale BDO-nettverket, som består av uavhengige selskaper i de enkelte land. Foretaksregisteret: NO 993 606 650 MVA. Medlem av Den Norske Revisorforening.

Leveransen er utarbeidet for oppdragsgiver, og dekker kun de formål som med denne er avtalt. All annen bruk og distribusjon skjer for oppdragsgivers regning og risiko. BDO AS eller BDO Advokater AS vil ikke kunne gjøres ansvarlig overfor en tredjepart.

