



MILLE OBEL HØIER (RED.)

LONE HERSTED

LOUISE LAUSTSEN

# KREATIV PROCESLEDELSE

Nye veje til bedre praksis



# KREATIV PROCESLEDELSE



MILLE OBEL HØIER (RED.),  
LONE HERSTED OG LOUISE LAUSTSEN

# KREATIV PROCESLEDELSE

Nye veje til bedre praksis

**erhvervs** psykologiserien >  
DANSK PSYKOLOGISK FORLAG

Mille Obel Høier (red.), Lone Hersted & Louise Laustsen

## Kreativ procesledelse

### Nye veje til bedre praksis

© 2011 forfatterne og Dansk Psykologisk Forlag A/S

Forlagsredaktion: Birgitte Lie Suhr-Jessen

Illustrationer: Peter Obel, [www.figuramus.dk](http://www.figuramus.dk)

Grafisk tilrettelæggelse: Klahr | Grafisk Design

Omslag: Imperiet

Omslagsfoto: YOKE interaction design, SENNEP Ltd.

Sat med Minion Pro

1. udgave, 1. oplag 2011

ISBN 978-87-7706-633-7

Tryk: Special-trykkeriet A/S

Printed in Denmark 2011

Mille Obel Høier er redaktør på bogen, og er primærforfatter af *Kapitel 1 – Proceslederens platform* og *Kapitel 2 – Øvelserne*. *Kapitel 3 – Den teoretiske platform* er primært forfattet af Louise Laustsen og Lone Hersted. Alle tre forfattere har dog arbejdet tæt sammen om hele bogen.

Figurerne side 97, 154, 158, 165, 175, 181, 201, 238 og 292 må frit kopieres eller hentes på hjemmesiden: [www.dpf.dk](http://www.dpf.dk)

Alle rettigheder forbeholdes. Mekanisk, fotografisk eller anden gengivelse af eller kopiering fra denne bog eller dele heraf er kun tilladt i overensstemmelse med overenskomst mellem Undervisningsministeriet og Copydan. Enhver anden udnyttelse uden forlagets skriftlige samtykke er forbudt ifølge gældende dansk lov om ophavsret. Undtaget herfra er korte uddrag til brug i anmeldelser.



# INDHOLDSFORTEGNELSE

<b>FORORD</b> .....	11
<b>KÆRE LÆSER</b> .....	15
<b>KAPITEL 1 · PROCESLEDERENS PLATFORM</b> .....	19
<b>1.1 HVAD ER EN PROCES?</b> .....	19
<b>1.2 DIN POSITION SOM PROCESLEDER</b> .....	20
<b>1.3 HEMMELIGHEDEN I AL HJÆLPEKUNST</b> .....	22
<b>1.4 OVERPREPARED AND UNDERSTRUCTURED</b> .....	23
MENTAL FORBEREDELSE .....	23
RAMMEPROGRAM .....	24
<b>1.5 INDEN DU GÅR I GANG MED PROCESSEN</b> .....	25
DIN POSITION .....	26
HVEM DELER BEHOVET? .....	26
DRØMMESCENARIET .....	26
<b>1.6 ARBEJDSHYPOTESER</b> .....	27
POSITIVE OG NEGATIVE HYPOTESER .....	28
<b>1.7 AT SÆTTE KONTEKSTEN</b> .....	29
I DO ART .....	30
SPILLEREGLER .....	31
FORVENTNINGSAFSTEMNING .....	33
<b>1.8 NYSGERRIGHED OG UÆRBØDIGHED</b> .....	34
NYE ØJNE .....	34
TILPAS FORSTYRRELSE .....	35
<b>1.9 AT STILLE SPØRGSMÅL</b> .....	36
SITUATIONSAFKLARENDE SPØRGSMÅL .....	38
PERSPEKTIVERENDE SPØRGSMÅL .....	38
GENERERENDE SPØRGSMÅL .....	40

INITIATIVAFKLARENDE SPØRGSMÅL .....	41
UÆRBØDIGE SPØRGSMÅL .....	41
SURFING OG DIVING SPØRGSMÅL .....	42
METAREFLEKSIVE SPØRGSMÅL .....	43
SKALASPØRGSMÅL .....	43
ANERKENDEDE OG VÆRDSÆTTENDE SPØRGSMÅL .....	44
BEVARE, UDVIKLE, AFVIKLE OG IMPLEMENTERE .....	45
BRØBYGNINGSSPØRGSMÅL .....	47
PRÆCISERENDE SPØRGSMÅL .....	47
EKSEMPLER PÅ BRUG AF SPØRGSMÅL .....	48
<b>1.10 METAREFLEKSION OG TIMEOUT .....</b>	<b>51</b>
PROCESLEDERENS REFLEKSION .....	52
TIMEOUT .....	53
FYSISK INDIKATOR .....	54
EKSEMPLER PÅ FORSKELLIGE TIMEOUT OG REFLEKSIONER .....	55
<b>1.11 MAGT OG ETIK I PROCESKONSULTATION .....</b>	<b>56</b>
FORMEL OG UFORMEL MAGT .....	57
ETIK OG MORAL .....	57
ETISKE OVERVEJELSER .....	58
FORVALTNING AF MAGT .....	60
DOBBELTPPOSITION .....	62
<b>1.12 AT MØDE MODSTAND .....</b>	<b>62</b>
FORKLARINGENS DOMÆNE .....	64
ANERKENDELSE AF MODSTANDEN .....	64
RELATIONERS INDVIRKNING .....	66
MODSTAND MOD PROCESLEDEREN .....	67
<b>1.13 DET FYSISKE RUM .....</b>	<b>67</b>
INDRETNING AF OMGIVELSERNE .....	68
ANDRE LOKALITETER .....	69
<b>1.14 AFRUNDING OG EVALUERING AF ET FORLØB .....</b>	<b>71</b>
FREMADRETTET EVALUERING .....	72
BEHOVET FOR EVALUERING .....	73
EVALUERINGSMETODER .....	75
<b>KAPITEL 2 · ØVELSERNE .....</b>	<b>79</b>
<b>2.1 ANERKENDEDE KULTUR .....</b>	<b>81</b>
INTRODUKTION TIL ØVELSERNE .....	82



<b>DEN ANERKENDEDE CIRKEL</b> .....	84
<b>BYG VIDERE PÅ ANERKENDELSEN</b> .....	87
<b>ANERKENDEDE JA, OG ...</b> .....	90
<b>DET ANERKENDEDE INTERVIEW</b> .....	94
<b>FREMADRETTET FEEDBACK</b> .....	99
<b>REFRAMING – EN NY FORTÆLLING</b> .....	104
<b>2.2 KOMMUNIKATION</b> .....	109
<b>VI KAN IKKE IKKE-KOMMUNIKERE</b> .....	109
<b>INTRODUKTION TIL ØVELSERNE</b> .....	110
<b>SE VERDEN GENNEM NYE PERSPEKTIVER</b> .....	112
<b>ORDETS MANGE VIRKELIGHEDER</b> .....	117
<b>ASSOCIATIONS-BESKRIVELSE</b> .....	121
<b>FORTÆLLINGERNES SAMMENHÆNGSKRAFT</b> .....	126
<b>KRAFTFULDE SPØRGSMÅL</b> .....	131
<b>DE TRE LYTTENIVEAUER</b> .....	137
<b>2.3 VISIONER OG MÅLSÆTNING</b> .....	143
<b>DEFINITION AF VISION, MISSION OG MÅL</b> .....	143
<b>DE TRE VISE MÆND</b> .....	144
<b>VISIONENS BETYDNING</b> .....	145
<b>INTRODUKTION TIL ØVELSERNE</b> .....	147
<b>JEG HAR EN DRØM</b> .....	149
<b>TV-UDSENDELSEN</b> .....	152
<b>BACKCASTING</b> .....	157
<b>DEN RØDE TRÅD</b> .....	164
<b>UDFOLD VISIONEN</b> .....	169
<b>PROCESPILEN</b> .....	174
<b>DE MANGE VEJE TIL MÅL</b> .....	180
<b>2.4 KREATIVITET OG IDEGENERERING</b> .....	185
<b>FASER I DEN KREATIVE PROCES</b> .....	186
<b>INTRODUKTION TIL ØVELSERNE</b> .....	189
<b>VISK TAVLEN REN</b> .....	191
<b>ASSOCIATIONS-BRAINSTORM</b> .....	195
<b>NEGATIV BRAINSTORM</b> .....	200
<b>PERSPEKTIVERENDE ROLLESPIL</b> .....	206
<b>PÅ SKATTEJAGT EFTER IDEER</b> .....	211
<b>IDESORTERING</b> .....	216
<b>GIV IDEERNE FØRSTEHJÆLP</b> .....	220
<b>MOOD BOARD</b> .....	224

<b>2.5 TEAMUDVIKLING</b> .....	228
DET GODE SAMARBEJDE.....	229
INTRODUKTION TIL ØVELSERNE.....	230
<b>TEGN HINANDEN</b> .....	232
<b>VÅBENSKJOLDET</b> .....	236
<b>KORTSPILSPOSITIONERING</b> .....	245
<b>SUMO KOMPETENCEAFKLARING</b> .....	250
<b>JAMSESSION</b> .....	255
<b>FÆLLES BILLEDSKABELSE</b> .....	259
<b>JORDSKÆLV</b> .....	264
<b>KLODSMAJOR</b> .....	270
<b>LEGO-KONSTRUKTION</b> .....	274
<b>2.6 MØDELEDELSE</b> .....	279
UPRODUKTIVE MØDER.....	279
MØDELEDERENS OPGAVE .....	280
INVOLVERING AF MØDEDELTAGERNE .....	282
INTRODUKTION TIL ØVELSERNE.....	283
<b>INDRET RUMMET</b> .....	285
<b>DAGSORDENENS FIRE FASER</b> .....	289
<b>UDFORSKNING Gennem DOMÆNER</b> .....	297
<b>TIMEOUT</b> .....	302
<b>SPEEDDATING</b> .....	307
<b>DYNAMISK REFERAT</b> .....	310
<b>KAPITEL 3 · DEN TEORETISKE PLATFORM</b> .....	314
<b>3.1 PROCESLEDEREN OG DE MANGE VIRKELIGHEDER</b> .....	314
LUKKEDE MENINGSDANNENDE SYSTEMER.....	315
HVEM TALER VI I VIRKELIGHEDEN MED – OS SELV? .....	316
FRA UNIVERS TIL MULTIVERS .....	318
ØVELSER DER BESKÆFTIGER SIG MED AUTOPOIESE.....	319
<b>3.2 DEN ANERKENDEnde TILGANG</b> .....	319
SPROGET SKABER VORES VIRKELIGHED.....	321
I ENHVER ORGANISATION ER DER NOGET, SOM VIRKER – OG DET ER OFTE DET MESTE!.....	322
HVILKEN VIRKELIGHED ER VI SELV MED TIL AT SKABE? .....	322
DEN VÆRDSÆTTENDE ANERKENDEnde UNDERSØGELSE .....	324

ØVELSER DER BESKÆFTIGER SIG MED DEN ANERKENDE TILGANG .....	325
<b>3.3 KONTEKST – AT SÆTTE RAMMEN .....</b>	<b>326</b>
COORDINATED MANAGEMENT OF MEANING (CMM) .....	326
DEN KONTEKSTUELLE OG IMPLIKATIVE KRAFT ELLER AT PÅVIRKE OG BLIVE PÅVIRKET .....	328
AT SÆTTE EN KONTEKST .....	329
KONTEKSTMARKØRER .....	330
ØVELSER DER BESKÆFTIGER SIG MED KONTEKST .....	331
<b>3.4 DOMÆNETEORI – TRE TYPER AF KONTEKSTER .....</b>	<b>331</b>
PRODUKTIONENS DOMÆNE .....	333
ÆSTETIKKENS DOMÆNE .....	333
FORKLARINGENS DOMÆNE .....	333
DOMÆNERNE I SPIL .....	334
DOMÆNERNE I PLANLÆGNINGEN AF EN PROCES .....	335
ØVELSER DER BESKÆFTIGER SIG MED DOMÆNETEORI .....	337
<b>3.5 KOMMUNIKATION – MESTRING AF SPROGSPIL .....</b>	<b>337</b>
PROCESLEDEREN SOM GAMEMASTER .....	338
FASTHOLDELSE AF SPROGSPIL .....	341
RELATIONERNES BETYDNING .....	343
DOBBELTBUNDET KOMMUNIKATION .....	344
NON-VERBAL KOMMUNIKATION .....	344
REFRAMING .....	345
ØVELSER DER BESKÆFTIGER SIG MED KOMMUNIKATION OG SOCIAL KONSTRUKTION .....	346
<b>3.6 FORTÆLLINGENS KRAFT I FORANDRINGSPROCESSER .....</b>	<b>347</b>
FORTÆLLINGER SOM SKABER MENING, SAMMENHÆNG OG IDENTITET .....	348
AT FORBINDE SIG TIL HINANDEN .....	349
FORTÆLLINGEN I FORBINDELSE MED VISIONS- OG STRATEGIUDVIKLING .....	350
FORTÆLLINGER SOM AFKLARING .....	351
NARRATIV ORGANISATIONSUDVIKLING .....	352
METAFORER I FORTÆLLINGER .....	353
EKSTERNALISERENDE SPROGBRUG .....	355
HISTORIEFORTÆLLINGS PÅVIRKNINGSKRAFT .....	356
AT LYTTE TIL HISTORIER .....	357
LUUUUTT-MODELLEN .....	358
RETORIKKENS DYDER .....	361

DEN FIKTIVE FORTÆLLING .....	363
ØVELSER DER BESKÆFTIGER SIG MED HISTORIEFORTÆLLING OG NARRATIVER .....	364
<b>3.7 FØLELSER – EN UUNDGÅELIG DEL AF PROCESSEN .....</b>	<b>365</b>
FORNUFT OG FØLELSE .....	365
FØLELSER I RELATIONER .....	367
FØLELSER SOM BUDSKAB .....	369
FØLELSER SOM VALG? .....	370
ØVELSER DER BESKÆFTIGER SIG MED FØLELSER OG RELATIONER .....	371
<b>3.8 INNOVATION OG KREATIVITET I ORGANISATIONER .....</b>	<b>371</b>
INNOVATION SKAL STYRES – IKKE OVERSTYRES .....	372
KREATIVITET I ORGANISATIONER .....	374
ØVELSER DER BESKÆFTIGER SIG MED KREATIVITET, INNOVATION OG NYSGERRIGHED .....	376
<b>OM FORFATTERNE .....</b>	<b>377</b>
<b>BEGREBSLISTE .....</b>	<b>379</b>
<b>LITTERATUR .....</b>	<b>415</b>
<b>STIKORDSREGISTER .....</b>	<b>419</b>

# FORORD

*Af Thomas Johansen*

*Kreativ procesledelse – nye veje til bedre praksis* er skrevet til dig, der gerne vil blive en dygtigere procesleder. Til dig der gerne vil blive bedre til at bruge de talenter og kompetencer, der er i enhver gruppe, til gavn for den opgave organisationen er sat i verden for at løse. Hvad enten du arbejder som leder, konsulent, underviser eller projektansvarlig.

Som mangeårig leder og konsulent, senest i konsulentfirmaet MacMann Berg, der arbejder med ledelse og organisationsudvikling ud fra et systemisk anerkendende fundament, ser jeg bogen som et værdifuldt bidrag til ledere, konsulenter, undervisere og projektansvarlige. En bog der vil meget. En ambitiøs bog. Og samtidig en kreativ brugsbog der kan anvendes til stor inspiration for såvel nye som erfarne konsulenter.

Hver eneste dag deltager vi som ledere og konsulenter i processer. Fra daglige drifts- og opfølgingsmøder til længerevarende projekt- og strategimøder. I team, ledergrupper, udvalg, direktioner eller på bestyrelsesmøder. Internt i organisationen eller i mødet med eksterne kunder og interessenter. Det at kunne lede processer på en fremadrettet, livgivende og resultatskabende måde er således en helt afgørende kompetence for os som ledere og konsulenter – og for den sags skyld alle andre. Vi er alle ledere i den forståelse, at vi hver især på vores område er ansvarlige for processer, relationer og projekter – og det at kunne løse opgaver sammen med andre på den klogeste måde, så vi udnytter de ressourcer og talenter, vi har iblandt os, optimalt, og løser opgaven inden for de økonomiske og tidsmæssige rammer der er givet.

Når organisationer og virksomheder bliver mere og mere videnstunge og opgaverne tilsvarende komplekse, er lederen ikke længere den, der ved mest eller bedst. Der vil ofte være medarbejdere med større faglig viden og erfaring, men skal den viden blive en organisatorisk merviden, må den deles og gøres tilgængelig for øvrige deltagere, så opgaverne kan løses på den bedste måde og lederen træffe de mest hensigtsmæssige beslutninger.

Det forudsætter en evne til at kunne lede processer, der involverer og skaber ejerskab og resultater. *Kreativ procesledelse – nye veje til bedre praksis* er skrevet med den ambition og giver en lang række konkrete bud på, hvordan du kan tænke og lede processer på en mere livgivende og opgavefokuseret måde.

Når vi mødes i de forskellige sammenhænge, er der ofte en tendens til, at vi mødes, som vi plejer. Vi holder møderne på samme sted, organiserer os omkring det samme bord, sidder måske næsten samme sted og gennemfører mødet på en måde, som vi kender fra så mange andre møder. Effekten af de mange møder er på forunderlig vis, at vi ofte ender med de samme resultater. Fordi vi gør det, vi plejer. Ikke af ond vilje eller fordi vi ønsker at skabe de samme resultater, men måske ofte fordi vi ikke er bevidste om processernes betydning for det, der reelt kommer ud af mødet. Eller fordi vi mangler ideer og værktøjer til at kunne gøre noget andet. *Kreativ procesledelse – nye veje til bedre praksis* er en hjælp og en veludstyret værktøjskasse til at kunne gøre noget andet. Til at kunne designe og gennemføre processer, der skaber værdi og flere hensigtsmæssige resultater i forhold til den opgave, I er fælles om at løse.

Bogen består af tre kapitler. Første kapitel præsenterer en række centrale refleksioner og overvejelser omkring det at være procesleder – til gavn for nye såvel som erfarne ledere og konsulenter. Andet kapitel, det største, indeholder en guldgrube af øvelser, der er eksemplarisk beskrevne og illustrerede. Lige til at gå til. Hver øvelse er stringent beskrevet med formål, tid, deltagerantal, materialer, en trin for trin-forklaring, flotte brugbare illustrationer, teoretiske koblinger og mulighederne for at variere øvelsen. Tredje og sidste kapitel udfolder en række centrale begreber fra det systemiske og anerkendende teorigrundlag, som bogen bygger på. Her har du som læser mulighed for at dykke dybere ned i nogle af de teoretiske pointer, der kan være med til at øge øvelsernes praksisværdi endnu mere.

Det er ingen kunst at gennemføre øvelser og processer, men derimod at vælge og designe processerne så de understøtter den udfordring, der skal håndteres, på en fremadrettet og værdiskabende måde. Det er procesledelse, når det er bedst, og her er der masser af inspiration at hente. Ikke mindst de teoretiske koblinger i øvelserne er med til at give bogen tyngde og anvendelighed, fordi du på den måde ikke blot får et stort antal øvelser serveret, men får hjælp til at bruge øvelserne i forhold til den opgave, som

processerne skal understøtte. De skitserede koblinger mellem de enkelte øvelser og den præsenterede teori giver desuden en lang række nye ideer til, hvordan du kan plukke, justere og kombinere de forskellige øvelser på nye måder, så de matcher din praksis og virkelighed.

Hvis vi vil være innovative og finde farbare veje ud af finanskriser og kunne agere klogt på et marked med stigende konkurrence og begrænsede ressourcer, er der ikke mindst brug for kreativ procesledelse. Innovation og nytænkning er ikke noget, der opstår af sig selv. Det må understøttes og kan fremmes af god ledelse. En ledelse der er meget bevidst om processernes betydning for, hvad der bliver muligt og ikke muligt, hvilke talenter og ressourcer vi får øje på, og hvilke vi ikke gør.

Tænk på alle de møder, du deltager i, og alle de processer, du er ansvarlig for. Store som små. Kunne du og andre procesledere fremadrettet forbedre dem med bare 10 procent, kunne det skabe en kæmpe effekt. Begynd med dit næste møde eller projekt. I morgen. Gør noget andet end det, du plejer. Det kræver mod. Brug bogen her til at blive klædt på og forberedt. Den reelt største risiko, du løber, er risikoen for at opnå nye resultater.

God arbejdslyst!

*Thomas Johansen*

*Partner, ledelses- og organisationsudvikler*

MacMann Berg

[www.macmannberg.dk](http://www.macmannberg.dk)





# KÆRE LÆSER

*Kreativ Procesledning – nye veje til bedre praksis* er henvendt til dig, der står over for at skulle facilitere og lede organisatoriske forandringsprocesser – hvad enten det er i rollen som konsulent, leder eller medarbejder. Ambitionen og ideen med bogen er at give dig inspiration og indsigt til at kunne lede flere livgivende, kreative og fremadrettede processer i organisatorisk sammenhæng. *Kreativ Procesledning* byder på en alsidig værktøjskasse med procesøvelser og inviterer til en række scenarier, hvor der skabes rum for fremadrettet organisatorisk dialog på tværs af hierarkier og faggrænser. Bogen udspringer af flere års praksiserfaring og eksperimenter med øvelser i samarbejde med kunder og udvalgte brugergrupper. Vi håber, at bogen vil give inspiration til dig og mange andre procesledere i årene fremover.

Bogen er på mange måder blevet til i kraft af relationer – kreative og inspirerende relationer mellem tre proceskonsulenter, omgivet af reflekterende samarbejdspartnere. Bogens forfattere er tre kvinder, som i 2009 mødtes i den systemiske konsulentverden. Mille var i gang med at udføre sit afgangprojekt på KaosPiloterne, hvor hun ønskede at skabe en praksisorienteret øvelsesbog til procesledere. Hun kontaktede konsulenthuset MacMann Berg for at indgå et samarbejde, og inden længe var både Lone og Louise, som på daværende tidspunkt var ansat i MacMann Berg, blevet en del af forfattergruppen.

Som forfattergruppe har vi det til fælles, at vi gerne vil inspirere til at skabe bedre procesledning, bedre arbejdspladser og fornyelse i tænkningen omkring det at lede og udvikle en organisation. Vi er optagede af arbejdet med kommunikation, dialogiske processer og kreativitet i organisationer, og vi tager alle afsæt i systemisk og socialkonstruktivistisk tænkning koblet med den anerkendende tilgang. Vi mener, at gode ideer bedst udvikles og afprøves i relationer mellem mennesker og i den fælles refleksion over nye tiltag og forandringer. Vi oplever, det er vigtigt, for at kreativiteten og de nye ideer kan skabes og trives, at fokusere på muligheder frem for begrænsninger og mangler – og her er anerkendende, dialogisk procesledning helt afgørende.

*Kreativ procesledelse – nye veje til bedre praksis* er blevet til i en omskiftelig tid med finanskriser og nedskæringer i de offentlige og private budgetter – ikke blot i Danmark, men overalt i Europa og USA. Netop i en tid, hvor medarbejdertrivsel, innovation, anerkendelse og god ledelse er sat under pres, synes vi, der er behov for en bog som denne – en bog, der udfordrer vanetænkning og traditionel managementtænkning. For hvis vi for alvor vil skabe forandringer, er vi nødt til at gøre noget andet i dag, end vi gjorde i går. De vanskeligheder, vi står over for, kræver nye, kreative måder at tænke på, der kan føre til bæredygtige løsninger. Løsninger, der ikke kun skal findes på direktionsgangene og blandt økonomerne, men i allerhøjeste grad også i samspil og i dialoger med organisationens medarbejdere, brugere, kunder og samarbejdspartnere. Det er denne form for dynamisk og kreativt samspil, som bogen inviterer til og giver konkrete bud på og øvelser til.

Vi har et ønske om at gear organisationer til i højere grad selv at kunne varetage egne udviklingsopgaver. Det kan give rigtig god mening at få ekstern konsulentassistance, når der er behov for nye perspektiver og indspark i forhold til en given situation. Men i den organisatoriske dagligdag er der også behov for interne procesledere, som er i stand til at løfte proceslederopgaven. Procesledere der kan handle reflekteret, anerkendende og nysgerrigt, og som evner at facilitere de vigtige dialoger, der skal til, for at organisationen flytter sig. Vi tror på, at bedre procesledelse skaber gladere og dygtigere medarbejdere, der trives og er i stand til at handle konstruktivt i komplekse og foranderlige organisationer.

Vi oplever, at der er behov for en bog, der tilbyder konkrete værktøjer og øvelser for procesledere i praksis. Værktøjer der omsætter den til tider komplekse teori til konkrete handlinger, og som involverer og engagerer hele organisationen og dens medarbejdere i udviklingen heraf. For når vi vil skabe organisatorisk forandring, der lykkes på den lange bane, er det vores erfaring, at aktiv medarbejderinvolvering er en helt afgørende strategisk faktor. Bogen tager afsæt i et anerkendende menneskesyn, hvor den enkelte medarbejder inddrages som en unik og kompetent bidragsyder i udviklingen af den organisation, han eller hun er ansat i. Medarbejdernes forskellige perspektiver er vigtige i enhver organisationsudviklingsproces: uden engagerede medarbejdere – ingen bevægelse.

Bogen indeholder 42 øvelser og er inddelt i tre kapitler:

Første kapitel har til formål at træne din evne som procesleder og giver dig indsigt i, hvordan du kan facilitere øvelserne og skabe de bedst mulige rammer om processen, der involverer og fremmer medejerskab.

Andet kapitel indeholder relevante øvelser til brug i din daglige praksis – det være sig i dit team, på møder, workshops, seminarer og uddannelser. Øvelserne er inddelt i seks overordnede temaer: anerkendende kultur, kommunikation, visioner & målsætning, kreativitet & idegenerering, teamudvikling, samt mødeledelse. De fleste af øvelserne er udviklet og beskrevet særligt til denne bog, mens andre er baseret på og inspireret af i forvejen eksisterende øvelser.

Tredje og sidste kapitel introducerer systemisk, socialkonstruktionistisk og anerkendende teori i et proceslederperspektiv og giver dig et indblik i de grundlæggende principper og antagelser, som øvelserne udspringer af.

Bogen er blevet til i et tæt samspil med brugergrupper bestående af både medarbejdere, ledere og konsulenter fra private og offentlige organisationer. De har været med til at kvalificere bogen igennem alle processer – helt fra undersøgelsen af behov til udvikling og afprøvning af øvelserne i egne organisationer. Brugergrupperne består af:

- *Vejle Kommune, Kultur og Udvikling*, herunder særligt: Birgit Jørgensen, Helle Thorsen, Kristina Aabling, Anne Kathrine Hviid Bagger og Jon Kraabøl.
- *Region Midtjylland, Koncern HR, Efter- og videreuddannelse*: Bente Gjørup, Jørn Fryd, Rikke Willemoes og Randi Dahl.
- *Århus Universitetshospital, Århus Sygehus, HR-Udvikling og Arbejdsmiljø*, herunder særligt: Mads Storgaard Jensen og Majbrit Gottrup.
- *KaosPiloterne*: Bo Blaabjerg og Kis Jacobsen.
- *Marselisborg Praksisvidenscenter*: Lisa Junge Jensen.
- *Albatros*: Bente Lindgaard.
- *NatureContext*: Christian Biering.
- *TDC Operations, Finans*: Michael Krabbe og Louise Tornøe.
- *Telia, HR*: Iben Jars Duus.
- *Region Hovedstaden, Koncern HR*: Tine Garne Køhler.
- *Københavns Kommune, Sundheds- og Omsorgsforvaltningen*: Bettina Ovgård.

- > *Fritidshjemmet Borgen*: Thomas Carstensen.
- > *DTU, Koncern HR*: Peter Olesen.
- > *Anja Søgaard*: Anja Søgaard.

En stort tak til jer alle sammen.

Også en tak til MacMann Berg der i den indledende fase har gjort samarbejdet mellem de tre forfattere muligt. Herunder en særlig tak til Thomas Johansen der har været sparringspartner i de første stadier af projektet og til Thomas Specht og Jørgen Gjengedal Madsen, som har givet faglige input til udvalgte afsnit.

Stor tak til KaosPiloterne der gennem tre års undervisning har givet inspiration til bogens øvelser. En særlig tak til Kasper Arentoft og Bo Blaabjerg for kyndig vejledning og sparring i bogens tilblivelsesfase.

Yderligere en tak til Bente Lindgaard fra Albatros for løbende sparring og feedback på bogens indhold og til Malene Skov Dinesen fra Ineva for fagligt input vedrørende evalueringsafsnittet.

Også en stor tak til Birgitte Lie Suhr-Jessen fra Dansk Psykologisk Forlag fordi hun, ligesom vi, har troet på bogens potentiale og berettigelse hele vejen igennem.

Vi har under bogens tilblivelse fået inspiration fra mange spændende teoretikere og praktikere og vil særligt gerne takke Humberto Maturana, Kenneth J. Gergen, W. Barnett Pearce, David Cooperrider, Gregory Bateson, Gianfranco Cecchin, Karl Tomm, Gitte Haslebo og Steen Hildebrandt.

Du og dine samarbejdspartnere ønskes rigtig god læselyst og held og lykke med afprøvningen af bogens øvelser. Af hensyn til den videre udvikling af bogen er vi nysgerrige efter feedback fra dig. Du er derfor meget velkommen til at skrive et par ord om jeres erfaringer med anvendelsen af bogen samt inspiration til nye øvelser til [info@kreativprocesledelse.dk](mailto:info@kreativprocesledelse.dk). Se også [www.kreativprocesledelse.dk](http://www.kreativprocesledelse.dk).

*Mille Obel Høier, Lone Hersted og Louise Laustsen*  
*Århus, januar 2011.*

# PROCESLEDERENS PLATFORM

I dette kapitel tager vi fat på proceslederens platform og forholder os til, hvad du skal være særlig opmærksom på i rollen som procesleder. Kapitellet har til formål at klæde dig på til at kunne lede og facilitere organisatoriske processer og kan bruges som en guideline, når du kaster dig ud i bogens øvelser. Vi vil her gå på opdagelse i proceslederpositionen med det formål at skærpe din bevidsthed om egne præferencer og udviklingspotentialer som procesleder, og vi vil arbejde med, hvordan du mest hensigtsmæssigt kan facilitere og lede processer og grupper – fra mødet med kunden og opgaven til undersøgelse af behovet, ledelse af processen, afslutning og evaluering af opgaven.

Begreber som bl.a. *kontekstafklaring*, *positionsafklaring*, *nysgerrighed*, *uærbødighed*, *spørgsmål*, *modstand*, *metarefleksion* og *timeout* vil blive foldet ud, og vi vil arbejde med, hvordan disse principper og tilgange kan bruges i løbet af processen.

## 1.1 HVAD ER EN PROCES?

Begrebet *proces* anvendes vidt og bredt i forbindelse med mange af de aktiviteter, vi foretager. En proces kan være fremgangsmåden, vi gør noget på – når vi fx brygger en kop kaffe, kan vi vælge mange veje og måder at komme til det ”samme resultat” – en god varm kop kaffe. Vi kan lave espresso, stempelkandekaffe, filterkaffe m.m., og vi kan vælge, om vi bruger den ene eller den anden bønne, hvordan vi formaler vores kaffe, og om vi bruger 80° eller 100° varmt vand.

I denne bog og kontekst taler vi om proces som en intervention i den organisatoriske hverdag – det være sig et møde, et strategiseminar, en temadag, en ideudvikling, en workshop m.m. – hvor formålet er at udvikle sig fra én tilstand til en anden – fra A til B – og hvor måden, hvorpå vi kommer til B, er dét, der adskiller processernes forløb fra hinanden.

I vores forståelse er en proces også et rum for metarefleksion over dagligdagen, hvor deltagerne i processen bliver hevet ud af deres vante tankemønstre og handlemåder og får mulighed for at se sig selv og deres situation i et nyt lys. I løbet af en proces skaber proceslederen plads til at italesætte behov, drømme, ideer og ønsker, og procesdeltagerne får mulighed for at sætte spot på det, der er særlig vigtigt og betydningsfuldt for dem inden for den organisatoriske kontekst.

For at kunne afvikle en proces skal der, hos de mennesker som er involverede i processen, være et behov og et ønske om forandring og udvikling til stede – om ikke andet skal behovet og ønsket være til stede hos den eller de personer, der har inviteret dig til at være procesleder.

Som procesleder er det din opgave at hjælpe procesdeltagerne igennem processen og hjælpe dem til selv at komme fra A til B. Det er din opgave at facilitere de bedste rammer for, at den ønskede udvikling kan finde sted. Processen slutter dog ikke, når deltagerne kommer til B, men fortsætter kontinuerligt, efter at selve interventionen har fundet sted. Den fortsætter i folks hoveder og hjerter og kommer til udtryk i de handlinger, deltagerne foretager sig efterfølgende.

## 1.2 DIN POSITION SOM PROCESLEDER

Der findes mange tilgange til procesledelse og mange måder at agere på som procesleder. Overordnet kan man sige, at der er to forskellige positioner – *ekspertpositionen* og den *systemiske position*. Der knytter sig vidt forskellige forventninger til din gørem og laden som procesleder i forhold til de to forskellige positioner og tilgange; disse fordrer meget forskellige måder at agere på som procesleder. Det er vigtigt, at du afklarer med dig selv og de mennesker, du skal lede igennem processen, hvilken position du indtager. For at kunne gøre dette er der en række spørgsmål, du bør stille dig selv:

- Har du til opgave at give konkrete svar og gode løsninger på en aktuell udfordring eller opgave?
- Forventer deltagerne i processen, at du er ekspert på området, og at du har et endegyldigt svar?
- Skal du lede procesdeltagerne mod et forhåndsbestemt mål, der ikke er til diskussion?

Hvis du kan svare ja til de ovenstående spørgsmål, vil din position som procesleder tendere ekspertpositionen. Som ekspert har du til opgave at bringe din egen viden og erfaring i spil, komme med gode råd og løsninger på den aktuelle udfordring og lede deltagerne igennem processen fra A til B med udgangspunkt i dine ideer og løsningsmuligheder. Deltagerne vil ofte forvente, at du er deres redningsmand, og at du vil føre dem sikkert i mål. Modsætningen til denne eksperttilgang er den systemiske og involverende tilgang:

- Har du til opgave at få procesdeltagerne til at se nye perspektiver og koordinere nye handlemuligheder i forhold til en aktuell udfordring eller opgave?
- Forventer procesdeltagerne at blive involveret og lyttet til?
- Skal du gå på opdagelse sammen med procesdeltagerne i en søgen efter den bedste vej til den ønskede fremtid?

Hvis du kan svare ja til ovenstående spørgsmål, vil din position som procesleder nærme sig den systemiske position. Her har du til opgave at få deltageres viden og erfaring i spil, få dem til at se deres situation fra nye vinkler og positioner og være nysgerrige på, hvilken fremtid de drømmer om. Procesdeltagerne vil forvente at blive involveret, engageret og lyttet til. Her er til gengæld ikke fokus på proceslederen som den, der kommer med alle svarene. Her skal svar og løsninger genereres i fællesskab, og de kan ikke tilskrives det enkelte individ.

Denne bog handler primært om den systemiske og involverende tilgang til procesledelse, og alle øvelser lægger op til, at procesdeltagerne bliver inddraget aktivt i processen.

At nå til det ønskede resultat er et samspil mellem deltagerne og dig selv, hvor I hver især må påtage jer forskellige opgaver og ansvarsområder. At arbejde ud fra en systemisk position vil generelt sige, at du som procesleder har til ansvar at sætte de overordnede rammer for, at udvikling kan finde sted, og at du, gennem de øvelser og værktøjer du bruger, er med til at sikre, at procesdeltagerne kan nå deres ønskede mål. Du har også ansvaret for at udfordre og inspirere dem til at tænke nye tanker og generere nye perspektiver, der hjælper processen og løsningen på vej.

Det er ikke dig som procesleder, der som udgangspunkt skal bidrage til indholdet og løsningen på problemstillingen – dette er deltageres

opgave – lige såvel som det er deres opgave at sætte sig selv i spil og igennem egne bidrag skabe mening og udvikling i processen.

Det kan være en fordel, at du som procesleder ikke har nogen aktiver i de udfordringer og mål, processen omhandler, så du kan forblive nysgerrig og åben. Hvis dette ikke er muligt, skal du sætte tid af til, at du selv kan bringe dine tanker og viden i spil, så du herefter kan gå tilbage til positionen som den åbne, nysgerrige og mulighedsorienterede procesleder.

### 1.3 HEMMELIGHEDEN I AL HJÆLPEKUNST

Det er en fornem kunst som procesleder at kunne møde procesdeltagerne der, hvor de er. Søren Kierkegaard kaldte dette hemmeligheden i al hjælpekunst. Når du som procesleder har ansvaret for at udvikle og faciliterer en proces, er din primære funktion at hjælpe deltagerne fra et sted til et andet. Men for at kunne gøre dette er du nødt til at relatere dig til deres situation og møde dem i øjenhøjde. For overhovedet at kunne skabe læring, udvikling og forandring hos deltagerne er du nødt til at tune dig ind på samme frekvens og møde dem, hvor de er. Kierkegaard beskriver det således:

“For i sandhed at kunne hjælpe en anden må jeg forstå mere end han, men dog først og fremmest forstå det, han forstår.“ [Kierkegaard, 1848]

En måde at relatere dig til og nærme dig procesdeltagerne på er gennem nysgerrighed og spørgsmål:

- > Hvad fylder lige nu i jeres dagligdag?
- > Hvad er I særligt optagede af?
- > Hvad er vigtigt, at vi tager hånd om med det samme?
- > Hvad drømmer I om, at der skal ske?
- > Hvad skal vi være særligt opmærksomme på?
- > Hvad skal der til, for at I kan komme videre herfra?
- > Hvad vil være den bedste hjælp lige nu?

Et eksempel på brugen af hjælpekunst kan være mødet med en medarbejder, der er meget stresset, og hvor alt virker kaotisk og uoverskueligt for ham eller hende. Her er det vigtigt, at du som procesleder møder



denne person med nysgerrighed, opmærksomhed og anerkendelse. Det gavner ingen, hvis du forsøger at komme med gode råd og anbefalinger og beder personen om at ”slappe af og geare ned“. Du er nødt til at gå på opdagelse i personens tilstand og vise interesse for de tanker og følelser, personen har. Du kan fx spørge: ”Hvordan er det at være dig lige nu?, Hvad kunne du godt tænke dig var anderledes?, Hvad skal til for, at du kan få det bedre?“ eller ”Hvilken drøm gemmer sig bag din frustration?“. Det er vigtigt, at personen føler sig anerkendt og værdsat ved at blive lyttet til og ved at opleve en omsorg og forståelse for den situation, vedkommende står i. Det er også vigtigt, at personen selv kommer på banen med ønsket om forandring. Fra vores perspektiv er det nemlig ikke muligt at tvinge folk til udvikling – de må selv tage det første skridt.

Du skal som procesleder have tålmodighed med de mennesker, du møder, og vise dem anerkendelse, så de oplever, at deres viden og erfaring bliver værdsat. Du skal møde dem i øjenhøjde der, hvor de er. Når dette lykkes, kan du begynde at udfordre dem og forstyrre dem ved at stille andre mere uærbødige spørgsmål med det formål, at de udvikler sig, og nye tanker og ideer genereres<sup>1</sup>.

## 1.4 OVERPREPARED AND UNDERSTRUCTURED

En af de vigtigste ting, du skal have for øje, er din evne til at navigere i nuet og ændre retning under selve processen. Du kan have planlagt nok så meget, lavet et gennemtænkt og velstruktureret program, og alligevel sker det, at du pludselig står i en situation, du ikke havde forudset og planlagt. Deltagerne kan fx komme for sent, nye holdninger, ideer og behov kan komme op til overfladen, nogle kan være utilfredse med det program, du har planlagt, og andre har ikke lyst til at være med. Som procesleder skal du kunne navigere i den nye relation, du træder ind i.

### *Mental forberedelse*

Med ”overprepared and understructured“ mener vi, at du som procesleder på den ene side skal være forberedt på alt (overprepared) og samtidig ikke have fastlagt en struktur, der låser dig i en bestemt handling (understructured). Før du går i gang med processen, skal du mentalt forberede

---

1 Læs mere om uærbødighed under afsnittet: *Nysgerrighed og uærbødighed*, side 34.

dig på den proces, du skal til at lave, og overveje hvilke retninger du ser, processen kan tage, og hvad der evt. kan komme op, som ikke var en del af processens aftalte fokus.

En måde at sikre dette på kan være at interviewe nogle af de deltagere, der skal være med i processen, samt at interviewe lederen eller den person, der har rekvireret dig til opgaven. Vær nysgerrig på, hvad de gerne vil tale om, hvad der er vigtigt for dem, og hvad de håber at få ud af processen. På denne måde har du, allerede før du går i gang, fået nogle perspektiver og stemmer i spil i forhold til den situation, I skal arbejde med. Hvis dette ikke er muligt, må du skabe rum for en forventningsafstemning og undersøgelse sammen med procesdeltagerne på selve procesdagen.

### **Rammeprogram**

For at sikre fleksibilitet kan du, i stedet for at lave et udførligt program beskrevet ned til den mindste detalje, lave et rammeprogram for processen, der giver dig mulighed for at gå helt andre veje, end du havde forudset og planlagt. Et rammeprogram kan indeholde en beskrivelse af processen i store træk: Hvad er formålet med processen? Hvilke overordnede elementer/temaer/øvelser vil vi gennemgå i løbet af processen – og hvad er formålet med disse? Hvad er det ønskede resultat? Osv. Ved at kende svaret på disse spørgsmål er det nemmere at korrigere processen løbende og stadig stå tilbage med det ønskede resultat, selvom processen og vejen dertil tog en anden drejning end forventet.

Det er vigtigt, at du bevarer roen og forbliver nysgerrig på det uventede, der dukker op. Hvis der fx dukker et nyt behov op, som ikke understøttes af det program, du har planlagt, kan det være en god ide at gå på opdagelse i, hvor mange der egentlig deler dette behov. En måde, hvorpå du kan skabe tid og ro til at orientere dig og finde en ny vej i processen, kan være at bede procesdeltagerne om i mindre grupper at tale om dette nye behov, og hvad der er vigtigst for dem. På denne måde får du mulighed for at trække vejret, kigge på dit program og – om nødvendigt – justere dette. Du kan herefter spørge dem:

- Hvor vigtigt er dette nye behov, der er dukket op, i forhold til det, vi har planlagt at arbejde med?
- Hvad ønsker I, at vi fortsætter med?
- Har I nogle gode ideer til, hvordan vi kan komme videre herfra?

Husk, at deltagerne har mandatet og ansvaret for indholdet i processen, og at det derfor er vigtigt at bringe deres tanker i spil. Vær transparent og klar i mælet, hvis nogle behov ikke kan opfyldes nu og her, og bed dem om at tage stilling til, hvad der er vigtigst for dem. Hvis det nye behov vælges frem for den planlagte proces, kan du bede deltagerne om at holde en kort pause. I pausen har du mulighed for at omrokere dit program, evt. sammen med den person, som har inviteret dig til at lede processen. Det kan også være, at du af forskellige årsager har mandatet til at kunne træffe beslutningen om, hvad der er på programmet, og hvad der ikke er. Hvis dette er tilfældet, kan du informere deltagerne om, at de nye behov fx ikke er relevante i denne sammenhæng, og at de må parkeres til en anden lejlighed. Dette kan måske udmønte sig i frustration hos nogle af de procesdeltagere, der finder det andet behov mere relevant. I denne sammenhæng kan du med fordel spørge ind til, hvad der skal være til stede for, at de kan arbejde videre med det oprindelige program, og hvad de selv, resten af deltagerne og du som procesleder kan gøre for at understøtte dette.

Det er ikke nemt at navigere i nuet, og det kræver træning, erfaring og mod at ændre programmet midt under processen. Der er ikke andet for end at forsøge sig frem og eksperimentere med sin egen fremgangsmåde. Det kan hjælpe at lade sig inspirere af sætningen: ”Hvad end der sker, er det det rigtige, der sker, når det sker”<sup>2</sup>. Sætningen understreger, at alt, hvad der opstår, opstår på baggrund af et aktuelt behov og ønske fra procesdeltagernes side, og at de selv er i stand til at træffe afgørelsen herom. Du kan altså som procesleder ikke undgå forandringer, men må møde disse med udgangspunkt i, at de har et formål og en rolle at spille.

## 1.5 INDEN DU GÅR I GANG MED PROCESSEN

Før du træder ind i positionen som procesleder, er det vigtigt, at du er afklaret med en række ting i forhold til den konkrete opgave.

---

2 Sætningen er inspireret af Open Space Technology, som er en mødeform, der bruges til at skabe dynamiske processer og give deltagerne mulighed for at løse komplekse problemer i egen organisation. Metoden er udviklet af Harrison Owen (Owen, 1997).

## ***Din position***

Du skal først og fremmest tage stilling til din position som procesleder – er du systemisk eller ekspertprocesleder? – og afklare denne position med den eller de personer, der evt. har inviteret dig som procesleder<sup>3</sup>. Valget vil have stor betydning for de forventninger, der vil blive stillet til dig, og de mulige værktøjer, du kan bringe i spil.

## ***Hvem deler behovet?***

Dernæst skal du afklare, hvilke behov der gør sig gældende for processen, og hvem der deler disse behov. Det er vigtigt for dig at vide, om alle deltagerne i processen deler behovene og finder processen essentiel, eller om der er nogle af procesdeltagerne, der ikke ser behovet og relevansen for procesinterventionen. Personer, der ikke er engagerede i processen, kan nemt komme til at spænde ben for procesforløbet og den ønskede udvikling. Du skal derfor gøre op med dig selv og de pågældende deltagere, om de overhovedet skal være med i processen. I så fald er det vigtigt at afklare, hvilken konkret funktion de skal have, og hvilken rolle de skal spille for at understøtte den ønskede udvikling bedst muligt.

Det kan også være, at der er nogle, der deler behovet for processen, eller som er berørt af processen og de resultater, den frembringer, men som ikke har mulighed for at være med i selve procesinterventionen. I denne sammenhæng skal du sikre dig at få deres stemmer i spil i løbet af processen, så alle perspektiver bliver udfoldet, og de vedtagne handlinger afspejler hele gruppen. Dette kan du gøre ved bl.a. at interviewe de personer, der ikke kan være med, og italesætte deres tanker undervejs i processen. Du kan også under selve processen spørge de andre deltagere: ”Hvad tror I, X og Y vil mene om den pågældende situation?” eller ”Hvad ville X og Y sige, hvis de var fysisk til stede i dag?”.

## ***Drømmescenariet***

Det er en god ide at få italesat, hvad det allerbedste, der kunne komme ud af processen, ville være. Ved at undersøge, sammen med deltagerne, hvad det ønskede mål med processen skal være, skabes et attraktivt billede af den fremtid, de ønsker sig. Dette billede er med til at skabe engagement og motivation hos deltagerne og hjælper dem til at kunne fore-

---

3 Se afsnittet: *Din position som procesleder*, side 20.

tage de nødvendige handlinger. De får troen på, at den proces, de skal igennem, er med til at bringe dem nærmere deres drømme. Samtidig skaber det et vigtigt fundament for dig som procesleder i kraft af, at det ønskede mål med processen sætter rammen for indholdet i processen.

En måde at undersøge det ønskede mål på er bl.a. at lave interviews, hvor procesdeltagerne italesætter deres drømme og håb for det ønskede resultat med processen – en viden, som du kan bruge til at danne rammen for programmet. Du kan bl.a. benytte dig af spørgsmål som:

- Hvad drømmer I om, at der skal komme ud af denne proces?
- Hvis alt kunne lade sig gøre, hvad ville så være ønskescenariet?
- Hvad er det allerbedste, der kan komme ud af processen?

## 1.6 ARBEJDSHYPOTESER

Inden du starter processen og indtager rummet som procesleder, kan det være en fordel, at du har defineret dine arbejdshypoteser for gruppens underliggende behov og drømme<sup>4</sup>. Ved at observere den organisation, som processen finder sted i, og ved hjælp af de interviews, som du har foretaget dig, før selve processen finder sted, kan du begynde at danne dig overvejelser om, hvilke underliggende intentioner der fører til organisationens og dens medlemmers handlinger.

Arbejdshypoteser kan være gavnlige at arbejde med for at kunne stille skarpt på et særligt område – og ligesom det er umuligt for os ikke at kommunikere, er det også umuligt for os ikke at have en arbejdshypotese (Cecchin, 1993). Bevidst eller ubevidst danner vi os altid nogle antagelser om den organisation eller gruppe, som deltager i processen. Derfor er det vigtigt, at vi reflekterer over de arbejdshypoteser, vi benytter os af, da de også kan lukke af for andre tankegange og vores blik for andre mulige forklaringer.

---

4 En hypotese er en antagelse, vi gør os om andres handlinger og intentioner. Vi forsøger at forstå en konkret handling ved at opstille en hypotese om den intention, der har ført frem til handlingen.

## Positive og negative hypoteser

Hypoteser kan formuleres på positive og negative måder, hvilket har stor indvirkning på, hvordan vi møder procesdeltagerne. Et eksempel på dette er en situation, hvor ledere og medarbejdere har svært ved at forstå hinanden, og hvor de føler, at de ofte taler forbi hinanden. En negativ arbejdshypotese om dette kunne lyde:

- Lederne og medarbejderne er dårlige til at kommunikere, og de medarbejder bevidst hinanden – hvorfor vil de ikke hinanden noget godt?

Denne arbejdshypotese er beskrevet meget konkluderende og negativt. Konsekvensen er, at du som procesleder formentlig vil gå på opdagelse i, hvorfor de *ikke* vil hinanden noget godt, og særligt lægge mærke til, hvornår de *fejler* i deres kommunikation. En omformulering af arbejdshypotesen til en mere positivt ladet hypotese kunne lyde:

- Kunne det tænkes, at lederne og medarbejderne har forskellige måder at kommunikere på – og at begge parter gerne vil skabe en velfungerende arbejdsplads?

Denne arbejdshypotese er formuleret mere åbent og mulighedsorienteret. Den tager udgangspunkt i den bagvedliggende intention: at skabe en mere velfungerende arbejdsplads. Resultatet af denne arbejdshypotese vil formentlig være, at du som procesleder vil være nysgerrig på, hvilke sprogspil organisationens medlemmer bruger hver især, og hvilke fælles drømme de har om en mere velfungerende arbejdsplads. Andre eksempler på positivt ladede arbejdshypoteser kunne være:

- Kunne det tænkes, at medarbejderne drømmer om en bedre arbejdsplads, der giver plads til deres forskelligheder?
- Kunne det være, at forandringsprocessen er skræmmende, fordi medarbejderne endnu ikke har set og oplevet det positive i forandringen?
- Kunne det være, at alle deltagerne gerne vil holde mere effektive møder, men at de endnu ikke har skabt den rigtige struktur?

Ved at benytte dig af arbejdshypoteser kan du designe en proces med hypotesen som udgangspunkt og sikre dig, at du kommer omkring emner og bruger metoder og værktøjer, der hjælper gruppen på vej. Men husk: En arbejdshypotese er kun en hypotese og ikke en sandhed, og det er derfor vigtigt, at du er uærbødig over for din egen hypotesedannelse, og at du forbliver nysgerrig på andre virkeligheder, antagelser og ideer under hele processen. En måde at gøre dette på kan være at lave mere end blot én arbejdshypotese og efter hvert møde og interaktion med procesdeltagerne og rekvirenten vende tilbage til disse hypoteser og udfordre og udvikle dem.

Du kan vælge at delagtiggøre rekvirenten og deltagerne i dine arbejdshypoteser. Herved tester du hypotesernes effekt baseret på deltageres reaktion og får samtidig skabt en dialog med dem om deres handlinger og de bagvedliggende intentioner. Dog er det ikke alle hypoteser, der behøves at deles med andre, og du bør være bevidst om, hvilken reaktion du tilsigter, inden du kaster dig ud i at delagtiggøre procesdeltagerne i dine antagelser.

## 1.7 AT SÆTTE KONTEKSTEN

Det er vigtigt, at du får skabt en god relation til procesdeltagerne fra begyndelsen, og at du er i stand til at gøre din entré som procesleder på en sådan måde, at deltagerne i processen kobler sig til dig og får lyst til at arbejde sammen med dig under den aktuelle proces. Du skal fra første færd forsøge at skabe et rart rum og en tillidsfuld relation til deltagerne, som bevirker, at de tør åbne op over for dig og hinanden i løbet af processen.

Når du skal introducere dig selv og rammesætte processen, kan du bl.a. gøre brug af historiefortælling<sup>5</sup>. Som historiefortæller skal du være i besiddelse af en sproglig kapital, beherske mange forskellige sprogspil og være i stand til at jonglere med ord, metaforer og forestillinger. Du skal kunne vinkle fortællingen på en særlig måde afhængig af den kontekst, du agerer i, og skabe stærke billeder i deltageres hoveder, som kan inspirere til og bevirke en ændret adfærd. Du må være velovervejet og reflekteret, når du fortæller historier, dvs. vide, hvem du henvender dig til, bevidst vælge måden, du gør det på og vide, hvorfor du gør det. Ved at fortælle en historie

---

5 Se afsnittet: *Fortællingens kraft i forandringsprocesser*, side 347.

kan du stimulere procesdeltagernes tanker i forhold til det, I skal til at arbejde med, og skabe nysgerrighed og motivation om emnet.

Du kan også bede deltagerne om at fortælle en historie om sig selv, det aktuelle emne eller noget helt tredje for at styrke tilliden og relationen deltagerne imellem.

Før du går i gang med selve processen, er det også vigtigt, at du får sat en klar kontekst<sup>6</sup>. Når du som procesleder sætter konteksten, handler det om at indramme det område, I skal arbejde med i løbet af processen. Hvad er formålet med, at vi er samlet her i dag? Hvad er på agendaen, og hvad er ikke? Det handler også om at afklare, hvorfor de forskellige procesdeltagere er med i processen, og hvilken kontekst de hver især kommer fra. Hvis vi sidder til et møde eller en proces og ikke er afklarede om, hvilken kontekst vi arbejder i, kan det skabe stor forvirring, frustration og manglende resultater og i bund og grund ende med at være tidsspilde.

Ud over at du selv skal sætte konteksten for processen, er det en god ide at afklare, om der er andre, der skal på banen i forhold til at sætte den overordnede kontekst. Det kan fx være en leder eller andre, der har bedt dig om at komme og facilitere processen, og som har en klar agenda med, hvorfor du er der. At have en anden til at sætte den overordnede kontekst og præsentere den opgave, du er blevet stillet, kan bl.a. spare dig for uønskede reaktioner fra deltagere, som måske ikke bakker op om processens formål. Det er også en måde at sikre, at du får mandatet som procesleder, så du efter introduktionen kan overtage ledelsen af dagen uden modstand. En enkel og overskuelig måde at sætte konteksten på er ved at lave øvelsen ”I DO ART“.

### *I DO ART*

*Intention:*                   Hvad er intentionen med processen?  
                                      Hvorfor er vi samlet?  
                                      Hvad er det overordnede formål med processen?

*Desired Outcome:*       Hvad er det ønskede mål med processen?  
                                      Hvad håber vi helt konkret at gå herfra med?  
                                      Hvad har vi opnået, når vi er færdige med processen?

---

6 Se afsnittet: *Kontekst – at sætte rammen* side 326.



- Agenda:**                   Hvad er dagens/processens program?  
                                  Hvad skal vi overordnet arbejde med?  
                                  Hvilke øvelser og temaer vil vi komme igennem?
- Rules and Roles:**       Hvad er vores spilleregler for processen?  
                                  Hvordan skal vi arbejde sammen med hinanden?  
                                  Hvilke roller/opgaver har vi hver især?
- Time:**                     Hvad er vores tidsramme for processen?

Som procesleder kan du med fordel have forberedt og beskrevet alle punkterne i ”I DO ART“ inden mødet og således præsentere det som det allerførste punkt på programmet. Det er vigtigt, at du forbliver nysgerrig på, om der er andre synspunkter og ønsker end dem, du har præsenteret. Det er især vigtigt, at alle er med til at definere og acceptere spillereglerne, da de handler om, hvordan deltagerne skal arbejde sammen med hinanden i løbet af processen.

Hvis du intet ved om den proces, du skal til at facilitere, kan du også komme med en blank ”I DO ART“ og bede procesdeltagerne om at udfylde den sammen med dig. Det kræver, at du er god til at holde opgaven for øje, stille spørgsmål og være nysgerrig på, hvilke ønsker, drømme og behov der ligger bag det, deltagerne siger – og at du har tiden til at gøre det.

Når du sætter konteksten, skal du gøre procesdeltagerne opmærksomme på jeres fælles ansvar for at nå det ønskede mål. Du kan med fordel under punktet roller (Rules and Roles) beskrive din position som procesleder, hvad der er dit ansvar, og hvad der er deres ansvar for, at den optimale proces kan skabes.

Hvis du som procesleder laver en præcis gennemgang af ”I DO ART“, kommunikerer formålet og konteksten tydeligt og bringer deltageres perspektiver i spil, har du skabt den bedst mulige platform for den proces, der skal til at finde sted. Husk at genforhandle og sætte konteksten igen og igen undervejs i processen – særligt hvis processen strækker sig over længere tid – idet fokus meget nemt forsvinder fra den aktuelle opgave.

### **Spilleregler**

Som en del af ”I DO ART“ skal spillereglerne (Rules and Roles) for procesdeltageres samarbejde og tilstedeværelse udformes. At sætte spille-

regler kan bruges til alt fra daglige møder, teamudviklingsdage og længe-revarende samarbejder. Spillereglerne er en forhandlet virkelighed, der sætter rammen for, hvordan vi skal opføre os, når vi er sammen med resten af gruppen, og som er med til at sikre det rette arbejdsmiljø igennem processen. Det er en måde, hvorpå vi kan skærpe vores opmærksomhed på, hvordan vi kommunikerer med hinanden, og hvordan vi ideelt set gerne vil arbejde sammen med hinanden. Hvordan er det, vi taler med hinanden? Hvad er tilladt og ikke tilladt i dette rum? Eksempler på spilleregler kan være:

- Vi skal møde til tiden og komme forberedte.
- Vi skal være nysgerrige på hinandens udsagn, og hvad der ligger bag dem.
- Vi skal være mentalt og fysisk til stede under processen.
- Vi skal anerkende hinandens forskelligheder.
- Vi skal lytte opmærksomt uden at afbryde hinanden.
- Vi skal være åbne over for det, som opstår.
- Vi skal fokusere på muligheder frem for begrænsninger.
- Vi skal være kortfattede og præcise i vores udtalelser.
- Mobiltelefoner og computere skal være slukkede.

Som procesleder kan du på forhånd have udvalgt nogle spilleregler, som du synes er vigtige for, at denne proces kan finde sted på en konstruktiv måde. Når du har præsenteret ideen med spillereglerne, og hvilke regler du har valgt, kan du spørge dem om, hvad de ellers synes er vigtigt, for at de kan være til stede sammen under processen. De nye spilleregler føjes til listen, og deltagerne skal nu ”godkende“ spillereglerne i fællesskab. Dette kan fx gøres ved at bede alle deltagerne om at hæve deres hånd og se hinanden i øjnene for på den måde indbyrdes at acceptere spillereglerne. Du kan også spørge dem, om de er tilfredse med spillereglerne, eller om der er nogen af dem, der skal omformuleres. I så fald må I indgå en dialog i gruppen om, hvilke spilleregler I ønsker i fællesskab.

Hvis deltagerne undervejs i processen ikke lever op til de aftalte spilleregler, kan du gøre dem opmærksomme herpå ved at fremhæve de relevante spilleregler igen. Du kan herefter spørge deltagerne, om de stadig gerne vil arbejde ud fra disse spilleregler, eller om de skal ændres. Dette er en måde at holde procesdeltagerne op på de aftaler, som de har indgået

med hinanden. Det helt afgørende er her, at du som procesleder selv overholder spillereglerne – for ellers vil du underminere aftalen, og spillereglerne vil falde til jorden.

### **Forventningsafstemning**

Ud over at skabe en fælles kontekstafklaring for processen er det altid godt at høre de enkeltes forventninger til dagen. Dette kan gøres på mange måder, og det kan foregå i plenum, grupper og to og to. Ved at høre alles forventninger sikrer vi dels, at alle har forstået den overordnede kontekst, som vi arbejder inden for (og vi kan herved kommentere og ændre, hvis dette ikke er tilfældet), dels at forventningens glæde, begejstringen og det fælles billede af det ønskede resultat bliver delt blandt deltagerne. Samtidig er det at lave en forventningsafstemning med procesdeltagerne medvirkende til, at de føler sig set og hørt. En god ide er at skrive disse forventninger op og vende tilbage til dem undervejs i processen for at sikre, at processen er på rette spor, og at deltageres forventninger bliver indfriet.

En måde at gennemføre forventningsafstemning på er at lave en ”Check In“, som i al sin enkelthed går ud på, at alle procesdeltagere får mulighed for at præsentere sig selv, deres forventninger til dagen, og hvad de gerne vil bidrage med. ”Check In“ starter ved, at deltagerne sidder eller står i en cirkel og skiftes til at præsentere sig selv og besvare de spørgsmål, du har valgt for øvelsen. Du kan som procesleder selv bestemme, hvad ”Check In“ skal tage udgangspunkt i, afhængigt af den proces du skal facilitere. Her er nogle spørgsmål, vi selv anvender i forbindelse med ”Check In“:

- > Hvem er du, og hvad er dine opgaver i organisationen?
- > Hvad gør, at du deltager i denne proces?
- > Hvad håber du at gå herfra med?
- > Hvad er det bedste, der kan komme ud af denne proces for dig?
- > Hvad vil du gerne bidrage med for at opnå dette?
- > Hvad er vigtigt for dig i forhold til at være her?

Udvælg to-tre spørgsmål på forhånd, så det forbliver overskueligt for deltagerne. Når de er færdige med at svare på spørgsmålene, skal de sige: ”Jeg tjekker ind“, og den næste deltager må tage over.

Procesdeltagerne må ikke afbryde hinanden undervejs. For at under-

støtte vigtigheden af dette kan du vælge at bruge en ”talking stick“. En ”talking stick“ er et hvilket som helst objekt, som du tillægger den særlige evne at fordele tale- og lyttetid blandt deltagerne. Det kan fx være en tusch, en sten, en vandflaske eller lignende. Personen, der holder ”talking stick“ i hånden, har taleretten, og de andre personer i rummet har lyttepligten, mens personen taler. Når vedkommende er færdig med at tale, gives ”talking stick“ videre til den næste person eller lægges tilbage på midten af bordet eller i cirklen, så andre frit kan tage den. En ”talking stick“ er et meget simpelt og enkelt værktøj til at fordele tale-, lytte- og refleksionstid.

Det er vigtigt at sætte tid af til at gennemføre en ordentlig ”Check In“ og forventningsafstemning, idet begge dele handler om og er med til at skabe bæredygtige relationer mellem deltagerne og deltager og procesleder imellem. Det er i løbet af denne opstart, at kulturen for resten af processen bliver skabt, og aftaler om, hvordan dialogen og relationen skal finde sted, bliver etableret. En ”Check In“ er også en mental opvarmning for deltagerne, hvor de får mulighed for at reflektere over, hvorfor de er til stede, og hvad de har på hjerte. Dette skaber et øget fokus for den enkelte i forhold til egen deltagelse i processen.

## 1.8 NYSGERRIGHED OG UÆRBØDIGHED

Som procesleder er et af dine vigtigste redskaber evnen til at være nysgerrig og uærbødigt over for dig selv og procesdeltagerne.

### *Nye øjne*

At være nysgerrig er en kompetence, der er helt uundværlig som procesleder. Det er vigtigt, du har den med dig i alt, hvad du foretager dig. Med nysgerrighed mener vi evnen til at undersøge episoder, udsagn og handlinger ud fra flere perspektiver. At være nysgerrig er en fundamental, menneskelig følelse af at ville kende til noget, der endnu er ukendt. Nysgerrighed motiveres af vores trang til at ville undersøge vores omverden, lære noget nyt og løse vores opgaver.

At være nysgerrig fordrer, at du kan stille undrende spørgsmål, at du kan undersøge ideer og handlinger fra mange perspektiver og alternative synsvinkler, og at du har lyst til at gå på opdagelse i det ukendte og modsatte. Men det forudsætter også en grundlæggende respekt. Men-