

## **Procesfacilitering i praksis**



Rikke Kajhøj Jensen, Louise Laustsen,  
Mia Søiberg og Henrik Thomsen

# Procesfacilitering i praksis

Samfunds  
litteratur

---

Rikke Kajhøj Jensen, Louise Laustsen, Mia Søiberg og Henrik Thomsen  
**Procesfacilitering i praksis**

1. udgave 2011  
© Samfundslitteratur 2011

**OMSLAG** Søren Ditlefsen ([www.stunfire.dk](http://www.stunfire.dk))

**SATS** SL grafik

**TRYK** Narayana Press, Gylling ([www.narayana.dk](http://www.narayana.dk))

**ISBN** 978-87-593-1518-7

**Samfundslitteratur**

Rosenørns Allé 9  
1970 Frederiksberg C  
Tlf.: 3815 3880  
Fax: 3535 7822  
[siforlagene@samfundslitteratur.dk](mailto:siforlagene@samfundslitteratur.dk)  
[www.samfundslitteratur.dk](http://www.samfundslitteratur.dk)

Alle rettigheder forbeholdes. Kopiering fra denne bog må kun finde sted på institutioner, der har indgået aftale med COPY-DAN, og kun inden for de i aftalen nævnte rammer. Undtaget herfra er korte uddrag til anmeldelse.

# INDHOLD

<b>Forord</b>	<b>9</b>
<b>Indledning</b>	<b>11</b>
Procesfacilitering	13
Hvad er en proces?	13
Bogens opbygning	14
Hvad kan du bruge det til?	15
Fire læringsmakkere	16
<b>KAPITEL 1</b>	
<b>Det teoretiske afsæt</b>	<b>19</b>
Verden som social konstruktion	19
Systemisk tænkning	21
Lineær og cirkulær forståelse	21
Autopoiesis	22
Multivers	24
Forstyrrelse	24
Kommunikation – En forskel, der gør en forskel	25
Italesættelse	26
Metakommunikation og metarefleksion	27
Neutralitet	27
Nysgerrighed	28
Respekt	28
Uærbødighed	29
Kontekst	29
Den anerkendende tilgang	31
Læring i et cirkulært perspektiv	32
Teorier i praksis – om bogens fortællinger	33

## KAPITEL 2

<b>Når nye metoder skal erstatte kendte rutiner</b>	<b>37</b>
Innovation i ældreplejen	38
Birkely som testplejehjem	39
Skab rum for kreativitet	40
At lege sig til ideer	41
Læring og refleksioner fra ledermødet	43
Brug spørgsmål til at sætte rammen for din proces	44
Planlægning af medarbejderseminar	46
Læring og refleksioner fra medarbejderseminaret	56
Processen kører af sporet	57
Morgenmødet	58
Læring og refleksioner fra morgenmødet	59
Sparring med ledergruppen	59
Læring og refleksioner fra sparring med ledergruppen	60
Processen tilbage på sporet	62
Udviklingsmødet forener hverdag og projekt	64
Læring og refleksioner fra udviklingsmødet	67
Ved historiens afslutning	68
Hvad tager du som læser med fra Annes historie?	70

## KAPITEL 3

<b>Fra rådgiver til facilitator</b>	<b>73</b>
Nye proceskompetencer i kendt hverdag	74
Sørens nye opgave	76
Planlægning af arbejds mødet	77
Involvering skabes gennem målrettede spørgsmål	79
Når tiden forsvinder i processen	80
Refleksioner over positioner, pauser og processtyring	81
Noget at arbejde videre med	83
Planlægning af direktionsmødet	84
Processen møder mødevaner	86
Refleksioner efter direktionsmødet	87
Projektgruppemøde	89
Involverende processer aflyser ikke ledelse	89

Sparring som udviklingsmulighed	90
Sproglig opmærksomhed skaber muligheder i svære samtaler	92
Næste projektgruppemøde	94
Planlægning af stormødet	95
Efter stormødet	99
Ved historiens afslutning	100
Hvad tager du som læser med fra Sørenns historie?	101

#### KAPITEL 4

#### **Når processen kører af sporet – og hvordan den kommer tilbage 103**

Implementering af værdigrundlag	104
Planlægning af stormødet	105
Forberedelse	107
Programplanlægning for ledermøderne	108
Refleksioner efter stormødet	113
Forvaltningsledelsesmøde	113
Sara gennemtænker processen	115
Så skal der samles op	115
Ledermøde – med oprydning	117
Når viden skal deles blandt mange deltagere	118
Refleksioner efter ledermødet	120
Louise coacher Sara	121
Nye perspektiver og handlemuligheder	124
At jonglere med de mange perspektiver	124
Mødet med forvaltningsledelsen	126
Optrapning	126
Skolelederperspektivet	127
Forvaltningsperspektivet	127
Procesfacilitatoren skal kunne forestille sig fremtiden og handle ud fra den	128
Planen for udredningsmødet	129
Mødet og eftertanker	132
Ved historiens afslutning	133
Hvad tager du som læser med fra Sara historie?	135

KAPITEL 5	
<b>De små processer med den store virkning</b>	<b>137</b>
Krisen kradser i detailhandlen	138
Invitation – og undvigemanøvrer	140
Ledelse som coachende samtale	142
Kommunikation, der åbner døre	146
Refleksioner før butikschefmødet	147
Refleksioner efter butikschefmødet	150
Personalemøder i butikkerne	151
Godt procesarbejde udvikler nye kompetencer hos deltagerne	157
Nyt møde for butikschefer	158
Refleksioner fra mødet med butikscheferne	160
Så ruller personalemøderne	161
Ved historiens afslutning	163
Hvad tager du som læser med fra Mads' historie?	164
<b>Metodeoversigt</b>	<b>165</b>
<b>Litteraturliste</b>	<b>167</b>
<b>Indeks</b>	<b>169</b>



## FORORD

Jeg ved ikke, hvor mange processer der i praksis forløber ad Pomern til, men det er mange. Processer udgør en omfattende del af praksis i diverse organisationer, hvad enten det er private virksomheder, offentlige institutioner eller i anden regi. Processer af mange forskellige slags, som alle har det til fælles, at de skal faciliteres, for at der kommer noget godt ud af dem. Derfor er der et stort behov for viden inden for dette område, og denne bog er meget velkommen.

*Procesfacilitering i praksis* er skrevet af erfarne og kyndige mennesker. Den er ikke tænkt som en teoribog, men tilgangen til procesfacilitering er forankret i relevante teorier, som forfatterne redegør for. Læseren får således en klar indføring i de relevante begreber, men herudover handler det ikke om teori, men om praksis.

Bogen er dybt forankret i forfatternes egne praktiske erfaringer som konsulenter i diverse organisationer, hvilket kommer til udtryk gennem bogens fire casepersoners erfaringer, tilgange og refleksioner. Bogens fokus på praksis hjælper til at gøre koblingen mellem proces og facilitering praktisk forståelig og håndterbar.

Det er mig derfor en glæde at byde velkommen til denne bog om procesfacilitering i praksis, som jeg har læst med stor interesse.

*Aarhus, september 2011*

Steen Hildebrandt

*Professor, Ph.D.*

*Handelshøjskolen, Aarhus Universitet*



## INDLEDNING

Tænk på en gruppe børn, der leger. Det kan være en gruppe, der leger far, mor og børn. ”Inde i legen” finder en samtale sted. Mor er lederen i legen, og hun henvender sig til far og siger: ”Nu skal du snart på arbejde”. Far er nederst i legens hierarki, og han har nu to muligheder: Han kan svare inde i legen og sige: ”Ja, ja, det skal jeg nok” og lege, at han går ud for at tage på arbejde. Det medfører, at han er meldt ud af legen i en periode, fordi han er nødt til at flytte sig fysisk, og at hans mulighed for at påvirke legens forløb hermed bliver endnu mindre. Han kan også bruge den fælles forståelse af legens vilkår til at gøre noget helt andet. Han kan fx sige: ”Nå, men så sagde vi, at jeg ikke mere var far, men i stedet for var hund”. Den sætning ændrer alt. Som hund er man nemlig højere oppe i legehierarkiet end faren. Man får lov til at være med hele tiden, og måske kan man endda blive nusset lidt bag øret en gang imellem.

I legen er der to sproglige kanaler i spil på en gang. Børnene bruger dem til at konstruere og koordinere legens univers. Inde i legen finder en legedialog sted, som styrer legens indre forløb. Denne kanal er kendetegnet ved, at dialogen foregår i nutid. Ved siden af legeplanet er der imidlertid en anden kanal, hvor der er mulighed for at genforhandle legens vilkår. Det er således muligt at stille sig uden for legens rammer og genforhandle legens kontekst. Denne kanal er kendetegnet ved, at dialogen foregår i datid.

I legen har børnene således både et *hverdagsplan* i samtalen og et *metaplan*, hvor samtalen om legen foregår.

Et andet eksempel, der er mindre sprogligt funderet, er et fodboldspil på en græsplæne. To sko markerer et mål i den ene ende, og en trøje og en skoletaske markerer et mål i den anden. Flere rammer

behøves ikke for at sætte spillet i gang. Der er altså hverken sidelinjer eller baglinjer, ligesom der heller ikke er en overligger på målet.

Alligevel er de to hold i stand til at spille fodbold på en måde, der giver mening for deltagerne. De er også i stand til at afgøre, hvornår bolden er ude over sidelinjen eller baglinjen, ligesom der synes at være en grænse for, hvor højt over målet en bold kan flyve og samtidig siges at være gået i mål. I denne type leg er legeplanet mindre sprogligt defineret, men ikke mindre nærværende. Hvornår grænserne er overskredet defineres sprogligt. Altså er der løbende et metaplan åbent for korrektion af legens rammer og vilkår.

I begge legene håndterer børnene verden som en social konstruktion. Byggestenene i konstruktionen er sproget. Det er vigtigt for legens forløb, at kommunikation kan foregå både inde i og uden for legen.

I fodboldspillet håndteres verden som en social konstruktion uden sprog, forudsat at konstruktionens grænser ikke sprænges. Så længe der er overensstemmelse mellem de deltagende spillere om konstruktionens flydende karakter og præmisser, er der som regel også enighed om, hvornår konstruktionens grænser sprænges. Når det sker, håndteres det kontant – enten sprogligt eller kropsligt.

Det børn kan, når de leger, skal vi som voksne arbejde målrettet på at opnå i forbindelse med vores arbejde. Både børns leg og voksnes sociale interaktion i arbejdslivet er sociale konstruktioner med flydende grænser, hvor alle deltagere har en forforståelse af rammerne og indholdet i deres fælles kontekst: På arbejdspladsen er det fx arbejdsopgaver og sociale regler – såvel skrevne som uskrevne – der regulerer, hvordan vi gebærder os. Det, der adskiller leg og arbejde, er, at børn i legen har sproglige og fysiske systemer for, hvordan de redefinerer rammer og indhold, mens voksne tilsyneladende forestiller sig, at det nærmest sker af sig selv – eller kan ordnes ved at opstille forskellige former for mekaniske systemer og regler.

## PROCESFACILITERING

Procesfacilitering handler helt overordnet om at styre rammer gennem fx dialogformer, mødemetoder og tidsstrukturering. Ordet facilitering kommer fra det latinske ord *facilis* og betyder ”at gøre lettere”. Procesfacilitering foregår oftest i en større eller mindre gruppe med det formål at gøre samarbejdet lettere og at opnå de bedste mulige resultater i gruppen. Det er altså rammer, der understøtter, at deltagerne selv sætter deres viden i spil og beslutter sig for, hvad der er bedst at gøre i en given situation. Vellykket procesfacilitering optimerer samtale og samarbejde i hverdagen, så samarbejde bliver meningsfyldt på trods af meningsforskelle. Dermed adskiller procesfacilitering sig tydeligt fra ekspertrådgivning, som retter sig imod indholdssiden af en given problemstilling.

Procesfacilitering understøtter således relationsopbygning og udviklingsprocesser ved at give deltagerne mulighed for at være med til at synliggøre og definere regler og rammer for, hvordan de omgås, og hvordan de kan udvikle og omforme deres vilkår, så alle kan ”lege” lige og skabe fælles løsninger.

Procesfacilitering kan til gengæld ikke ophæve de magtstrukturer og strategiske overvejelser, der ligger bag et udviklingsønske. I stedet kan den være med til at sikre, at vilkår og rammer for udvikling er kendte og accepterede af alle deltagere – og dermed at den tilsigtede udvikling, procesfaciliteringen skal understøtte, får optimale vilkår. Det er den type procesfacilitering, som denne bog handler om.

## HVAD ER EN PROCES?

En proces er et sæt af fysiske og sociale interaktioner, som efterlader sig fysiske og mentale spor, og som ændrer sig eller forsvinder over tid.

(Kaj Voetmann)<sup>1</sup>

---

1 Frit citeret efter Kaj Voetmann (upubliceret artikel).

En proces er et sæt af interaktioner, som afløser hinanden i et naturligt flow. Processen består typisk af en række spørgsmål, der bliver stillet til et givet emne. Dialogen styres via forskellige strukturerede dialogprocesser, og procesfacilitatorens opgave er at sikre, at deltagerne taler om det, der er meningsfyldt i forhold til emnet. Procesfacilitatoren kender ikke nødvendigvis deltagerens emne og kan derfor ofte med fordel forholde sig undersøgende til indholdet uden at blande sin egen mening ind i processen (jf. neutralitet). Det er altid vigtigt, at det er deltagerne, der har ejerskabet over indholdet, da det er dem, der skal bruge det i deres arbejde.

Processer anvendes altid til at understøtte noget. I arbejdslivet letter de vejen hen imod et strategisk defineret mål. Derfor udelukker procesfacilitering heller ikke eksisterende magtstrukturer, men kan i stedet italesætte disse produktivt, så de relationer, positioner og magtstrukturer, der er til stede, ikke står i vejen for – eller går bag om ryggen på – deltagerne og de ønskede mål med processen.

## BOGENS OPBYGNING

Denne bog tager udgangspunkt i *praksis*, med teori- og metodehenvisninger, som giver læseren mulighed for at lære om procesfacilitering på en helheds- og praksisreflekterende måde. Vores oplevelse er nemlig, at der i praksis altid sker mere end det, man planlægger på forhånd – og at der aldrig kun sker det, som teorierne beskriver. Det går ofte sådan, som John Lennon sagde: ”Life is what happens when you are busy making other plans”.

I denne bog præsenterer vi derfor fire personer, som sætter processer i spil og faciliterer udvikling på hver deres måde, i hver deres kontekst – men alle de processer, som præsenteres, skal understøtte ønskede udviklinger. Arbejdet med at få dette til at forløbe optimalt er netop centrale udfordringer for bogens personer.

Bogen giver således indsigt i den kompleksitet, der er forbundet med at facilitere processer samt de valg, fravalg og refleksioner, der er nødvendige i arbejdet med procesfacilitering. Med det ønsker vi

at illustrere, at der er mange måder at procesfacilitere på. Uanset hvilken rolle, du har i organisationen, og hvilken tilgang du vælger, er evnen til at reflektere systematisk over dig selv og din organisation den vigtigste. Som procesfacilitator skal du vide, hvornår du fx vælger at coache, rådgive eller facilitere. Ofte anvendes der flere tilgange på samme tid, og derfor er din evne til at vide og reflektere over, hvad du gør i bestemte situationer, vigtig.

### **HVAD KAN DU BRUGE DET TIL?**

På vores proceskonsulentuddannelse bliver vi altid begejstrede over den store effekt, det har, når deltagerne deler deres refleksioner, tvivl, udfordringer og succeser i deres arbejde med procesfacilitering. Derfor inviterer vi dig indenfor hos vores fire hovedpersoner: Anne, Søren, Mads og Sara. Herigennem får du som læser mulighed for at følge de overvejelser og refleksioner, personerne gør sig i arbejdet med at forberede, afvikle og efterbehandle de relevante processer, som de sætter i spil i deres respektive arbejdsopgaver. Sidst i bogen har vi desuden lavet en oversigt over de øvelser, som vores fire hovedpersoner arbejder med, så du let kan finde frem til de forskellige øvelser.

I bogen kan du få:

- ▶ ideer til, hvordan du tilrettelægger og afvikler sammenhængende udviklingsprocesser
- ▶ mange vinkler på, hvad udviklingsprocesser er i forskellige kontekster
- ▶ indsigt i refleksioner omkring metodevalg i forskellige situationer
- ▶ overblik over de mest centrale spørgsmål, der rejser sig ved ledelse af processer
- ▶ ideer til konstruktivt arbejde med læring undervejs – både for facilitatoren og deltagerne
- ▶ indsigt i de forståelser af verden som social konstruktion, der kan ligge bag handlingerne i procesfacilitering

- ▶ lejlighed til at forundres over din egen praksis
- ▶ inspiration til din egen planlægning gennem de procesprogrammer, som udformes i fortællingerne med tid, indhold og formål

Vores håb med bogen er, at du vil lade dig inspirere af de forskellige procestilgange, som hovedpersonerne benytter, og holde dem op imod din egen situation og de udfordringer, du selv møder i planlægningen af udviklings- og forandringsprocesser.

Brug de samlinger af refleksionsspørgsmål og overvejelser, der er i slutningen af hvert afsnit. På den måde kan du reflektere over din egen situation. Refleksionsspørgsmålene kan også bruges i studiegrupper med det formål at dele praksiseksempler og udvide forståelsen af de mange forskellige måder, man kan arbejde med processer på.

## **FIRE LÆRINGSMAKKERE**

I bogen vil du følge fire forskellige personers faglige og personlige udviklingsrejse med det formål at lære om procesfacilitering i praksis. Du vil møde dem i deres arbejdshverdag, hvor de lige er kommet tilbage på jobbet efter at have afsluttet en proceskonsulentuddannelse. De fire personer arbejder på fire forskellige arbejdspladser med fire forskellige jobfunktioner, men de er fælles om at være blevet nysgerrige over, hvad bevidst styrede processer og god procesfacilitering kan sætte i spil. Fælles for dem er også, at de ser behovet for og er parate til at prøve deres nye kompetencer af i praksis på deres arbejdspladser.

De fire personer er:

- ▶ Anne, som har været plejehjemsleder i en årrække
- ▶ Søren, som er erfaren HR-konsulent i en privat virksomhed
- ▶ Sara, som er nyuddannet udviklingskonsulent i en kommune
- ▶ Mads, som er områdechef i detailbranchen



Bogen beskriver deres arbejde med at omsætte deres ny erhvervede procesfaciliteringskompetencer til udviklende og lærende processer på deres arbejdspladser.

Undervejs i arbejdet med bogens indhold har vi truffet en række til- og fravalg. De fire personer er udvalgt, fordi de repræsenterer fire typiske medarbejdere med udviklings- og procesfaciliteringsopgaver. Bogen er ikke en levnedbeskrivelse eller en biografi over fire medarbejders liv. Konflikttematikker er med vilje nedtonet, fordi vi ønsker at fokusere på at facilitere processer af forskellig art og omfang. Vi ved, at der kan opstå konfliktsituationer på arbejdspladsen – også i forbindelse med procesfacilitering – og vi vil gerne understrege, at procesfacilitering ikke er et tryllemiddel, der ophæver konflikter og modsatrettede interesser. Men bevidst styret procesfacilitering gør det alligevel muligt for deltagerne at involvere sig og kommunikere målrettet og systematisk i forbindelse med arbejdsopgaver – lige fra de små opgaver i hverdagen til længerevarende forløb.