

En praktisk vägledning för
kursledare och andra engagerade
i Fojos utbildningsverksamhet
i Sverige och internationellt

Fojos syn på lärande

Så kan du planera, genomföra
och utvärdera kurser och lärande

Besök, Kalmar: Pedalstråket 11
Besök, Stockholm: Slottsbacken 8

Adress: Linnéuniversitetet, 391 82 Kalmar
Telefon: +46 (0) 480-44 64 00

E-post: fojoinfo@lnu.se
Webb: www.fojo.se

Innehåll

1. Fojos syn på lärande.....	3
2. Lärandet är en viktig del i Fojos strategi.....	4
2.1 Beskrivning av innehållet i denna handbok.....	6
2.2 Vuxnaslärande.....	7
2.3 Modeller för inläring.....	8
3. Så kan du planera en kurs/workshop.....	10
3.2 Att göra före kursstart.....	11
4. Genomförande av kurs.....	13
4.1 Kursstart.....	13
4.2 Flera tips under kursens gång.....	13
4.3 Kursens slut.....	16
4.4 Digitala utbildningar.....	17
4.5 Utvärdering och uppföljning.....	17
5. Goda exempel från våra verksamheter.....	19
6. Fördjupning: om feedback och coachning.....	21
6.1 Grundläggande tips.....	21
6.2 Grupprocesser & gruppdynamik.....	21

Hur vet vi att det vi gör har effekt, att det leder till bättre journalistik och i längden till en mer demokratisk och hållbar värld?

Vilka metoder använder vi och vilka teorier lutar vi oss mot?

Hur tänker vi när vi genomför våra insatser för lärande?

Vad är det som vägleder oss i planering och upplägg av arbetet?



1. Fojos syn på lärande

Medieinstitutet Fojo arbetar sedan 1972 med att stärka och utveckla journalistiken i Sverige och sedan 1991 i en internationell kontext.

10 000-tals journalister i över 100 länder, studenter och representanter för civila samhället och staten har under snart 50 år lärt sig om journalistik, om det journalistiska hantverket, om journalistikens roll i samhället, om affärsmodeller, om hur man som medieföretag klarar övergången till ett digitalt medielandskap, hur en god genderbalans bidrar till bättre nyheter, hur en förståelse för klimatförändringar skapar förutsättningar för god journalistik. Och mycket annat. Under åren har vi också ställt oss

vissa grundläggande frågor och på så sätt byggt vår egen kunskap om lärandet:

- Hur vet vi att det vi gör har effekt, att det leder till bättre journalistik och i längden till en mer demokratisk och hållbar värld?
- Hur tänker vi när vi genomför våra insatser för lärande?
- Vad är det som vägleder oss i planering och upplägg av arbetet?
- Vilka metoder använder vi och vilka teorier lutar vi oss mot?

Detta dokument syftar till att ge svar på just de frågorna.

2. Lärandet är en viktig del i Fojos strategi

Fojos vision, mission och strategi 2022–2025

Fojos vision, mission och strategi ligger till grund för all verksamhet. Alla program, projekt, utbildningar och evenemang styrs av denna strategi. Den gäller både i Fojos verksamhet i Sverige och i vår internationella verksamhet. Världen står inför en tid av stora miljömässiga, sociala och ekonomiska utmaningar, både lokalt och globalt. Dessa utmaningar kräver en ny förståelse av journalistikens roll i samhället.

Oberoende kvalitetsjournalistik har traditionellt setts som en grundpelare i en demokrati. Fojo utvidgar journalistikens roll till att också gälla hållbarhet. På samma sätt som oberoende journalistik är en omistlig del av en demokrati blir därigenom journalistik också en omistlig del av ett hållbart samhälle.

Vi kallar det hållbar journalistik.

Utifrån detta formulerar Fojo sin vision: *Allmänheten¹*

har tillgång till den journalistik de behöver för att kunna ta välinformerade beslut

Fojos mission

Tillsammans med partner stärker vi journalistik för en demokratisk och hållbar värld.

Fojos strategiska mål 2025

Tillsammans med partner har vi stärkt journalistik:

- som bidrar till mediernas och samhällets hållbarhet
- som värnar sitt oberoende som ställer makthavare till svars
- som bidrar till jämställda och inkluderande samhällen
- som erkänner allvaret i klimatkrisen

och därigenom påverka sin livssituation och tillsammans skapa hållbara, demokratiska och inkluderande samhällen.

Hur lärande skapar förändring för att göra verklighet av vår vision

Detta sker främst genom följande tre processer, som är nära sammankopplade med varandra och där lärandet är en viktig del av varje process:

När kunskapen om nya perspektiv på journalistik och hur den kan tillämpas i praktiken ökas så vidgas journalistikens roll i samhället till att också omfatta hållbarhet

Genom att koppla samman forskning kring miljömässig, social och ekonomisk hållbarhet med praktisk journalistik bidrar Fojo och våra partner till ny och fördjupad kunskap om olika aspekter av hållbar journalistik och hur den kan tillämpas i praktiken. Denna kunskap är en viktig grund för en diskussion om och identifiering av lösningar till de utmaningar som journalistiken står inför.

När kunskap och erfarenheter utvecklas, delas, diskuteras och debatteras inom samarbeten och nätverk som Fojo leder och ingår i, förändras gradvis normer, attityder och beteenden på individuell nivå, på organisationsnivå och på samhällsnivå. När kunskapen om hållbar journalistik

¹Olika grupper av kvinnor och män, flickor och pojkar samt icke-binära

sprids bland medieaktörer, forskare, intresse- och branschorganisationer stärks förståelsen och engagemanget. Med tiden kommer – utifrån detta förändringsarbete – allt fler att arbeta för att förändra det traditionella synsättet och innehållet i journalistiken och därigenom bidra till att utvidga dess roll i samhället. På sikt kommer detta förändringsarbete leda till att alltmer journalistik är hållbar.

När förmågan att producera och nå ut med hållbar journalistik stärks så skapas förutsättningar att möta journalistikens nya utmaningar

Genom att utbilda chefer, journalister och journalistutbildare och på så sätt utveckla deras organisationer bidrar Fojo till att skapa de förutsättningar som krävs för att utföra det journalistiska uppdraget utifrån de nya utmaningar som journalistiken står inför.

När samarbetet mellan innovativa utbildningsinstitutioner och innovativa medieproducenter stärks skapas förutsättningar för lärande och förmågan att omsätta färdigheterna i praktiken ökar. När Fojo bidrar till att bygga dessa broar leder det också till att utbildningar för journalister blir mer praktiskt inriktade och bättre möter medieproducenternas behov och på så sätt ökar relevansen. Fojo bidrar också till att stärka den institutionella kapaciteten, med metoder och arbetssätt för organisationer som producerar och/eller bidrar till produktion av hållbar journalistik.

På sikt kommer – utifrån detta förändringsarbete – mer hållbar journalistik produceras och göras tillgänglig för allmänheten.

När den ekonomiska bärkraften och hållbarheten stärks så ökar mångfalden av livskraftiga medieproducenter och kvaliteten på journalistiken förbättras

Genom att utveckla och stärka hållbara finansieringsmodeller för medieorganisationer bidrar Fojo till att skapa förutsättningar för ett innehåll av hög journalistisk kvalitet, ett redaktionellt oberoende och förmågan att föra en god dialog med allmänheten.

Detta sker bland annat genom att skapa djupare kunskap om innovativa affärsmodeller på både organisations- och samhällsnivå, om användarnas behov och beteenden och om hur nya målgrupper kan nås och förstås genom exempelvis jämställdhets- och

mångfaldsanalys. På så sätt ges producenterna ökade förutsättningar att stärka sina förmågor och metoder att interagera med publiken.

På sikt kommer detta förändringsarbete att leda till att fler medieaktörer får möjlighet att utveckla nya och förbättrade modeller för ekonomisk hållbarhet, vilket kommer att leda till en ökad mångfald av livskraftiga medieproducenter som åtnjuter förtroendet hos allmänheten.

Förändringarna bidrar till att förstärka varandra

Genom att koppla samman dessa tre förändringsprocesser förstärker de varandra. Kunskapsutveckling som bygger på forskning och beprövad praktik bidrar till ökad förståelse och kontinuerlig utveckling av metoder och verktyg för det journalistiska hantverket, liksom modeller för finansiell bärkraft.

På samma sätt är nya praktiska erfarenheter en del av den kontinuerliga utvecklingen av kunskap, förståelse och arbetssätt. Nätverkande katalyserar och sprider förändringar i normer och beteenden, vilket leder till att mer hållbar journalistik produceras och görs tillgänglig för allmänheten. Det skapar i sin tur förbättrade förutsättningar för att olika grupper av kvinnor, män och icke-binära i samhället får tillgång till information, makt och inflytande.

Förändring sker genom partnerskap

Fojo kan inte ensamt skapa förändring, det kan bara ske i nära samarbete med andra. För att nå de förväntade resultaten i denna strategi krävs också att en rad andra förutsättningar för gynnsam utveckling stärks.

Det handlar bland annat om förbättrade lagar och regelverk som garanterar pressfrihet, yttrandefrihet och rätten till information, om journalisters och mediearbetares säkerhet och arbetsförhållanden och om resurser och infrastruktur som möjliggör såväl mediernas distribution av och tillgång till informationen.

Genom ett nära samarbete med lokala, nationella, regionala och internationella partners kan Fojo bidra med vår del för att skapa förändring mot en gemensam vision i linje med Fojos vision 2030.

2.1 Beskrivning av innehållet i denna handbok

Det här materialet syftar till att ge dig som kursledare och utbildare kunskap om hur Fojo ser på lärande samtidigt som vi vill lyfta fram några teorier som vi menar är viktiga för vuxnas lärande. För det är en viktig utgångspunkt: vuxna yrkesverksamma lär sig på annat sätt än exempelvis studenter på universitetet.

För vuxna spelar de egna erfarenheterna en helt central roll, att kunna relatera det som sägs och görs till egna upplevelser och situationer. Liksom att uppfatta den omedelbara nyttan av det som behandlas under kursen.

Materialet är ett hjälpmedel för dig i att planera, genomföra och undersöka vilka metoder och verktyg som du kan använda i det praktiska arbetet med att utbilda vuxna professionella. Förhoppningen är att du får verktyg som är utvecklande både dig själv och för deltagarna, som är huvudpersonerna.

Som utbildare är det viktigt att förstå sin målgrupp, att möta deltagarna där de befinner sig och koppla deras verklighet till kursens innehåll och upplägg. Och att se allt lärande som en ständigt pågående process.

Att planera en utbildning för yrkesverksamma journalister och/eller medicarbetare kräver kunskap och medvetna val.

Det är givetvis omöjligt att på förhand veta hur din planering fungerar i skarpt läge, hur stort engagemang det finns för ämnet, hur gruppdynamiken

utvecklas och i vilken form du själv är när det är dags för kurstillfället.

Handlar det om en kortare kurs, en dagskurs, blir upplägget ett annat och du behöver arbeta genomtänkt med att få en lagom blandning av teori och praktik med korta pass och deltagarinteraktion. Och du tvingas välja bort eller korta ner flera moment.

En fullproppad endagskurs med hundra powerpoints på bekostnad av diskussion och frågor, brukar sällan framkalla applåder hos deltagarna.

Att ansvara för en veckokurs kräver desto mer planering, men kan samtidigt vara lättare att genomföra eftersom du har utrymme för längre övningar och diskussion. Dessutom får kursdeltagarna mer tid att lära känna varandra och kan bidra ytterligare med egna erfarenheter och kunskaper.

Learning by doing, är ett välanvänt citat kopplat till John Dewey, en av 1900-talets mest kända akademiker inom pedagogik och psykologi.

Mycket förenklat handlar det om att utgå från en aktivitetspedagogik som blandar teori, praktik, reflektion och handling.

Och nog går citatet att använda även av kursledare som står i begrepp att planera och genomföra en Fojo-utbildning.

Varje gång vi gör något nytt lär vi oss och drar lärdomar som kan användas vid nästa tillfälle, vi lär av erfarenheten helt enkelt.

En fullproppad endagskurs med hundra powerpoints på bekostnad av diskussion och frågor, brukar sällan framkalla applåder hos deltagarna.

2.2 Vuxnas lärande

Forskning visar samstämmigt att vuxna lär sig mest effektivt om:

- innehållet handlar om den verklighet som de möter i sitt arbete,
- utbildningen är lösningsinriktad med tydliga mål,
- deltagarna är med och definierar eller har inflytande över vad som behöver läras,
- inläringen sker med varierade metoder och praktiska övningar - inläringen sker i en trygg och demokratisk miljö.

Kan vi då säga att det finns en speciell "Fojopedagogik"? Nej, svaret är att det egentligen handlar om andragogik, det vill säga om hur vuxna lär sig ("ped" i pedagogik står för barn, "andra" för vuxen).

Inom andragogiken finns några viktiga förutsättningar som grundar sig på bland annat [den amerikanske vuxenutbildaren Malcolm Knowles](#).

I praktiken innebär det att vi fokuserar mer på själva kurs- och inlärningsprocessen än på innehållet.

Det innebär en deltagarcentrerad och inkluderande lärmiljö där vi utnyttjar de kunskaper och erfarenheter som finns i gruppen och också tar stor hänsyn till de olika deltagarnas behov. Vi ser lärande som en process, där deltagarna själva tar stort ansvar för sin inläring.

Kursledarens förhållningssätt kan sägas vara mer coachande i den mening att man visar stor tillit till deltagarnas egna förmågor att utvecklas. Men det är också viktigt att anpassa förhållningssättet efter gruppens sammansättning, erfarenheter och behov.

Det finns inte en lärsituation som är identisk med den förra.

Kursledarens uppgift är att stödja inlärningsprocessen, oavsett om det gäller:

- Att förmedla kunskaper och vägar till kunskaper – fakta, nya rön samt hur man kan få kännedom om dem
- Att träna färdigheter – intervjuande, skrivande, foto, podd, design etc
- Att väcka insikter, se sina möjligheter och begränsningar och förstå hur och varför det är/blir som det är/blir
- Att ingjuta mod, lust och handlingskraft att förändra till det bättre.

Om olika lärpreferenser – David Kolb

Den amerikanske psykologen David Kolb är en annan forskare, vars teorier om vuxnas inläring och lärpreferenser influerat Fojos syn på lärande. Mest effektiv blir inläringen, menar Kolb, om man följer en modell som han kallar lärcykel.

Lite förenklat kan modellen uttydas:

1. Lära genom egna erfarenheter av det jag själv gjort och brukar göra.
2. Ha tid att reflektera, på egen hand eller tillsammans med andra, över mina erfarenheter.
3. Få hjälp med att dra slutsatser och teoretisera kring det jag upplevt. Abstrakt tänkande, logik.
4. Tillämpa det jag lärt mig, experimentera – och få nya erfarenheter.

Yrkesverksamma personer har oftast betydelsefulla erfarenheter, men sällan tid på jobbet att reflektera

2.3 Modeller för inläring

Att fokusera på inlärningsprocessen är A och O inom andragogik (vuxenpedagogik).

GROW

GROW-metoden, som ursprungligen skapats för coaching (av engelsmannen Sir John Whitmore), är en modell, som lämpar sig utmärkt för inläring och kursstrukturer.

Rita/visa och berätta hur din tänkta modell ser ut så deltagarna förstår och kan följa modellen och inte blir otåliga och vill ”veta och göra allt genast”, en vanlig ”åkomma” bland journalister.

- G för Goal. Målet för gruppen kan lämpligen bygga på kurskontraktet. Individer kan ha sina egna mål.
- R för Reality, den verklighet som de olika deltagarna befinner sig i och de problem eller hinder de upplever.
- O för Options, alternativa möjligheter, vägar runt hindren, problemlösare, utveckling av det som redan funkar.
- W för Will, Wrap-up eller Way forward (några varianter), ett slags analys eller slutledning och ansats till förändring. Efter Will är det dags att formulera nya mål, upprätta konkreta handlingsplaner och/eller strategier.

över dem, än mindre att analysera, bygga teorier och experimentera. Det är utbildningssituationens styrka att kunna erbjuda utrymme för det.

Kolb framhåller också att var och en av oss oftast har en lärstil som vi föredrar, ett ”bästa sätt” att påbörja inläringen (se cykeln).

Som utbildare är det bra att veta hur kursdeltagarna föredrar att lära sig. Det går att ta reda på genom enkla frågeformulär eller be folk diskutera i grupp, men det är inte alltid möjligt att hinna med. Då hjälper det långt att i alla fall vara medveten om de olika lärpreferenserna och – viktigast – att inte utgå från att mitt eget sätt att lära mig gäller för alla.

LÄSLÄNKAR:

- [Läs mer om David Kolbs inlärningscykel](#)
- [Läs mer om hur inläring fungerar](#)

TRAPPSTEG

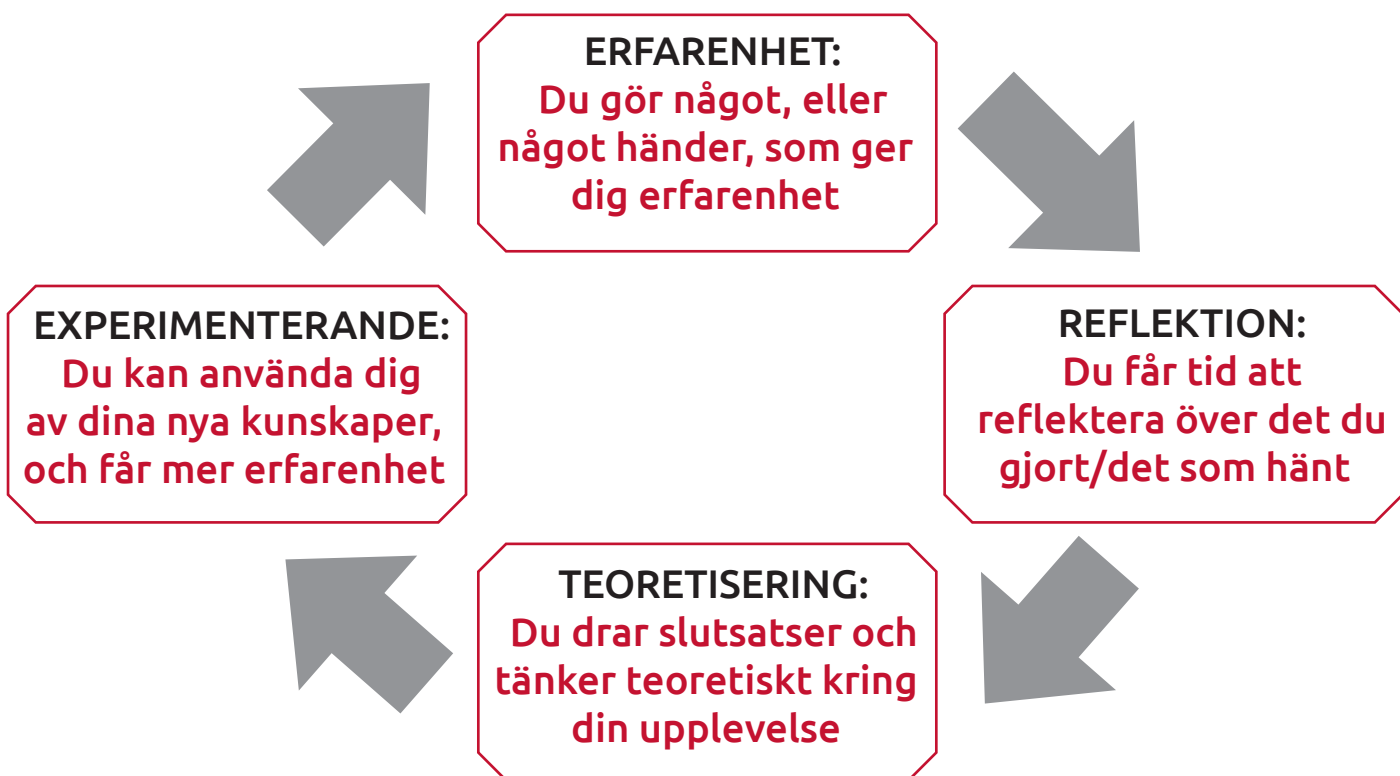
En annan modell som kan lämpa sig bättre för ren kunskapsinhämtning, är trappan eller spiraltrappan. Börja i det enkla, konkreta för att steg för steg komplicera och sätta saker i ett vidare sammanhang. Återknyt under resan gärna till det första steget, det enkla konkreta (spiralmodellen).

OBS! Rita och berätta gärna även här hur din tänkta modell ser ut.

KOLB

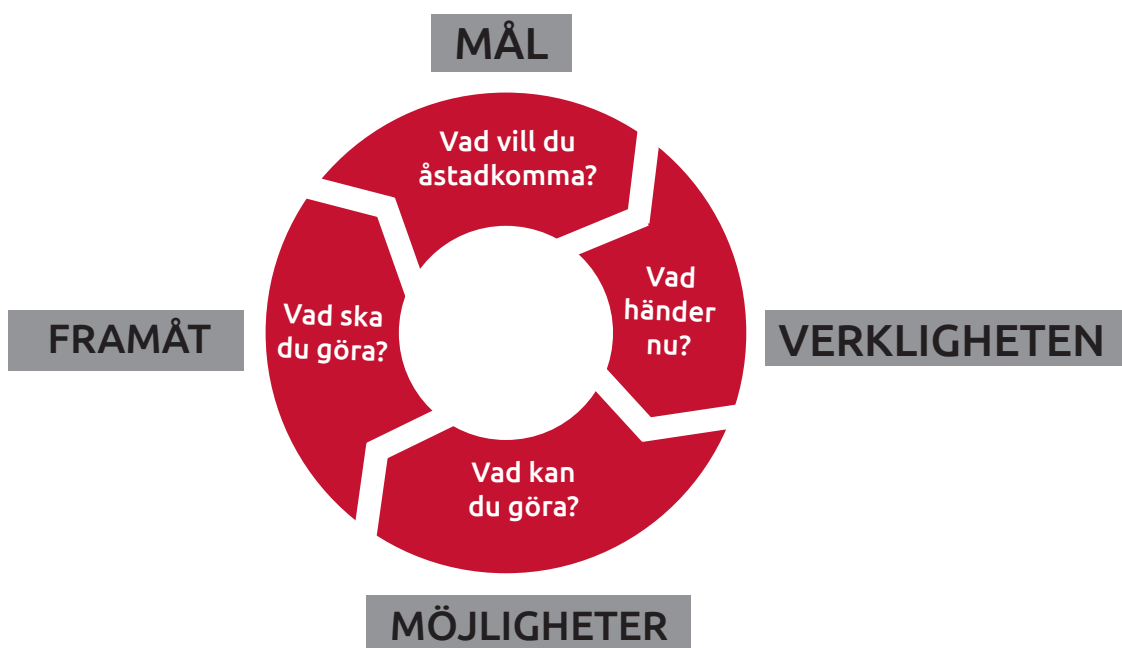
Ett tredje exempel, se ovanstående text samt modell på nästa sida. Visa och förklara Kolbs inlärningscykel eller fråga HUR folk i gruppen brukar lära sig olika saker. Tala därmed om att kursen ska ge utrymme för såväl deltagarnas egna erfarenheter/kunskaper, tid att tillsammans reflektera över dessa, teorier/analyser och olika sätt att praktisera och testa.

KOLB



Kontinuerlig utveckling – modell omarbetad från Kolbs inlärningscykel

GROW



3. Så kan du planera en kurs/workshop

Att tänka på före kursstart

Inom all utbildning är det viktigt att sätta upp konkreta mål för vad kursdeltagarna ska lära sig. Från en pedagogisk synpunkt är det en fördel om kursledare, projektledare, beställare och eventuellt andra berörda kan diskutera målsättning med utbildningen på ett tidigt stadium. Kursledaren kan då vara med och formulera kursbeskrivning och vara delaktig i antagningsprocessen.

Vad ska du tänka på när du formulerar olika kun-

skapsmål? Hur kan de hjälpa dig att bäst kunna planera utbildningens upplägg?

Målen behöver vara konkreta, tydliga och gärna mätbara. Använd aktiva verb och fundera på om de är konkreta nog. Hur mäter du att någon "förstår"? Det kan vara svårt om du inte gör ett test, vilket vi sällan använder på Fojo.

Här är några punkter att reflektera kring.

Kunskapsmål

Förmedla kunskaper och vägar till kunskaper – fakta, nya rön, hur man får kännedom om dem.

Jag kommer att veta:

- hur jag läser en årsredovisning,
- hur temperaturen vid Arktis har förändrats på 30 år,
- hur sociala medier fungerar.

Färdighetsmål

Träna färdigheter – intervjuande, skrivande, använda sociala medier, bilder, design.

Jag kommer att kunna:

- analysera företagets ekonomiska läge,
- rapportera mer initierat om klimatfrågor,
- hitta vad folk twittrar om just nu på torget i Kalmar,
- intervju, skriva, coacha, ge feedback (bättre), bli en bättre chef.

Medvetenhets-/ motivationsmål

Väcka insikter, se sina möjligheter och begränsningar, sina villkor och förstå hur och varför.

Jag vill/ska:

- bli en mer kritiskt granskande ekonomireporter,
- få en egen spalt om klimatförändringar,
- få läsarna mer delaktiga i rapporteringen,
- förändra mitt skrivande, intervjuande, ledarskap, få mer lust, bli en bättre människa.

Läs mer om mål och inlärningsnivåer av utbildningspsykologen Benjamin Bloom, i vad som kallas "[Blooms Taxonomy](#)".

FORMULERA HANDLINGSPLANER

Ett sätt att konkretisera sina mål är att låta deltagarna formulera realistiska och konkreta handlingsplaner för hur de ska tillämpa kunskaper och färdigheter efter slutförd kurs. Det är ett moment som behöver tas med i planeringen.

Handlingsplanerna kan ha olika ambitionsnivå, till exempel den modesta nivån ”jag ska skriva tre artiklar om kursämnet efter avslutad kurs” till ”min arbetsplats ska inrätta ett helt nytt bevakningsområde”.

Hur som helst måste tid avsättas för att diskutera och formulera handlingsplaner. Det blir ett eget kursmoment men ska inte ta oproportionerligt lång tid i relation till det övriga kursinnehållet, det tematiska lärandet och erfarenhetsutbytet.

Läs mer om handlingsplaner här: [Handlingsplaner](#).

Internationella kurser och deltagare

Om du ska göra en kurs för deltagare i eller från ett annat land finns en rad andra omständigheter, som är specifika för varje land och situation. Ju mer kunskap och bakgrundsinformation du har om dina kursdeltagare, deras förutsättningar och behov av kursen, desto större chans att du hamnar rätt i din kursledarroll och får deltagarna att känna att utbildningen är anpassad efter deras behov.

Det är också viktigt att förstå deltagarnas sammanhang: Vilka möjligheter har de att genomföra utbildningen och tillämpa sina nyförvärvade kun-

skaper efteråt? Hur ser deras arbetssituation ut? Har de själva valt att delta i utbildningen, eller är det arbetsgivaren som krävt det? Det brukar inverka på intresse och motivation (gäller överallt). Vilka yttre omständigheter påverkar inlärningsituationen?

Det kan röra sig om allt från instabilt internet, dålig ventilation i lokalen till politiska oroligheter och konflikter.

Ibland behöver du jobba via en tolk, vilket oftast innebär att varje moment tar betydligt längre tid, tolken kan behöva ta del av ditt material innan för att kunna förbereda sig på bästa sätt osv. Då är det bra att planera in mer luft i schemat.

Tänk också på vilka kulturglasögon du sätter på dig: jobbar du till exempel i ett afrikanskt land ska du alltså inte använda bilder/foton i en PPT-presentation som bara utgår från en europeisk eller västerländsk norm etc.

Du kan behöva redigera och anpassa ditt material för målgruppen och använda fler lokala eller regionala exempel.

Som alltid: Förberedelse är A och O. Här kan både Fojos projektledare och samarbetspartners bistå med värdefull kunskap och information, så att du verkligen förstår kontexten du ska jobba i.

3.2 Att göra före kursstart

Skapa en trygg lärmiljö. Kommuniera med gruppen och enskilda

Att känna trygghet och tillit är en god grund för inläring – för att våga ställa frågor, utsätta sig, möta utmaningar, utmana andra och kunna delta i stundtals jobbiga övningar. Därför är det viktigt att du som kursledare anstränger dig för att skapa en god, kollegial stämning i gruppen från start. Det arbetet kan börja redan före kursstart genom att du kommunicerar med deltagarna och låter dem lära känna varandra lite i förväg. Beroende på vad det handlar om för kurs kan du till exempel:

– skicka ut ett mer personligt ”välkommbrev” med annat än det som står i kursprogrammet (”Hej, vi ska snart ses ... så spännande det ska bli/ser fram emot att ...”). Och inbjud deltagarna att ställa frågor, ha synpunkter.

– berätta mer om hur kursen kommer att se ut, innehåll och form om särskilda förutsättningar,
– tipsa deltagarna om att ta kontakt med varandra,
– be dem formulera sina egna förväntningar och önskemål (om du känner att du behöver få det i förväg),
– ge dem en uppgift som de kan dela med varandra, t ex svara på några frågor, intervju någon/sig själva, skriva en text, läsa en bok, en text eller se film, ta in kunskap eller perspektiv, samla rubriker, bilder, statistik.

En del av detta kan man förstås spara till kursstarten. Men ett tidigt möte med gruppen och de enskilda deltagarna bäddar för en smidig kursstart där du redan har börjat skapa ett gott klimat för inläring.

Tidsplanera!

Höra, se, eller göra? Tycker du det är svårt att tidsplanera de olika delmomenten i en kurs?

Lugn, det ÄR svårt. Och svårast kan det vara att räkna ut hur lång tid ett pass med regelrätt föreläsning tar. Du (eller en gästföreläsare) kanske vill att de som lyssnar ska ställa frågor och komma med inlägg och egna exempel under föreläsningens gång. Eller så har ni bestämt att ta frågor och diskussion efter föredragandet.

I båda fallen är det närmast omöjligt att i förväg veta tidsåtgången såvida du inte helt utestänger deltagarna, vilket är på tvärs mot inkluderande pedagogik. Ett sätt att undkomma dilemmat är att förbereda så korta dragningar som möjligt och tänka att ungefär lika lång tid går åt till diskussion och reflektion.

Det är betydligt lättare att tidsbestämma en övning, fast du måste förstås testa själv för att veta. Glöm inte att reflektioner kring övningen eller eventuell redovisning kan ta lika lång tid och tidsbestäm varje pass tillsammans med gruppen.

Att träna sin förmåga i övningar av olika slag är

också en inlärningsstil som erfarna vuxna ofta föredrar, inte minst journalister. Tänk på att ibland kan ett kort teoripass föregå en övning, men ofta fungerar det lika bra med ordningen: övning – reflektion – teoribildning, [se Kolb](#).

Räkna med att tiden inte kommer att räcka till för allt du har planerat och att somligt måste släppas – helst i samråd med gruppen. Blir det å andra sidan för mycket tid över så ta paus och låt [deltagarna bara "umgås"](#) eller stoppa in en reservmodul! Det är guld värt att samla på sig några övningar, anekdoter, quiz, roliga videoklipp, energikickar etc, som kan funka i olika situationer.

Ibland kan de ha större relevans och värde än det du planerat från början. Tänk också gärna att din egen och eventuella gästföreläsares input i kursen utgör cirka hälften av tiden. I en inkluderande utbildningssituation står deltagarna för resten: deltagare, föreläsare och kursledare bygger var sin del av kursens resultat.



4. Genomförande av kurs

4.1 Kursstart

Starten av en kurs/utbildningssituation har stor betydelse för en god atmosfär, bra grupp känsla och lusten att lära sig. Beroende på hur länge kursen pågår får du lägga ner olika mycket tid på själva inledningen. Vid endagskurser/-workshops gäller det att jobba desto mer på förberedelser (se ovan).

Här kommer några tips för första dagen eller timmen. En del av punkterna tar egentligen inte egen tid utan är mer en fråga om förhållningssätt. Med 12 deltagare kan till exempel alla följande punkter betas av på 45 minuter (Några tips är säkert överflödiga för en del men lätta att glömma ibland.)

- Om det går, möblera rummet så att alla kan se varandra och kan gå fram till varandra eller byta plats. Så flexibel möblering som möjligt är det optimala. En cirkel, halvcirkel eller kafésittning underlättar kommunikation i gruppen. En u-form där kursledaren/föreläsaren sitter bakom ett bord längst fram signalerar ”katederundervisning” och inte ”deltagare i fokus”.

- Se till att kunna deltagarnas namn eller lära dig namnen snabbt. Deltagarlistan underlättar och ännu bättre är det om du har kunnat kommunicera med dem i förväg.

- Hälsa var och en välkommen, gärna på väg in i undervisningslokalen eller i vart fall innan ni kör igång. Om möjligt, ha koll på var de jobbar och med vad.

- Berätta inför gruppen om dig själv men låt var och en i gruppen komma till tals så snart som möjligt, helst efter cirka fem minuter, genom att tidigt öppna för en runda av något slag.

- Använd rundan till att skapa ett slags kontrakt eller överenskommelse om innehåll. Be deltagarna formulera sina ”hopes and worries”, förhoppningar/behov och eventuella farhågor. Skriv ner det de säger som nyckelord eller i rubrikform och använd det som underlag för ett innehållskontrakt. Sätt en tidsgräns för hur länge var och en får prata och underlätta för deltagarna att vara korta och koncisa genom att ge dem ett par minuters betänketid.

- Flagga redan i starten för att alla ska åstadkomma en handlingsplan och konkreta strategier för sitt fortsatta arbete. Det uppmuntrar till att ta vara på sådant som känns relevant och viktigt. Hur deltagarna sedan ska jobba fram och formulera sina handlingsplaner kan anstå till senare i kursen.

- Berätta också hur du har tänkt strukturera kursen. Rita gärna och förklara om du har en tänkt modell för inlärningsprocessen. (Se exempel ovan, GROW, Trappsteg, Kolb)

4.2 Fler tips under kursens gång

”Mind your step”

De flesta av oss har säkert suttit och irriterat oss på föreläsaren som vänder ryggen mot deltagarna och pratar med en whiteboard eller gömmer sig bakom sin laptop. Eller den som spankulerar runt och viftar med armarna eller står och svajar från sida till sida. Eller för den delen statyn som inte rör en fena men flödar av ord och tittar mer i sitt manus och på sina powerpoints än på sina ”åhörare”. Gör inte så, snälla!

Om du ska gå omkring i rummet så ska det finnas en anledning, som att visa eller använda något föremål, att lyssna närmare på vad en deltagare säger, att kolla om någon behöver hjälp eller be en annan visa upp ett exempel. Håll blicken på deltagarna, en efter en, så att de känner att du är där med dem, och så att du själv kan läsa av hur de reagerar. Sitt eller stå så att de ser hela dig, åtminstone i början. Be gärna vid tillfälle en kollega att sitta med och iaktta dig och ge feedback så att du blir medveten om ditt kroppsspråk, dina gester eller andra beteenden.

Har du svårt att bli avbruten av frågor och gå in på svar, byta spår, så säg det men notera frågorna, skriv upp så att du kommer ihåg och så att den som frågat blir försäkrad om att du återkommer. Glöm

heller inte att lyssna när deltagarna pratar med varandra, i grupp eller två och två. Det finns många som drar sig för att ta till orda direkt till kursledaren men gärna frågar eller pratar med kollegan bredvid. Återkommande rundor av det slag som presenteras under rubriken "Laget runt" nedan underlättar för de svårpratade att komma loss – samtidigt som det får de mest pratsamma att hålla igen och lyssna bättre på andra.

Tanka av med laget runt

Ett sätt att ge och få feedback långt innan kursen är slut (och det egentligen är för sent) är att "tanka av" efterhand, som ett sista moment på dagen eller första på nästa. Metoden "Laget runt" lämpar sig utmärkt för det och funkar också som koll på vad folk har tagit med sig av det som sagts och gjorts hittills. Det blir ett sätt att påminna varandra, ett slags "maximising memorising".

Laget runt ska gå snabbt och bygger på att var och en har rätt till sina egna tankar, känslor och synpunkter. Det är inte läge att avbryta, säga emot eller starta en diskussion. Uppstår någon kontrovers, så förpassa den till ett annat tillfälle, utanför rundan. Det är helt OK för deltagarna att avstå från att säga något eller att be att få återkomma. Man kan gå laget runt i turordning som man sitter eller be deltagarna skicka ordet vidare till vem de vill – eller låta den som vill haka på få ordet.

[Mer om laget runt här.](#)

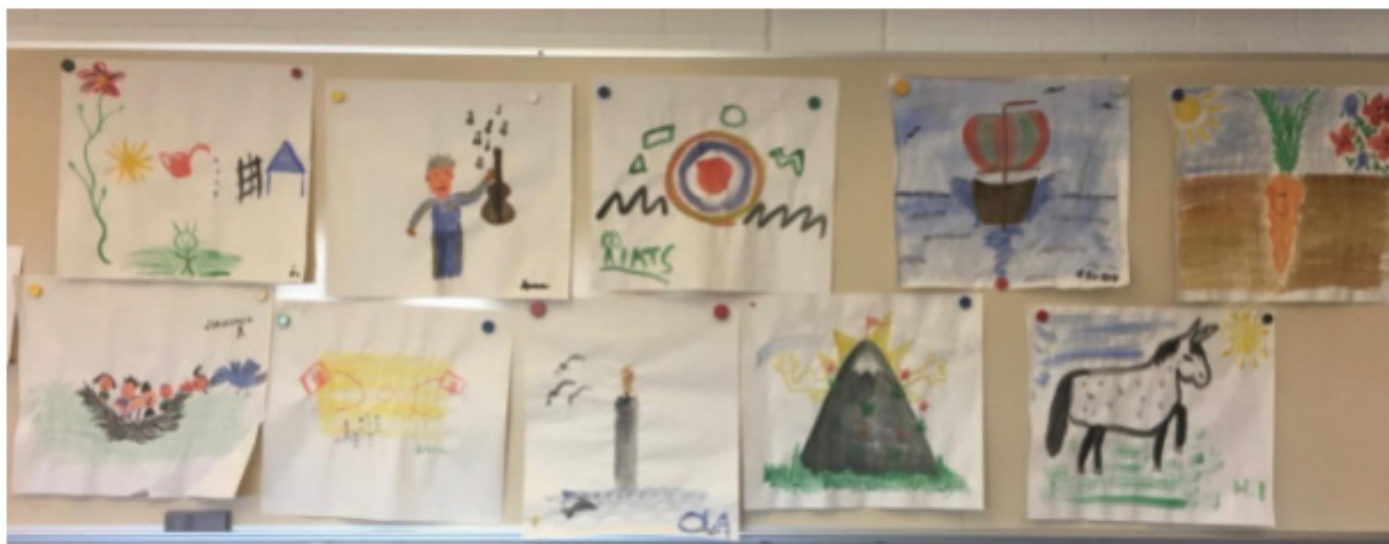
Visualisera!

Bilder av alla slag är till stor hjälp vid inläring – för vuxna lika mycket som för barn. Tänk igenom i förväg vad som kan underlätta begriplighet, förstärka budskap eller skapa intresse, men rita, teckna eller spontanvisa också foton, videor, filmsnuttar under resans gång. Powerpoint som presentationsteknik är ett bra visualiseringsstöd, men välj dina bilder med omsorg för att förstärka det du säger och håll gärna texten kort, "less is more".

Lästips: [Använd powerpoint rätt](#)

Be också deltagarna att rita, måla, teckna eller plocka fram färdiga bilder. En flerdagarskurs kan till exempel inledas med att deltagarna får teckna/måla en metaforisk bild av sin redaktion, sig själva på jobbet eller i en speciell situation. Det kan bli sandlådor, akutmottagningar, trädgårdar, restaurangkök, djurparker eller racerbanor...

Frågor och funderingar kring bilderna ger nya perspektiv på arbetslivet och yrkesrollen. Betona att metaforerna är spontana och gäller för stunden. Under dagarna som går kan man återkomma till bilderna och kommentera, modifiera eller rentav byta ut dem. Bilderna nedan visar hur ett gäng redaktionella arbetsledare på 15 minuter gestaltade sig själva i metaforisk form. Teckningarnas starka symbolvärden hjälpte deltagarna att förstå och känna igen både sig själva och varandra i rollen som arbetsledare.



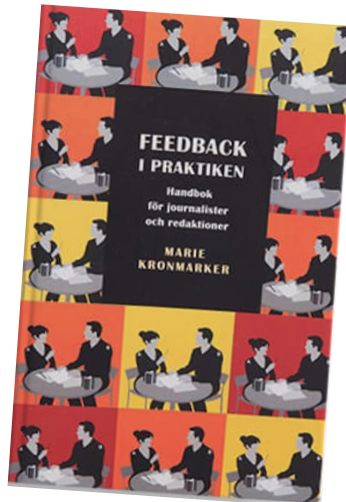
Feedback

Ge feedback på sådant som deltagarna säger, föreslår och gör, och uppmuntra dem att ge feedback till varandra! Journalister är ofta kritiska typer och snara att säga emot, hitta fel och hålla ur sig vad de tänker och tycker. Så uttala tydligt inför gruppen:

Endast uppmuntrande, positiv feedback i grupp!

Eventuell kritiska påpekanden individuellt! Håll hårt på detta, åtminstone till dess du tror dig veta att gruppmedlemmarna är trygga med varandra. Gå gärna igenom några goda regler för feedback, som deltagarna kan hålla sig till. Och håll dig till dem själv!

Läs mer om feedback i boken "Feedback i praktiken" av Marie Kronmarker. Boken finns att köpa genom Fojo [här](#).



Feedback i praktiken, Marie Kronmarker.

om man från start har gjort upp ett kontrakt med tydlig målsättning. Så se till att tydligt formulera målet och den förmodade nyttan med själva gruppövningen, se [kursstart](#).

Att jobba i små grupper ger mer utrymme för den enskilde att såväl lära sig och ta in andras perspektiv som att bidra med egna kunskaper och erfarenheter. Som kursledare bör du vara tillgänglig för frågor och support.

Gruppindelningen kan faktiskt vara knepigare än att motivera deltagarna till själva övningen. "Dela in oss du!" är en återkommande vädjan från grupparbetströtta. Det kan man förstås göra på en rad olika sätt, utifrån var folk sitter, ge dem nummer, dra lott etc. Men maximal utkomst blir det oftast om deltagarna får välja varandra, t ex utifrån arbetsområde, intresse, grundkunskaper etc. Som kursledare kan du också be dem att antingen bilda så enhetliga eller så blandade grupper som möjligt. Nästa gång de ska delas in så kan du säga att de ska vara med andra personer än förra gången – och grupperna behöver långt ifrån alltid vara lika stora.

Övningar och arbete i liten grupp behöver heller inte alltid redovisas inför alla. Om grupp efter grupp ska berätta vad de gjort eller kommit fram till blir redovisningen ofta bedövande långtråkig. Så tänk efter noga vad syftet med grupparbetet är. Ibland räcker en snabb utvärderingsrunda av vad aktiviteten i gruppen gav.

Handlar det i stället om att samla så många lösningar, idéer eller reflektioner som möjligt kring ett ämne så kan olika grupper redovisa olika delar eller dela med sig av sitt "bästa tips" medan övriga fyller på med frågor, kommentarer, reflektioner.

Grupparbete

"Grupparbete", att i små grupper byta erfarenheter, öva, utföra uppdrag, genomföra rollspel med mera, möter ibland motstånd. I de flesta fall beror motståndet på dåliga erfarenheter från skolan, där uppgiften kunde kännas meningslös. Med ett gäng vuxna i samma yrkeskategori och med liknande intressen och utmaningar är det annorlunda, särskilt

4.3 Kursens slut

Handlingsplaner

Ambitionen med de flesta av Fojos kurser är att nya kunskaper, färdigheter och insikter ska kunna tillämpas i praktiken, på arbetsplatsen. Att lägga tid på individuella handlingsplaner är ett utmärkt sätt att hjälpa deltagarna att implementera det de tar med sig från utbildningen.

Pedagogiskt sett är det lämpligt att flagga för handlingsplaner redan från start och under kursens gång driva en process som ser ut ungefär som i ["GROW"](#), med målsättning – verklighetsbeskrivning – hinder och möjligheter – nya mål – konkret handlingsplan.

Att synliggöra processen och dess delar från start underlättar för deltagarna att fånga upp (eller förkasta) idéer, konkreta tips och nya möjligheter under utbildningens gång. I slutfasen bör du som ledare ge ordentligt med tid åt var och en att formulera och skriva ner sina egna föresatser och mål, strategin hur och när de ska genomföras, varför och med hjälp av vem eller vad. Låt gärna deltagarna jobba i små grupper med att ge feedback på varandras handlingsplaner. Det ökar chansen för varje handlingsplan att bli relevant och konkret.

En avslutande muntlig runda där var och en delar med sig av det de vill ur sina handlingsplaner blir värdefull extra input och kom-ihåg till övriga i gruppen.

Det finns en engelskspråkig modell, SMART, för handlingsplaner och annat arbete med att uppnå mål (allt från nyårslöften till personlig utveckling). Det kan vara lite smart att presentera modellen, där bokstäverna står för:

- Specific – var konkret och specifik, hjälp varandra med det genom att fråga vad, vem, hur.
- Measurable – mätbar, i betydelsen att man ska förstå när målet är uppnått.
- Achievable – realistiskt, möjligt att uppnå.

- Relevant – i vårt fall i förhållande till ens yrkesroll och jobbsituation.
- Timebound – alltså genomtänkta deadlines för kort- respektive långsiktiga mål.

En viktig fråga som inte finns med i SMART-modellen är: Vem eller vad kan hjälpa mig att uppnå målet? Så den frågan kan du också lyfta om du vill fördjupa diskussionen om hur kursdeltagarna går vidare med sin planering och sina mål efter kursavslutningen. Det är ju då, efter kursen, som kunskaperna ska omsättas i verkligheten.

Vill du veta mer om att ge feedback, coacha och grupprocesser finns mer att hämta i det sista avsnittet: Fördjupning. I Fojos internationella verksamhet har handlingsplaner hittills haft en högre ambitionsnivå än i den svenska verksamheten. Detta är logiskt eftersom kursverksamheten i Fojos internationella verksamhet är en del av utvecklingsarbetet som sker i projekt- eller programform. Där finns alltid mål eller förväntade resultat bestämda vid projektets inledning. En stor del av projektaktiviteterna är just kurser och fortbildningar av olika slag som ryms inom begrepp som "kapacitetsutveckling" och "organisationsstärkning" hos lika kategorier Fojo partners och målgrupper i projekten. Deltagare i olika läro-tillfällen förväntas här inte bara öka sina kunskaper utan också bidra till kunskaps- och beteendeförändringar på nästa nivå i projektens resultatkedja, det vill säga organisationer, institutioner, myndigheter, och även samhällsnivå.

Fojos svenska och internationella verksamhet blir mer och mer sammanlänkad, till exempel är många kursledare i Sverige resurspersoner/delaktiga i biståndsprojekt. Därför blir också resultat- och målstyrningen alltmer likartad.

Läs mer: [Sätt mål med SMART-modellen](#)

Specific

– var konkret och specifik, hjälp varandra med det genom att fråga vad, vem, hur.

Measurable

– mätbar, i betydelsen att man ska förstå när målet är uppnått.

Achievable

– realistiskt, möjligt att uppnå.

Relevant

– i vårt fall i förhållande till ens yrkesroll och jobbsituation.

Timebound

– alltså genomtänkta deadlines för kort- respektive långsiktiga mål.

4.4 Digitala utbildningar

Under pandemiåret gjorde Fojo en snabb utvecklingsresa in i den digitala världen. På bara några dagar ställdes kurserna om från fysiska träffar till digitala på Zoom. Det innebar mycket planering, nytänkande och kreativa lösningar. I början bantades de flesta kurserna ner i den svenska verksamheten till färre och kortare dagar. Fojo satte in extra resurser som assisterande kursledare med ansvar för det tekniska på Zoom, extra teknikhjälp före och under kursen liksom tätare avstämningar med de berörda.

Som ett resultat av den omställningen har Fojo tagit fram ett material som ger konkreta tips och råd inför digitala utbildningar utifrån olika perspektiv: kursledarens och kursdeltagarens. [Materialet finns här.](#)

I korthet gäller för en digital kurs att din föreläsning behöver vara kortare, väl strukturerad och gärna varierad, med avbrott för diskussioner i små grupper och korta pauser. Att varva en muntlig presentation

med rörlig bild, ett ljudklipp eller exempel från olika webbsidor kan höja energinivån. Glöm inte bort att försöka hålla ögonkontakt med dina deltagare, även om det i realiteten är svårt.

Och kom ihåg att ditt kroppsspråk och din egen energi påverkar engagemanget. Är du själv entusiastisk och intresserad blir deltagarna också det.

Det kommer hela tiden nya digitala hjälpmedel och program, som kan vara intressanta att testa. Men det är viktigt att inte fastna för mycket i tekniken.

Räkna också med att en del deltagare kan ha problem med uppkoppling, programvara eller inte känna sig bekväma med ny teknik, vilket då blir begränsande. Men de digitala utbildningarna är här för att stanna med all sannolikhet. Så behovet av att fortsätta testa, lära, utveckla och utvärdera kommer att vara en del av verksamheten.

4.5 Utvärdering och uppföljning

För alla slags utvärderingar gäller att först och främst göra klart för sig vad det är man vill veta. Det innebär egentligen att olika kurser kräver olika utvärderingssätt, dels för att en del kursresultat är svårare att mäta än andra, dels för att man kan vilja veta olika saker efter olika kurser.

En ”betygsättning” vid kursens slut svarar ungefär på frågan ”hur känns det nu då?” och kan ge värdefull återkoppling till kursledaren och Fojo på hur själva kurstillfället upplevdes. Men inte vad som händer därefter.

Ett komplement för dig som kursledare kan vara en muntlig runda där deltagarna berättar vad de främst tar med sig från kursen, vilka nya kunskaper och färdigheter går att använda/tillämpa i arbetet. Det kan också handla om nya kontakter för fortsatt kunskapsinhämtning och erfarenhetsutbyten. Detta blir också ett sätt att summera och påminna varandra om vad som varit särskilt viktigt.

Fojo har en modell för att utvärdera kurserna i Sverige som i huvudsak ser ut så här (2020):

Steg 1: Fojo mejlar ut en enkät (Linnéuniversitetets verktyg) till deltagarna strax efter kursens slut. Där ska olika moment poängsättas, med svarsalternativ

från bra till dåligt och med utrymme för kommentarer. Samma enkätfrågor används för alla slags kurser. Svarefrekvensen är hög. Fojo skickar dessutom ut ett mejl till samtligas arbetsgivare, påminner om att redaktionen kan fänga upp nytillkommen kompetens och erbjuder tips och idéer för en sådan intern uppföljning.

Steg 2: Ett par månader efter kursavslut får deltagarna ett mejl med två öppna frågor om vad som hänt efter kursen och vilken nytta deltagaren har haft av den. Svarefrekvensen varierar från kurs till kurs.

Steg 3: I vissa kurser har Fojo börjat arbeta med uppföljningsdagar i form av en ny träff, oftast på Zoom. En sådan fortsättning är i sig en utvärdering av vad deltagarna kunnat implementera av vad de fick med från kursen. Efter uppföljningsdagen skickas ytterligare en enkät med frågor och plats för kommentarer.

Fojos nuvarande utvärderingar kan jämföras med en modell utarbetad av professor Donald Kirkpatrick, tidigare president för the American Society for Training and Development. Modellen har fyra steg och ser ut så här:

Steg 1: Reaktion – en mätning av hur nöjda eller missnöjda deltagarna känner sig direkt efter kursen.

Steg 2: Inläring – i vilken mån har deltagarna uppnått lärandemålen, fått nya kunskaper, färdigheter, erfarenheter? Ett sätt att mäta det kan vara arbetet med handlingsplanerna och praktiska utvärderingsövningar under utbildningens gång. Se också under rubriken [Tanka av med Laget runt](#).

Steg 3: Beteende eller tillämpning – har deltagarna kunnat tillämpa det de fick med sig från utbildningen, har de ändrat sitt eget beteende på arbetet, förbättrat sina färdigheter? Detta är ungefär vad Fojo gör i steg 2 men med mer specifika frågor och i Kirkpatrick's modell helst genom direkt dialog med var och en, per telefon, skype, facetime etc.

Steg 4: Resultat på organisationsnivå – har deltagarens nya förmågor haft positiv inverkan på hela redaktionen/frilansgruppen eller i annat vidare sammanhang? I så fall vad och hur?

Ibland har en femte nivå lagts till i Kirkpatrick's

utvärderingsmodell. Till exempel har Kaufman utvecklat en nivå [som handlar om förändring på samhällsnivå](#).

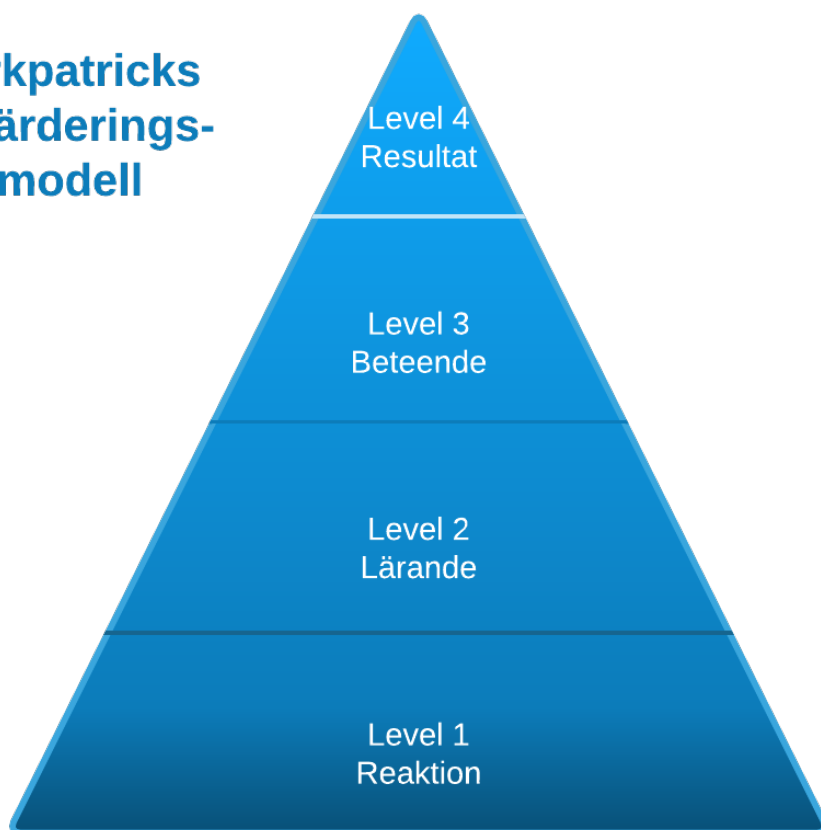
Utvärdering av lärande i det internationella utvecklingsarbetet som Fojo bedriver skiljer sig inte väsentligt från hur det sker i den svenska verksamheten.

En gradskillnad – som kan sägas vara betydande – är att den kunskapsförmedlande verksamheten i de internationella biståndsprojekten har högre krav på sig att leda till mera omfattande och framförallt påvisbara resultat som ska redovisas till finansiärer.

De planerade resultaten – uttryckta som mål - handlar om förväntade förändringar i attityder, beteenden, normer, värderingar på individ-, grupp-, organisations- och samhällsnivå. Det si stnämnda kan vara lokalt, regionalt och nationellt.

Skälet är att biståndets existensberättigande och dess övergripande mål är att i bred mening bidra till att kapacitetsutveckla och reformera utvecklingsländer i Afrika, Latinamerika, Asien och Östeuropa, deras styrelseskick, lagar, policyer och den tekniska kapaciteten hos myndigheter.

Kirkpatrick's utvärderingsmodell



Vilka fördelar har organisationen kunnat få som ett resultat av kursen?

Har deltagarna applicerat vad de lärde sig på kursen?

Hur mycket har deltagarna lärt sig, och har deras färdigheter förbättras?

Hur upplevde deltagarna kursen?

Lästips: [Kirkpatrick's modell](#)



5. Goda exempel från vår verksamhet

Fojos kurser får nästan alltid mycket höga betyg av deltagarna i de utvärderingar som alltid görs i form av enkäter. Fojos kurser i Sverige har inte bara inneburit ökade kunskaper, förmågor, större självförtroende och professionell tillit för deltagarna. Kurserna har bidragit till att redaktioner och medier fått förutsättningar för och skapat bättre bevakning

på flera områden. I den internationella verksamheten finns många exempel på lärande som fått resultat bortom den personliga utvecklingen. Här är två:

Här är två exempel i Fojos svenska verksamhet och på nästa sida finns två från den internationella.

Lyckat samarbete om framtidens klimat

De träffades på Fojos kurs i klimatjournalistik. Och det var då som idén föddes om att samarbeta. SVT Smålands redaktör och Hem & Hyras reporter började under kursen undersöka om kommunala bostadsbolag idag bygger lägenheter som kan stå pall för framtida återkommande värmeböljor. Tillbaka på redaktionerna fick de grönt ljus att gå vidare, de delade fortlöpande på all research, alla kontakter och alla förslag på tänkbara intervjupersoner. Re-

sultatet: flera nyhetsinslag (i både riks-TV och region-TV, med åtskilliga hundratusen tittare), flera och ett längre, djuplodande reportage med mycket statistik och fakta. Och mer är på gång.

”Klimatkursen inspirerade till att bryta ner detta stora ämne till konkreta idéer. Det har varit kanon att samarbeta, inte minst för att få stöd i och ökat självförtroende att ta sig an bevakningen av klimatkrisen på riktigt!” säger en av reporterna.

Flera avslöjanden om fusk efter Fojokurs

Två journalister från en branschtidning gick en Fojo-kurs tillsammans. Det visade sig vara en god investering, kan chefredaktören berätta senare. Tillbaka på redaktionen är det ofta svårt att ensam driva förändring, men två personer som delar samma erfarenheter får en helt annan kraft tillsammans. Efter kursen i kriminaljournalistik på Fojo fortsatte de att spåna fram nya idéer till gräv och granskningar. Det har blivit många avslöjanden sen dess: om företag som fuskar år efter år med skattebetalarnas pengar, om illegal

arbetskraft i branschen, om grov exploatering av arbetare, skattefusk och andra brott mot svensk lag. Den senaste granskningen har avslöjat grov kriminalitet bland företag som förmedlar olika bygg- och hushållstjänster med slavliknande arbetsförhållanden. Och avslöjandena har resulterat i att myndigheter och branschorganisationer tar krafttag mot företagen.

”Hade jag kunnat skulle jag alltid låta två medarbetare gå en kurs tillsammans, då blir det verkligen varaktig förändring”, säger chefredaktören.

Journalist i Somalia blev nyhetsankare i TV-program och tittarna ökade med 10 000

I Somalia samarbetar Fojo med det danska medieinstitutet IMS i ett projekt som syftar till att bidra till att professionalisera journalistiken och bidra till ekonomiskt hållbara affärsmodeller för medier. En manlig kursdeltagares karriär tog fart genom projektet och mediaföretaget där han arbetade

utvecklade både sin hemsida och strategi för att nå ut i sociala medier. Han fick också en ledande position i ett nytt TV-program som sänds via YouTube vilket bidrog till att öka antalet betalande tittare med över 10 000. Programmet kommenteras också flitigt av följarna.

Fortbildad blev en av Kenyas viktigaste grävande journalister

Action for Transparency (A4T) är ett Fojo-stött projekt i Kenya som utvecklar metoder för att bekämpa korruption i den offentliga sektorn. En av deltagarna i flera fortbildningar som genomförts inom projektet har utvecklats till att bli en av Kenyas mest framstående undersökande journalister. Hon har belönats med flera pri-

ser och hennes artiklar och inslag, bland annat för CNN, har avslöjat korruption på hög nivå. Till exempel skrev hon om en parlamentariker som använde pengar till sin personliga valkampanj som var ämnade till byutvecklingsprojekt. Han blev inte omvald.



6. Fördjupning: om feedback och coachning

6.1 Grundläggade tips

Kursledarens uppgift är inte att dela ut betyg eller guldstjärnor för god prestation. Men att låta deltagarna själva värdera och reflektera kring sin egen utveckling och läroprocess är ofta en god idé. Att ge och få feedback är också metod som vi kan använda för att utvecklas professionellt.

Här följer några användbara tips på hur du kan göra:

- Låt den som ska få feedback börja samtalet! Fråga vad han/hon vill ha respons på. Kasta dig inte över resultatet för att genast säga vad du tänker och tycker.
- Var uppmärksam på dina spontana reaktioner! Notera dem för dig själv.
- Förmedla dina reaktioner. Klargör att det är just dina subjektiva tankar och känslor. Undvik så långt det går att bedöma eller värdera i termerna bra/dåligt. Säg jag! Du är bara du och det du kan göra är att hjälpa den som skrivit att själv se och begrunda. Säg till exempel: "Det här gjorde mig intresserad. Detta grep tag. Det här förstår jag inte riktigt. Jag vill gärna ha mer/mindre av detta". Överlämna eventuella lösningar eller ändringar. Låt alltså deltagaren avgöra vad han/hon ska göra av dina reaktioner.
- Om det finns tid och det behövs: Utforska reaktionerna tillsammans! Försök reda ut vad det var som fick dig att reagera så som du gjorde.
- Ibland, efterhand, räcker det att bara förmedla sina iakttagelser, säga vad man såg, hörde, uppfattade. Inget mer.
- Var uppriktig OCH omtänksam. Det är lättare att vara uppriktig, ja riktigt kritisk, om jag verkligen

vill den andre väl. Svårast är förstås att ge respons till någon som är nöjd med sitt resultat medan jag själv tycker det har brister. Men det går om den andre vet och förstår att jag gör det av omtanke.

- Uppmuntra, uppmuntra, uppmuntra! Det räcker verkligen inte att säga "Det var bra" eller "Jag har inga synpunkter." (Vilken korkad kommentar förresten! Som om synpunkter skulle vara lika med negativ kritik.) Nej, var extra noga med att vara konkret med det du gillar. Svepande beröm är kul för stunden men inget man lär sig av.

- Tala om samtalet. Be om feedback på din feedback så du får veta i vilken mån den var till hjälp.

6.2 Gruppdynamik och gruppprocesser

"Threat number one for a group is to become dependent on the leader and that the leader takes all responsibility."

"As leader I shall start and support the learning process – not interfere too much in the group process but take responsibility only for the process to be there!"

Citaten kommer från [Seán Gaffney, ledarskapspedagog och gestaltterapeut](#), som flera gånger gästade Fojo. Gaffneys teorier överensstämmer till stor del med FIRO-modellen (Fundamental Interpersonal Relations Orientation), en teori om grundläggande mellanmänniska relationer i grupper.

FIRO delar upp gruppprocesser i tre faser, som kortfattat kan beskrivas så här:

Fas 1: Tillhöra

I början går det åt mycket energi för personerna i en grupp att lära känna varandra. För att skapa tillit och bli effektiva i sin inläring behöver de tid att umgås. Så ge dem utrymme att träffas utanför undervisningen, på fikaraster och i gemensamma aktiviteter. Tipsa om kaféer, krogar, kvällsutflykter mm. Att skapa ett gemensamt mål, ett kurskontrakt, ingår i Tillhöra-fasen. Se "[Att tänka på och göra före kursstart](#)".

Fas 2: Rollsökning

Efter ett tag brukar de enskilda deltagarna vilja visa vad de vill, vad de kan och vilken roll de önskar ha i gruppen. De kan börja ifrågasätta varandra, ledaren, målet med utbildningen mm. Som ledare gör du bäst i att låta tankar och känslor komma fram. Lyssna och försök se motstånd och synpunkter som välkommen feedback! [Laget runt](#) är ett utmärkt redskap i den här fasen. Att som ledare försöka ta makten, bli auktoritär, leder ofta till att gruppen antingen återgår till tillhöra-fasen eller till att verkliga konflikter uppstår.

Fas 3: Samhörighet

När rollsökningsfasen klingar ut kan gruppen få ny energi och komma in i det som FIRO-modellen

kallar samhörighet. Nu fungerar gruppen väl, deltagarna förstår varandras roller och accepterar läget. Att det kan finnas subgrupper och meningsskiljaktigheter är ok och inte ett hot. Gruppen börjar jobba mot målet som ett lag. Du själv, som ledare, kan låta deltagarna jobba självständigt, verka i bakgrunden och visa att du finns där. Deltagarna bestämmer själva när de behöver dig!

Läs mer: [FIRO-modellen](#)

Motstånd kan yttra sig på många sätt, som att komma för sent, sitta och störa, ägna sig åt mobilen, visa sig uttråkad, eller öppet kritisera ledaren, ämnet, undervisningsmetoden etc. I de flesta fall beror motstånd och konflikter i en grupp på nervositet, olustkänsla, inlärningsproblem eller – inte minst – saker helt utanför utbildningssituationen.

När du förbereder dig mentalt för mötet med gruppen så räkna med att olika slags motstånd kan förekomma så att du inte blir överraskad och skrämmd av det. Se det som användbar feedback och tänk på att:

"The earlier a crisis comes up, the stronger the group will be". (Seán Gaffney)