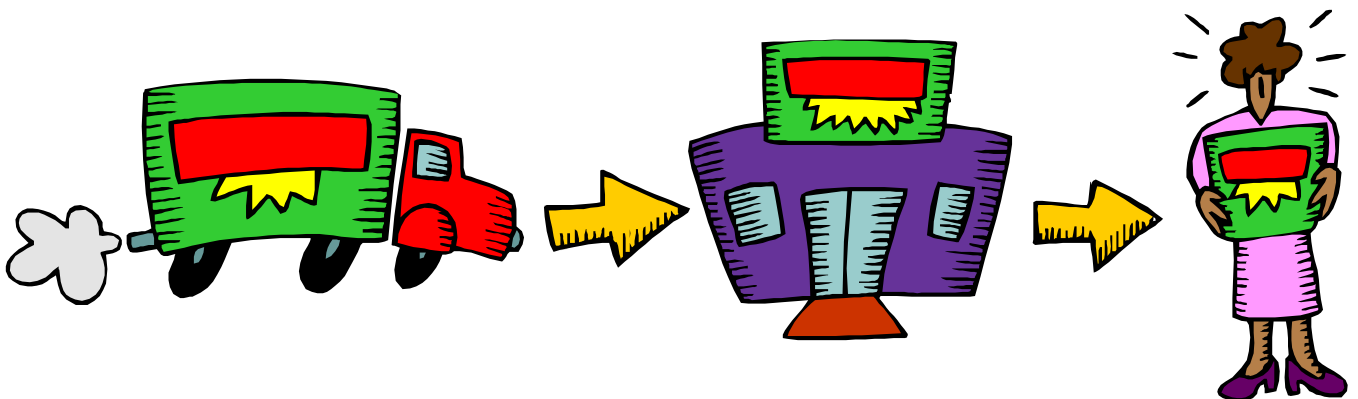


Mille Obel Høier (red)
(2011)

Kreativ procesledelse



Kapitel 1: Proceslederens Platform

Bogen taler om proces som en intervention i den organisatoriske hverdag. I bogens forståelse, er en proces også et rum for metarefleksion over dagligdagen.

Der findes mange tilgange til procesledelse - fx ekspertpositionen og den systemiske position. Denne bog handler primært om den systemiske og involverende tilgang til procesledelse, og alle øvelser lægger op til, at procesdeltagerne bliver inddraget i processen.

Det er en fornem kunst som procesleder at kunne møde procesdeltagerne der, hvor de er. Som procesleder skal du have tålmodighed med de mennesker, du møder, og vise dem anerkendelse.

Som procesleder skal du være forberedt på alt (overprepared) og samtidig ikke have fastlagt en struktur, der låser dig fast i en bestemt handling (understructured). Husk, at det er deltagerne, der har mandatet og ansvaret for indholdet i processen. Også selvom det ikke er nemt at navigere i nuet - det kræver træning, erfaring og mod at ændre programmet midt under processen.

Du skal først og fremmest tage stilling til din position som procesleder. Dernæst skal du afklare, hvilke behov, der gør sig gældende for processen, og hvem der deler disse behov. Det er en god idé at få italesat, hvad det allerbedste, der kunne komme ud af processen, ville være.

Ved at benytte arbejdshypoteser, kan du designe en proces med hypotesen som udgangspunkt - men husk, at en arbejdshypotese kun er en hypotese, og ikke en sandhed.

Det er vigtigt at få skabt en god relation til procesdeltagerne fra starten.

En enkel og overskuelig måde at sætte konteksten på, er ved at lave øvelsen "I DO ART".

Intention = Hvad er intentionen med processen?

Desired **O**utcome = Hvad er det ønskede mål med processen?

Agenda = Hvad er dagens/processens program - hvad skal vi arbejde med?

Rules and **R**oles = Hvad er vores spilleregler for processen?

Time = Hvad er vores tidsramme for processen?

Ud over at skabe en fælles kontekstafklaring for processen, er det altid godt at høre de enkeltes forventninger til dagen. En måde at gennemføre en forventningsafstemning på, er at lave en "check in"

Som procesleder er et af dine vigtigste redskaber evnen til at være nysgerrig og uærbødig over for dig selv og procesdeltagerne. En måde at være uærbødig på, er bla. at stille udfordrende eller utraditionelle spørgsmål, der hjælper deltagerne og dig selv til at se nye vinkler på en given sag.

Evnen til at stille spørgsmål er din fineste og vigtigste kompetence som procesleder. At være nysgerrig og stille spørgsmål kan være langt bedre end at give svar og løsninger.

Der findes mange forskellige slags spørgsmålstyper, som du kan bruge i dit arbejde som procesleder - fx:

- Situationsafklarende spørgsmål
- Perspektiverende spørgsmål
- Genererende spørgsmål (genererer alternative scenarier til den nuværende situation)
- Initiativafklarende spørgsmål
- Uærbødige spørgsmål
- Surfing and Diving-spørgsmål
- Metarefleksive spørgsmål
- Skala-spørgsmål
- Anerkendende og værdsættende spørgsmål
- Brobygningsspørgsmål
- Præciserende spørgsmål

Metarefleksion handler om din evne som procesleder til at beskue den aktuelle proces og situation fra et helikopterperspektiv. Denne færdighed kaldes også en gamemasterfærdighed.

Ud fra en socialkonstruktionistisk og systemisk tilgang er der altid magt på spil. Vi kan overordnet se på to forskellige magtperspektiver:

1. Den formelle magt, som er defineret ud fra de formelle positioner
2. Den uformelle magt, som hele tiden finder sted imellem os, og som ikke er aftalt på forhånd.

Når du agerer som procesleder, skal du være dig din formelle og uformelle magtposition bevidst.

Alt, hvad du siger og gør som procesleder, er forankret i din egen selvfortælling og selvbillede af din egen etik og moral.

Ifølge den tyske sociolog Niklas Luhmann bør vi forvalte vores magt på en sådan måde, at vi skaber gode betingelser for følgeskab. En af måderne er ved at sætte en klar kontekst. En anden mulighed er ved at være særlig opmærksom på din egen optræden.

Når du indtræder i positionen som procesleder, indtræder du automatisk i en formel magtposition med visse beføjelser. Det fordrer et mentalt og psykologisk overskud. Når du oplever modstand, handler det om at være nysgerrig på, hvad modstanden egentlig bunder i. Modstand mod forandringer er noget helt naturligt og meget menneskeligt.

For at kunne skabe et tillidsfuldt rum og forebygge unødigt modstand er det af afgørende betydning, at du som procesleder er transparent omkring dine intentioner.

I nogle situationer kan det være nødvendigt at give deltagerne lov til at tømme rygsækken og komme af med deres frustrationer og derved viske tavlen ren, inden I kan bevæge jer videre i processen.

Modstand skabes i relationer, og når du skal håndtere modstanden, er det vigtigt, at du ikke blot forholder dig til den enkelte person.

Evalueringsens primære formål i en procesmæssig sammenhæng er at skabe refleksion for deltagerne, så de opnår yderligere læring og indsigt. Det primære focus i evalueringen bør være procesdeltagernes egen læring og udvikling.

Kapitel 2: Øvelserne

2.1. Anerkendende kultur

En forudsætning for at arbejde anerkendende er pointen om, at det sprog, vi bruger, og det vi vælger at fokusere på, skaber vores virkelighed. Som procesleder betyder det, at du skal have særligt focus på kommunikation og sprog, når du skal omsætte øvelserne til organisatorisk virkelighed.

Øvelserne har det til fælles, at de gennem arbejdet med sproget og sprogets betydning for udvikling skaber nye indsigter for ledere og medarbejdere i organisationer.

Den anerkendende cirkel (s. 84)

Øvelsen går ud på at anerkende de andre i gruppen og sætte ord på, hvad man værdsætter ved hinanden. En ydre og en indre ring, hvor den ydre anerkender den indre - roterer og til sidst skifter position. På den måde kan alle anerkende alle i en gruppe på 8-16 personer.

Byg videre på anerkendelsen (s. 87)

En slags "den varme stol" hvor deltagerne på skift er i centrum og får masser af værdsættende post-it's fra alle øvrige. Regn med 3-5 minutter pr. focusperson.

Anerkendelse ja, og (s. 90)

En øvelse, hvor man med en anerkendende kultur ser masser af nye muligheder. En deltager starter med et udsagn. Den næste bygger anerkendende videre på den førstes udsagn. Og sådan fortsætter man rundt i cirklen. Man kan starte forfra med en ny igangsætter nogle gange - og så samle op i plenum.

Det anerkendende interview (s. 94)

Man interviewer hinanden om en situation, hvor man virkelig lykkedes. Der fokuseres på (1) det, man vil bevare og (2) det der kan udvikles på. Øvelsen sker i triader med focusperson, interviewer og observatør.

Fremadrettet feed-back (s. 99)

En øvelse i at blive afklaret på egne og andres styrker og udviklingspotentialer og oparbejde en god feed-back-kultur. Focuspersonen modtager feed-back-post-it's fra samtlige andre deltagere på (1) de gode ting, som bør bevares og (2) udviklingsområder. På skift er man focusperson. Når alle har været igennem refleksioner hver enkelt over vedkommendes feed-back-skema og noterer sig handlingspunkter.

Reframing - en ny fortælling (s. 104)

Øvelsen går ud på at reframe sine historier, så de bevæger sig fra at være problemfyldte og ensidige til at være mulighedsorienterede og mangfoldige. Focuspersonen fortæller ud fra sit eget perspektiv, og de øvrige giver feed-back, der kan reframe. Sluttelig inviteres focuspersonen til at genfortælle sin historie ud fra nye perspektiver.

2.2. Kommunikation

Processer og arbejdet med at facilitere øvelser begynder med kommunikation. For vi kan ikke ikke-kommunikere. Alt er kommunikation.

Det er vigtigt, når du som procesleder faciliterer øvelser om kommunikation, at du selv overvejer alle 360 grader af kommunikationen og husker at få feed-back fra både deltagere og kolleger.

Kommunikation og relationer hænger uløseligt sammen. Relationer skabes via kommunikation og kommunikation skabes i relationer.

Se verden gennem nye perspektiver (s. 112)

Øvelsen går ud på at beskrive det rum, man befinder sig i, ud fra forskellige perspektiver - og viser klart, at vi skaber og konstruerer vores verden gennem vores sprog. Gennem forskellige positioner skaber vi plads og rum for, at nye virkeligheder og sandheder kan opstå. Inddel i grupper, der hver får et perspektiv. Lad dem beskrive rummet ude at nævne deres position - og lad resten gætte på, hvilken position der tales ud fra.

Ordets mange virkeligheder (s. 117)

Alle skal fortælle deres personlige oplevelse, forståelse og tolkning af det enkelte ord: "Hvad betyder tillid for mig? Hvornår oplever jeg tillid..osv..." Lav øvelsen i smågrupper af 3-5 personer og saml sammen i plenum for at lave fælles mind-map over ordene, som fx kan være anerkendelse, ansvarlighed, respekt, åbenhed, indflydelse, professionalisme, innovation, saglighed, samarbejde o.s.v.

Associationsbeskrivelse (s. 121)

Øvelsen går ud på at folde et enkelt ord ud for at skabe bevidsthed om, hvordan vores sprog er med til at skabe vores virkelighed. Placer deltagerne i en cirkel og bed dem om på skift at beskrive ordet eller genstanden og dets funktion uden at bruge det "rigtige" ord. Lav en del runder og reflekter sammen over, hvad de andres bidrag gav af input.

Fortællingernes sammenhængskraft (s. 126)

Øvelsen går ud på at fortælle den "samme" historie flere gange med vidt forskellige stemninger og udtryk. Gruppen inddelles i mindre grupper, der hver især skal udvikle en performance om historien, som de skal optræde med - fx som komedie, tragedie, krimi, syngespil, ballet m.m. Reflekter sammen over de forskellige historier - også de ikke-udtalte.

Kraftfulde spørgsmål (s. 131)

Formålet med øvelsen er at få en overordnet forståelse af at stille anerkendende og fremadrettede spørgsmål frem for at lede efter årsagsforklaringer og give anbefalinger og velmenende råd.

En af deltagerne indvilger i at fortælle en historie fra arbejdslivet - gerne en historie med en aktuel udfordring eller en succeshistorie. Gruppen får mulighed for at stille afklarende spørgsmål. Herefter stiller gruppen på skift kraftfulde spørgsmål. Efter hvert spørgsmål vurderer focuspersonen på en skala fra 1-10, hvor kraftfuldt spørgsmålet var. Focuspersonen skal ikke svare på spørgsmålet - blot angive tallet.

De tre lytteniveauer (s. 137)

Formålet med øvelsen er at træne forskellige spørgeteknikker og lyttepræferencer:

Lytteniveau 1 = intern lytning - hvad betyder denne historie for mig?

Lytteniveau 2 = Focuseret lytning - hvad betyder denne historie for fortælleren?

Lytteniveau 3 = Global lytning - hvad foregår der i rummet ud over de sagte ord?

2.3. Visioner og målsætning

I dette temaafsnit arbejder vi med, hvordan du kan skabe livgivende og bæredygtige visioner, der samler organisationen om en fælles retning. Visioner er storslåede ledestjerner - et billede af vores ønskede fremtid. En mission repræsenterer organisationens fundamentale formål: Hvad er vi sat i verden for? Og et mål er noget mere håndgribeligt, som skal hjælpe os tættere på vores vision.

For at sikre, at vi når vore mål, kan der udarbejdes en strategisk handleplan. En handleplan kan opfattes som midlet til at vi kan nå vore mål, og den er en trin-for-trin-plan til, hvordan målet bliver indfriet, og hvem der skal gøre hvad, hvornår.

At arbejde med visioner og missioner handler om at koordinere en fælles retning. Når du som procesleder skal arbejde med visionsarbejde, er det vigtigt forinden at få afklaret med ledelsen, om visionen allerede er defineret - eller hvor stort et råderum medarbejderne har.

Jeg har en drøm (s. 149)

Formålet med øvelsen er at få delt vores tanker og drømme med hinanden og kickstarte vores kreativitet og evne til at tænke i muligheder. Deltagerne skal dele en drøm med de andre deltagere - går rundt og deler drømme med hinanden. Siger: "Jeg drømmer om" og den anden svarer med sin egen drøm. Sådan skifter man partnere og fortæller om sin drøm. Refleksionsspørgsmålet er: "Hvordan var det, at dele jeres drømme med andre?"

TV-udsendelsen (s.152)

Øvelsen forestiller en TV-nyhedsudsendelse i TV om virksomheden og handler om, at virksomheden har nået sin vision. I grupper skal man lave TV-udsendelsen vha. (1) overskrift, (2) intro-speak, (3) citater og (4) story-board.

Back-casting (s. 157)

I back-casting tales der i nutid om fremtiden og man ser tilbage på den proces, der har ført til målet.

Den røde tråd (s. 164)

Formålet med øvelsen er at få skabt en rød tråd mellem projektets mål og formål.

Udfold visionen (s. 169 & bilag 1)

Øvelsen går ud på at udfolde organisationens eksisterende vision ved at gå på opdagelse i, hvilken betydning visionen har for den enkelte medarbejder og det enkelte team. Man har en tegning af en blomst og skriver

- I kernen af blomsten skrives organisationens vision i én sætning
- I bladene skrives de individuelle fortolkninger og relationer til visionen (brug Post-IT's). I plenum samles fortolkningerne i temaer - og gruppevis skal man arbejde med temaerne for derefter
- I mulden under blomsten skrives de handlinger, der skal til for at nære visionen og få den til at gro.

Proces-pilen (s. 174 & bilag 2)

Formålet med øvelsen er at udvikle en strategisk handleplan for ens projektarbejde og skabe overblik over de opgaver, der findes i projektet. Øvelsen kan bl.a. bruges til at illustrere den proces, der fører til målet, kortlægge teamets ressourcer, kompetencer og værdier, samt de udfordringer og muligheder, der kan opstå undervejs.

De mange veje til mål (s. 180 & bilag 3)

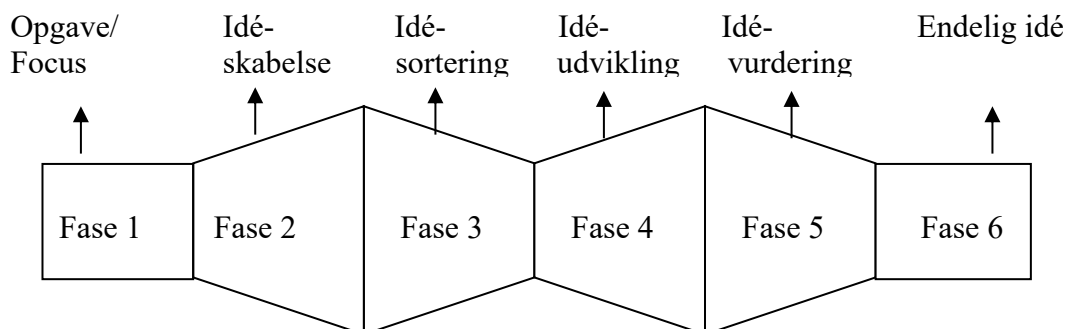
Formålet med øvelsen er at skabe overblik over de mange potentielle veje, man kan gå for at nå sit mål. Det er en hurtig brainstorm-metode.

2.4. Kreativitet og idé-generering

I bogen tager vi udgangspunkt i, at alle er kreative og i stand til at tænke innovativt og få originale idéer. Det kræver blot de rette rammer og den rette inspiration for at kunne bryde de vante tankemønstre og vaner og således åbne op for mulighedstænkningen.

Otto Scharmer siger, at "kreativitet er at gå fra det, vi ved, til det vi skal finde ud af". At være kreativ fordrer, at vi ser muligheder frem for begrænsninger, og at vi er åbne og nysgerrige på det, vi endnu ikke kender.

Udgangspunktet for at arbejde konstruktivt med kreativitet og idégenerering er, at du er i stand til at adskille de kreative og skabende faser fra de vurderende og logiske faser.



Åbne-faserne er de kreative og lukke-faserne er de vurderende faser. Den første fase handler om at sætte focus på, hvilken opgave I skal udvikle idéer til: Hvad omhandler den opgave, I skal lave eller hvad indebærer det problem, I skal løse?

Fase 2 er den første reelle idéudvikling. I idéskabelsesfasen handler det om at generere så mange idéer som muligt - jo flere jo bedre!

I fase 3 udvælger I de idéer, som I gerne vil arbejde videre med. Denne fase er logisk og vurderende. I udskyder jeres kreativitet og ser på jeres idéer med realistiske og vurderende øjne.

Fase 4 er igen en kreativ fase, hvor I ser muligheder frem for begrænsninger. I fase 5 skal I vurdere alle idéerne og vælge den eller de idéer, som I vil arbejde videre med og gennemføre. Den sidste og sjette fase repræsenterer selve resultatet af jeres idé-udviklingsproces og de konkrete idéer, I tager med videre.

Visk tavlen ren (s. 191)

Formålet med øvelsen er at tømme sit hoved for alle de idéer, man tidligere har udviklet, inden den kreative proces kan begynde. Deltagerne får udleveret en stak post-it's til at skrive deres idéer ned på - én idé pr. post-it. Derefter skal de i tavshed tømme deres hoved fuldstændigt for alle de idéer, de kan finde på

Associations-brainstorm (s. 195)

Associations-brainstorm går ud på at udvikle idéer ud fra helt tilfældige orde, der intet har med opgaven at gøre. Deltagerne placeres i en cirkel. Proceslederen udvælger én til at hjælpe sig med at notere ordene ned på post-it's. Første deltager siger et ord. Den næste skal associere sig til ordet - og sådan går det i ring nogle gange, indtil der er associeret en masse ord/post-its.

Alle ordene hænges op. I mindre grupper skal man have focus på opgaven - hente 2 vilkårlige post-its og udvikle en idé, der kombinerer de to ord i relation til opgaven. Processen gentages indtil der ikke er flere ord tilbage på væggen - og man samles i plenum for at gennemgå de mange idéer.

Negativ brainstorm (s. 200 & bilag 4)

Øvelsen går ud på at lave en omvendt idé-udvikling og udvikle de værste og mest negative idéer, man overhovedet kan komme på. Hver negativ idé bliver herefter vendt til en positiv og brugbar idé ved at se på, hvad idéens modsætning er.

Perspektiverende rollespil (s. 206)

Formålet med øvelsen er at se på en sag/episode/opgave fra flere vinkler og perspektiver ved at indtage forskellige karakterer og positioner. Det er et rollespil, hvor man udtaler sig fra den valgte position og får fremadrettet og mulighedsorienteret feed-back fra de øvrige.

På skattejagt efter idéer (s. 211)

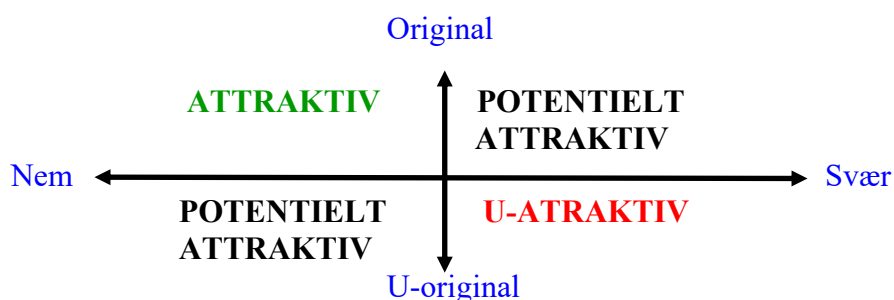
Øvelsen går ud på at udvikle idéer på forskellige lokaliteter og lade sig inspirere metaforisk af de forskellige steder. Skattekortets forskellige lokaliteter kan fx være:

- På taget af den høje bygning, hvor alt kan lade sig gøre (the sky is the limit)
- På afdelingens toilet, hvor deltagerne skal finde på alt det, de ikke gider at gøre
- I kopi-rummet, hvor man lader sig inspirere af de idéer, der er udviklet i forvejen
- I køkkenet, hvor spørgsmålet er: "Hvad er den gode opskrift på succes? - hvilke ingredienser?"
- På det offentlige torv, hvor deltagerne skal forholde sig til omverdenens behov.
- I skraldespanden/på lossepladsen, hvor man skal finde de idéer, der bliver kasseret.

Deltagerne inddeles i mindre grupper, går fra skat til skat og udvikler idéer, der matcher opgaveformuleringen hvorefter man samles i plenum og arbejder videre med de udviklede idéer.

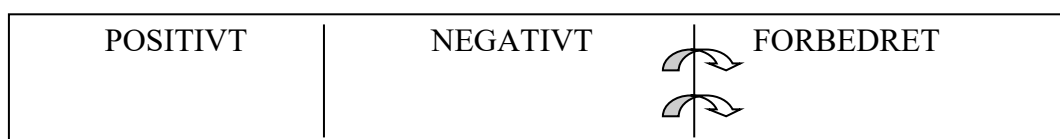
Idé-sortering (s. 216)

Idé-sortering går du på at sortere de udviklede idéer ud fra 4 kriterier: Er idéen original eller u-original? Er idéen nem eller svær? De idéer, der placeres i feltet "original & nem" er dem, der skal arbejdes videre med i udviklingsprocessen.



Giv idéerne førstehjælp (s. 220)

Formålet med øvelsen er at puste nyt liv i ellers døde ideer og ved hjælp af konkrete løsningsforslag at vende negative aspekter i en idé til positive muligheder.



Deltagerne inddeles i mindre grupper á 2-4 personer og udvælger hver en idé, som de vil videreudvikle. De skal nu først se på idéens positive sider. Herefter skal de forholde sig til idéens negative/svage sider. Og endelig skal de arbejde med, hvad der skal til for at eliminere denne negative side af idéen. Hvad kan vi erstatte denne negative side med? Opsamling og refleksion i plenum.

Mood Board (s. 224)

Øvelsen går ud på at konkretisere udvalgte idéer ved hjælp af et visuelt præsentationsværktøj, hvor idéerne bliver beskrevet i både ord og billeder. Mood-boards bruges ofte i reklamebranchen, og indeholder en kort beskrivelse af idéen samt opsamler dens essens og hovedtræk.



2.5. Teamudvikling

I dette afsnit kigger vi overordnet på ledelse og udvikling af team. Teamudvikling bygger på antagelsen om, at uddelegeringen af opgaver og beslutningskompetence til team skaber selvstændige medarbejdere, der tager ansvar, arbejder effektivt og skaber positive resultater.

Det er vigtigt at arbejde bevidst med videndeling og sparring i teamet. I det velfungerende team er der synergi og et velfungerende team er i stand til at se konflikter som læringspotentiale. Der kan i særlig grad være udfordringer i at få tværfaglige team til at spille sammen - omvendt er der ofte god basis for innovation og nytænkning med forskellige fagligheder.

Det er vigtigt, at teamet afklarer de interne relationer i teamet og kigger efter ressourcer og gode stunder i teamet.

Teamudvikling tager tid - navnlig i opstartsfasen, hvor de enkelte teammedlemmer i det nyetablerede team helt naturligt har et stort behov for at positionere sig og blive set, hørt og anerkendt for deres individuelle kompetencer.

Tegn hinanden (s. 232)

Øvelsen går ud på, at møde hinanden på en kreativ, legende og nysgerrig måde og tegne hinanden kun ved at kigge hinanden i øjnene og uden at se på papiret. Når et par har tegnet hinanden skal de på skift stille hinanden et spørgsmål, der er relevant for den aktuelle proces. Deltagerne skriver svarene ned under deres tegning af den anden, udveksler tegningerne og finder en ny partner.

Våbenskjoldet (s. 236 & bilag 5)

Våbenskjoldet går ud på at lave sit eget våbenskjold, der fortæller om, hvem man er og hvilke forventninger, man har til et forløb eller et samarbejde. Der er 4 runder, hvor man i grupper af 3 (focusperson, interviewer og observatør) interviewer hinanden (dvs. 3 x 4 interviews) omkring:

1. Hvad er du optaget af?
2. Hvad er dine ønsker til teamsamarbejdet/hvad er det gode teamsamarbejde for dig?
3. Hvad vil du selv bidrage med?
4. Hvilke forventninger har du til de andre i teamet?

Observatøren gør notater direkte på focuspersonens våbenskjold + tegner focuspersonen på et A5-papir. Efterfølgende vælger focuspersonen én af de 4 tegninger, som sættes på våbenskjoldet. Fælles refleksion over både forløb og det, der er blevet skrevet.

Kortspilspositionering (s. 245)

Alle får udleveret et spillekort med en rang på. Man må ikke se sit eget kort, men sætter det fast i panden, så det er synligt for de andre. Herefter går man rundt - opfører sig positivt og respektfuldt over for dem, man møder med en høj rang og afvisende over for dem med en lav rang. Ud fra egne oplevelser med

at blive mødt - og på den måde blive positioneret - skal man vurdere og gætte, hvilken rang, man selv har fået udleveret. Opsamling og fælles refleksion i plenum.

SUMO-kompetenceudvikling (s. 250)

Formålet med øvelsen er at skabe overblik over egne og teamets styrker og udviklingspotentialer samt sætte focus på, hvordan man proaktivt kan bruge hinandens fagligheder yderligere til fordel for organisationen.

Hver deltager udfylder individuelt SUMO-modellen. Gruppen deles i tomands-grupper og skal nu dele deres SUMO-med hinanden.

I plenum deler alle deres individuelle SUMO-model med hinanden og man laver en fælles SUMO for teamet. Samtale om, hvordan SUMO'en kan bruges aktivt i forhold til fremtidige handlinger.

S tyrker	U dviklings-Potentialer
M uligheder	O pmærksomhedspunkter

Jamsession (s. 255) (<http://youtube.com/watch?v=cWYXILdiTd0&mode=related&search=>

Formålet med øvelsen er at sætte spot på den enkeltes og gruppens evner til at samarbejde ved at skulle spille musik sammen. Proceslederen fortæller deltagerne, at de nu skal være musikere sammen i rummet - og må bruge det, der findes i rummet. De må ikke tale sammen under øvelsen. Som inspiration kan den 9 minutter lange video: "one apartment and six drummers" evt. vises.

Fælles billedskabelse (s. 259)

Formålet med øvelsen er at træne evnen til at koble sig på hinandens idéer og virkeligheder og anerkende og se muligheder i det, der udspiller sig foran én. Øvelsen handler om at tegne et billede sammen. Tegningen foregår i stilhed, og ved at man skiftes til at sætte én streg på papiret - og kun én. Billedet på papiret vil ændre sig løbende og det ene øjeblik stå tydeligt frem for det næste at være ubegribeligt. Bagefter kan man tale om, hvilke mønstre og sammenhænge i opgaveløsningen deltagerne ser i forhold til deres daglige praksis. ..

Jordskælv (s. 264 & bilag 6)

Formålet med øvelsen er at undersøge, hvilke værdier der er styrende for gruppens handlinger. Øvelsen går ud på at redde en gruppe personer fra en jordskælvssamt bygning. I bygningen er der 12 personer, og kun én kan reddes ad gangen. Opgaven er at lave en prioriteret liste over, hvem der skal reddes først. 45 minutter til selve øvelsen + 15-25 minutter til efterfølgende refleksion.

Klodsmajor (s. 270)

Øvelsen går ud på at samarbejde om at bygge et tårn af klodser. Man må ikke røre klodserne direkte, men kun benytte snor og bukseelastik til at flytte dem med.

Lego-konstruktion (s. 274)

Øvelsen går ud på i fællesskab at bygge en konstruktion i Lego. Alle får udleveret en individuel og hemmelig opgave, som skal løses, samtidig med at den fælles opgave løses.

2.6. Mødeledelse

I temaafsnittet om mødeledelse arbejder vi med, hvordan du kan skabe bedre og mere livgivende møder i organisationer. Nogle møder er opløftende og værdiskabende for organisationen og dens medlemmer, men det er desværre langt fra alle møder, man kan sige det om.

Mange af vores møder foregår mere eller mindre automatisk. Vi går til mødet uden at være ordentlig forberedt. Mødet trækker i langdrag. Og vi går derfra uden helt at vide, hvad vi fik ud af mødet...

God mødeledelse handler først og fremmest om, hvilket møde, du skal lede, og om form, tid, aktører og indhold. Formen skal understøtte indholdet og det ønskede resultat. Tiden bør fastsættes ud fra det behov, som er tilstede. Aktørerne skal bestemmes ud fra, hvem mødet er relevant for. Og endelig er der

indholdet - det er vigtigt, at det, som står på dagsordenen, er i overensstemmelse med mødets formål og produktkrav.

For at gøre møderne mere effektive og værdiskabende kan dagsordenen med fordel renses for informationspunkter. Og under selve afviklingen af mødet er det vigtigt, at deltagerne ved, hvad der er til debat, til orientering eller til beslutningstagen.

Indret rummet (s. 285)

Øvelsen går ud på at træne sig i, at rummet skal tilpasses efter, hvad der er mest hensigtsmæssigt til fx refleksion, strukturerede samtaler, læring.

Dagsordenens 4 faser

Øvelsen handler om at lede hvert punkt på dagsordenen via 4 overordnede faser: (1) præsentation af punkt på dagsordenen, (2) fremlæggelse af individuelle synspunkter og erfaringer, (3) koordinering af muligheder og sammenhænge og (4) kortlægning af konkrete beslutninger og initiativer.

Udforskning gennem domæner

Formålet med øvelsen er at generere nye perspektiver og potentielle handlinger på en given sag ud fra tre forskellige domæner og perspektiver: (1) produktionens domæne, (2) æstetikens domæne og (3) refleksionens domæne. Deltagerne inddeles i 3 domænegrupper og har nu fem minutter til at udvikle afklarende spørgsmål til problemstillingen. Hver gruppe får derefter 10-15 minutter til at udforske problemstillingen fra deres domæne - den leder/deltager, der kom med problemstillingen svarer på gruppens spørgsmål. Herefter skal deltagerne fremlægge deres arbejde for hinanden via en planche. Sluttes med refleksion dels fra focuspersonen/problemejeren og dels fra plenum.

Time-out

Time-out går ud på at metareflektere over mødets indhold og form - under selve mødet. Alle mødedeltagere får udleveret deres eget opmærksomhedspunkt, som skal bruges til at se mødet ud fra forskellige perspektiver. Man kan fx bruge følgende positioner: (1) beslutningstager - hvordan træffer vi beslutninger på mødet?, (2) historiefortæller - hvad er den gode fortælling, der er kommet frem på mødet?, (3) meta-kommunikation - hvordan taler vi med hinanden på mødet? Og (4) den anerkendende stemme - hvilke gode erfaringer kan vi lære af?

Speed-dating

Formålet med øvelsen er at udveksle erfaringer og perspektiver mellem mødedeltagerne på den kortest mulige tid. Øvelsen kan bl.a. bruges til at udveksle holdninger og erfaringer om et konkret emne. Man taler sammen 2 og 2 i 2 minutter, skifter partner og taler videre. Osv.

Dynamisk referat

Øvelsen går ud på, at alle er med til at udforme mødets referat under selve mødet og notere de pointer, som man finder væsentlige. Under selve mødet er deltagerne hver især opmærksomme på mødets indhold ud fra deres specifikke focusområde. Efter hvert punkt på dagsordenen eller midtvejs i mødet skifter deltagerne pladser og får nu et nyt, særligt focusområde. Når mødet er slut opsummerer deltagerne - fx via en planche, som efterfølgende kan bruges til et skriftligt referat.

Kapitel 3: Den teoretiske platform

3.1. Proceslederen og de mange virkeligheder

Begrebet "autopoiese" er et af de grundlæggende byggesten i vores tilgang til procesledelse. Vores opfattelse af verden og virkeligheden vil altid være udtryk for en individuel fortolkning, der er præget af alt det, vi hver især har akkumuleret gennem livet.

Vi kommunikerer ikke direkte med den person, vi står over for. Vi kommunikerer med vort eget billede af den person.

Megen kommunikation forbliver "eksformation", dvs. noget som afsenderen sender ud, men som aldrig bliver forstået eller opfattet af modtageren, sådan som det oprindeligt var ment eller tænkt. Det er derfor vigtigt at have en særlig opmærksomhed på at koordinere forståelser og spørge ind til det, der bliver sagt.

Vi bevæger os fra en univers-tænkning med en multivers-tænkning med udgangspunkt i, at ingens oplevelse af en given sag er mere sand end andres.

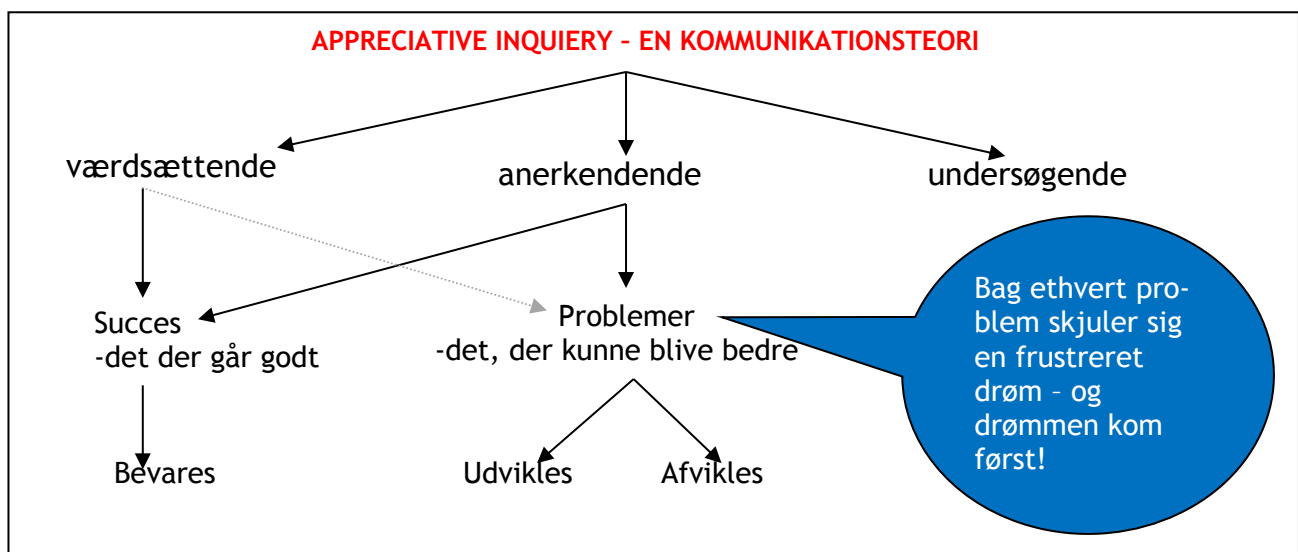
3.2. Den anerkendende tilgang

Sproget er et altafgørende værktøj, og evnen til at se muligheder og potentialer understøttes af den anerkendende tilgang.

Den anerkendende tilgang har anerkendelse og værdsættelse i centrum. Det er væsentligt at skelne mellem ros og anerkendelse. Anerkendelse er respekt byggende på nysgerrighed.

Det er gennem sproget, vi skaber vores virkelighed. Det heliotropiske princip illustrerer den anerkendende pointe om, at måden, vi bruger vort sprog på, er med til at sætte rammerne for vores virkelighed. Når vi fx er optaget af at "ordne problemerne", så bliver problemerne ofte det eneste, vi ser. Så bliver vi eksperter i problemer.

Den anerkendende tilgang tager sit afsæt i det, vi gør godt, og de praksisser, der virker bedst. Det er urealistisk kun at tale om de positive sider af en situation - i stedet er det vigtigt, at man anerkender, at der er noget, der er svært - og finder en hensigtsmæssig måde at tale om det på.



3.3. Kontekt - at sætte rammen

Mange møder og processer er ofte ineffektive og ufocuserede alene på grund af en utydelig eller manglende kontekstafklaring og rammesætning. Konteksten er den sammenhæng, hvori noget finder sted.

Pearce og Cronen arbejder i deres CMM-model med 5 niveauer af kontekster, der er indlejret i hinanden:



5. Den kultur, vi er en del af med de spilleregler, der findes for vores kommunikation
4. Livsmanuskript = den fortid, vi bringer med os
3. Relationerne, som er i spil i en given episode
2. Episoden, som handlingen udspiller sig i
1. Talehandling = det, der siges eller gøres i en bestemt situation.

CMM-modellen giver os mulighed for at folde vore historier ud, og kan være med til at give os en bredere forståelse af disse historier, og hvad der kunne være hensigtsmæssige handlinger fremadrettet.

Vi bliver altid påvirket af den overordnede organisations- eller samfundskultur, som vi indgår i. På den anden side, har enhver talehandling i en eller anden grad indflydelse på kulturen.

Som procesleder skal du være nysgerrig på den kultur, du indgår i, og hvordan denne kultur bidrager til implicit at sætte en kontekst, der vil påvirke den proces, du faciliterer. Allerede inden processen sættes i gang, er det vigtigt, at konteksten er klar for både proceslederen og de involverede. Og under processen er den løbende kontekstafklaring - via time-outs - også vigtig.

3.4. Domæneteori - tre typer af kontekster

Der er tre domæner i spil i en hvilken som helst given situation i en organisatorisk kontekst. Humberto Maturana taler om tre overordnede domæner eller typer af kontekster, der repræsenterer hver sin forståelsesramme eller logik:

1. Produktionens domæne er domænet for lovmæssigheder, regler, normer og krav. I dette domæne arbejder vi med en vedtagen version af sandheden
2. Æstetikens domæne, hvor vi beskæftiger os med værdier, holdninger, følelser og vores individuelle meninger og erfaringer. Det er i dette domæne, at vi giver mening til vore handlinger.
3. Forklaringens domæne - domænet for spørgsmål og undersøgelse. I forklaringens domæne skabes der en forbindelse mellem det objektive produktionens domæne og det subjektive æstetikens domæne

Alle perspektiver er som udgangspunkt lige gyldige (univers → multivers). Ofte har vi i en travl hverdag en tendens til at befinde os i produktionens domæne. Det kan i mange sammenhænge være relevant netop at gå på opdagelse i og give opmærksomhed til alle domæner.

Mange konflikter opstår, fordi der er usikkerhed om, hvilket domæne man befinder sig i. Det kan nemt blive meget komplekst, hvis alle domæner er i spil på samme tid, og det kan derfor være nyttigt at sætte domænerne i spil ét ad gangen.

Domænerne er en slags mentale udkigsposter. Det er dog vigtigt at huske på, at domænerne kun giver mening, hvis man deler et fælles sprog til at kunne italesætte dem.

3.5. Kommunikation - mestring af sprogspil

Al organisationsudvikling begynder i kommunikationen. Det sprog, vi benytter os af, er med til at definere organisationskulturen. Og som procesleder skal man være opmærksom på, at kommunikation er den fornemste kompetence.

Som procesleder bør du have et særligt focus på det, Wittgenstein betegner som "mestring af sprogspil".

Vi er alle gameplayere, idet vi alle sammen deltager i forskellige sprogspil i de relationer, vi indgår i. Men vi er ikke alle gamemastere. Gamemasteren formår at hæve sig op på metaniveau og overskue "spillet gang" og mulige udfald.

Wittgenstein siger at "Mit sprogs grænse er min verdens grænse". Med det mener Wittgenstein, at det, vi har sprog for, er det, vi bliver i stand til at se. Og det, vi ikke har sprog for, eksisterer ikke i vores verden. Eller som et gammelt ordsprog siger: "Tal til stodderen i mennesket, og du vil få stodderens svar. Tal til kongen i mennesket, og du vil få kongens svar!".

Vores virkelighed konstrueres gennem sproget og organiseres og opretholdes gennem fortællinger og narrativer. Kenneth Gerken kalder de u-ønskede, gentagne kommunikative mønstre for "dangerous dances".

Disse kommunikationsmønstre er ikke naturgivne - men ved at få øje på dem, har vi en mulighed for at ændre dem.

Som procesleder har du en forpligtelse til bevidst at benytte et anerkendende og ressourceorienteret sprog frem for et mangelororienteret sprog.

Relationer skabes via kommunikationen, og kommunikationen skabes i relationerne.

Som procesleder er det vigtigt, at du formulerer dig klart og tydeligt, og at du undgår dobbeltbundet kommunikation. En vigtig dimension at være opmærksom på som procesleder er den non-verbale kommunikation. Husk, at det er ikke muligt at ikke-kommunikere!

Som procesleder er evnen til at kunne reframe en god kompetence at have med sig:

- At sætte noget ind i en anden kontekst for at kunne se nye sammenhænge
- At undersøge grundlæggende antagelser bag det, der opleves som et problem
- At se en sag fra andres perspektiver eller fra andre vinkler
- At bruge positive reformuleringer.

3.6. Fortællingens kraft i forandringsprocesser

To ting er særlig vigtige at have focus på som procesleder i faciliteringen af forandrings- og udviklingsprocesser:

- Den enkelte deltager skal kunne se en mening med forandringen og kunne se forandringen i en større sammenhæng
- Den enkelte deltager skal opleve at have indflydelse, dvs. at der bliver lyttet til det, han/hun har på hjerte.

Den narrative tilgang handler om at udfordre negative dominerende fortællinger og selvfortællinger med spørgsmål, der åbner for to peger imod mere positive, opbyggelige fortællinger.

Evnen til historiefortælling er en vigtig kompetence blandt ledere og i særdeleshed hos procesledere.

Historierne bidrager til at give mening til de begivenheder, vi er en del af, og kan medvirke til at knytte bånd og skabe samhørighed i en gruppe. Ligesom historier kan skabe sammenhold, kan historier også være med til at skabe splid og fjendebilleder.

Vi positionerer os selv og hinanden via fortællingen, og igennem relationerne og vores beretninger skaber vi vores identitet og vores virkelighed. I de senere år er flere og flere organisationer begyndt at anvende historier i visions- og strategiarbejde.

Det at fortælle for andre forandrer - ikke kun tilhørerne - men også fortælleren selv!

At skabe læring og udvikling i organisationer er i et narrativt perspektiv ikke et spørgsmål om at nå frem til én rigtig historie, men at synliggøre og skabe plads til en mangfoldighed af fortællinger. Den narrative praktiker er kort sagt interesseret i kompleksitet frem for entydighed; forbindelseslinier frem for isolerede enkeltdele og meningsdannelse frem for sandhed.

Gang på gang oplever vi, hvordan arbejdet med fortællinger, aktiv lytning og evnen til at stille nysgerrige spørgsmål får en befordrende indvirkning på deltagernes trivsel, kommunikationsform og motivation for at samarbejde.

Med inspiration fra den narrative tilgang kan det nogle gange være en hjælp at gøre brug af en eksternaliserende sprogbrug, hvor problemer omtales som om de er placeret uden for personen. Herved kan man som procesleder hjælpe med at adskille "problemet" og "personen". På den måde bliver problemet til et fælles tredje, som man kan tale om. Når en medarbejder er frustreret, så kan man spørge: "Hvor længe

har den her frustration været på spil? - hvad gør den ved dig? - i hvilke situationer er det, at den tager magten over dig o.s.v..." Det er ikke personen, der er problemet. Det er problemet, der er problemet.

En fortalt historie vil altid være forskellig fra den levede historie. Men det er heller ikke tilstrækkeligt at se på de levede og de fortalte historier. Der er nemlig også andre typer af historier i spil: (1) De ukendte historier, (2) de ikke-fortalte historier, (3) de ikke-hørte historier og (4) de ufortællige historier.

Det handler dog om for en organisation at tilstræbe størst mulig sammenhæng mellem organisationens fortalte og levede historier.

Som procesleder er det relevant, at du forholder dig aktivt til frem væsentlige elementer, når du skal formidle dit budskab: (1) afsender, (2) modtager, (3) tema, (4) kontekst og (5) sprog.

Ydermere kan det være interessant at skele til de gamle grækere og deres retoriske tradition:

- Logos - formidlingen skal være båret af argumenter og fakta, som taler til intellektet og den rationelle stillingtagen
- Etos - formidlingen skal tale til langvarige følelser og appellere til moral, etik og gode, menneskelige egenskaber
- Patos - formidlingen skal gøre brug af et værdiladet ordvalg, der appellerer til spontane, affektprægede følelser og stemninger i nuet.

3.7. Følelser - en uundgåelig del af processen

Følelser er en naturlig del af vores hverdag, men følelser bliver ofte oversete på arbejdspladsen.

Der er en lang tradition i den vestlige kultur for en opdeling mellem fornuft og følelse eller mellem det rationelle og det følelsesmæssige.

Følelser spiller en meget vigtig rolle for at etablere, vedligeholde, pleje og omforme relationer. Finemann åbner for, at man betragter følelser som vigtige indikationer, som man kan bruge til at navigere ud fra.

Følelser er kommunikation og har et formål, som er at udtrykke den underliggende moral, etik og værdi. Når budskabet bliver modtaget og accepteret af omgivelserne, har følelsen gjort sit arbejde og kan forsvinde.

3.8. Innovation og kreativitet i organisationer

Vi lever så at sige af vores evne til at få gode idéer. Vi skal fokusere mere på at videreudanne den enkelte medarbejder til at kunne operere i tværfaglige samarbejdsrelationer frem for at ensrette arbejdsstyrken.

Der findes ikke nogen lige vej til innovation.

Medarbejderdreven innovation er et opgør med tidligere tiders fejlfindinderkultur og lægger op til, at vi i stedet skaber rum for eksperimenter, udvikling og afprøvning af prototyper og etablering af forsøgsordninger.

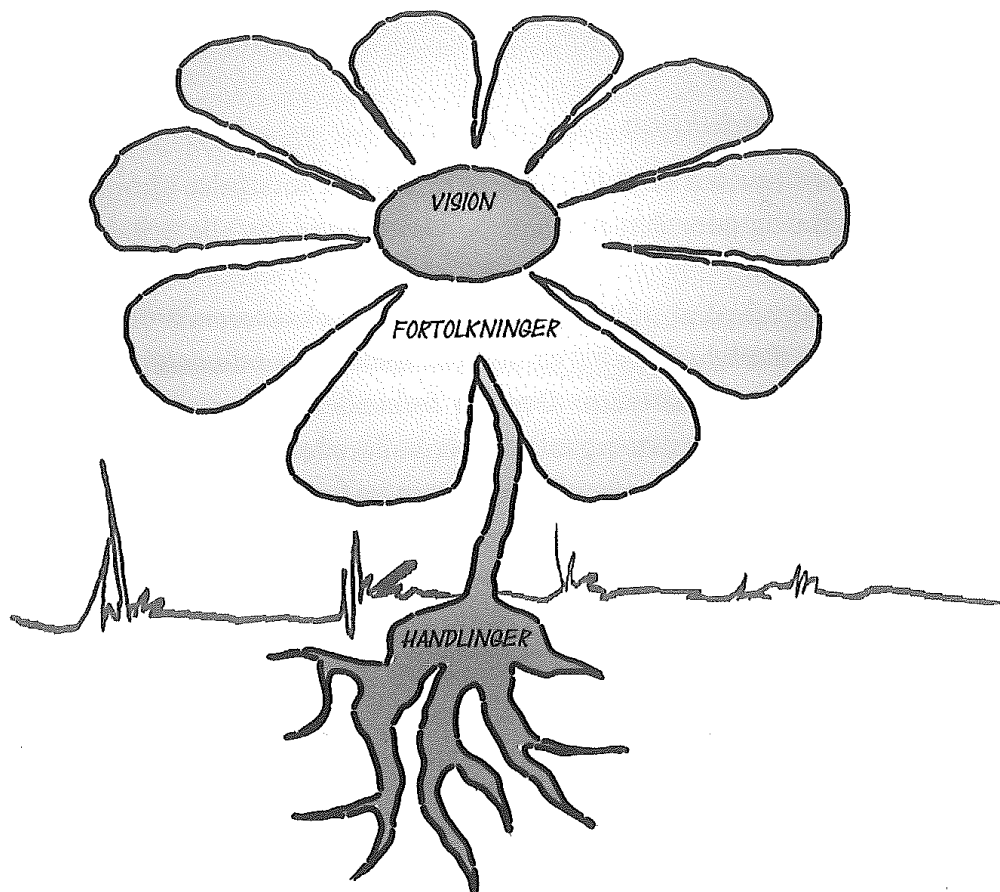
En afgørende barriere for innovation kan eksempelvis være overstyring og overdreven kontrol, der hindrer medarbejderne i at tænke selvstændigt og frit. En anden barriere kan være, at ledelsen aldrig får øje på de gode idéer, der kommer nedefra. En tredje barriere kan være konforme kolleger, som har tendens til at skyde idéer ned med det samme.

Kreativitet er noget, der opstår og udvikler sig i relationer og i interaktioner mellem mennesker på tværs af forskelligheder.

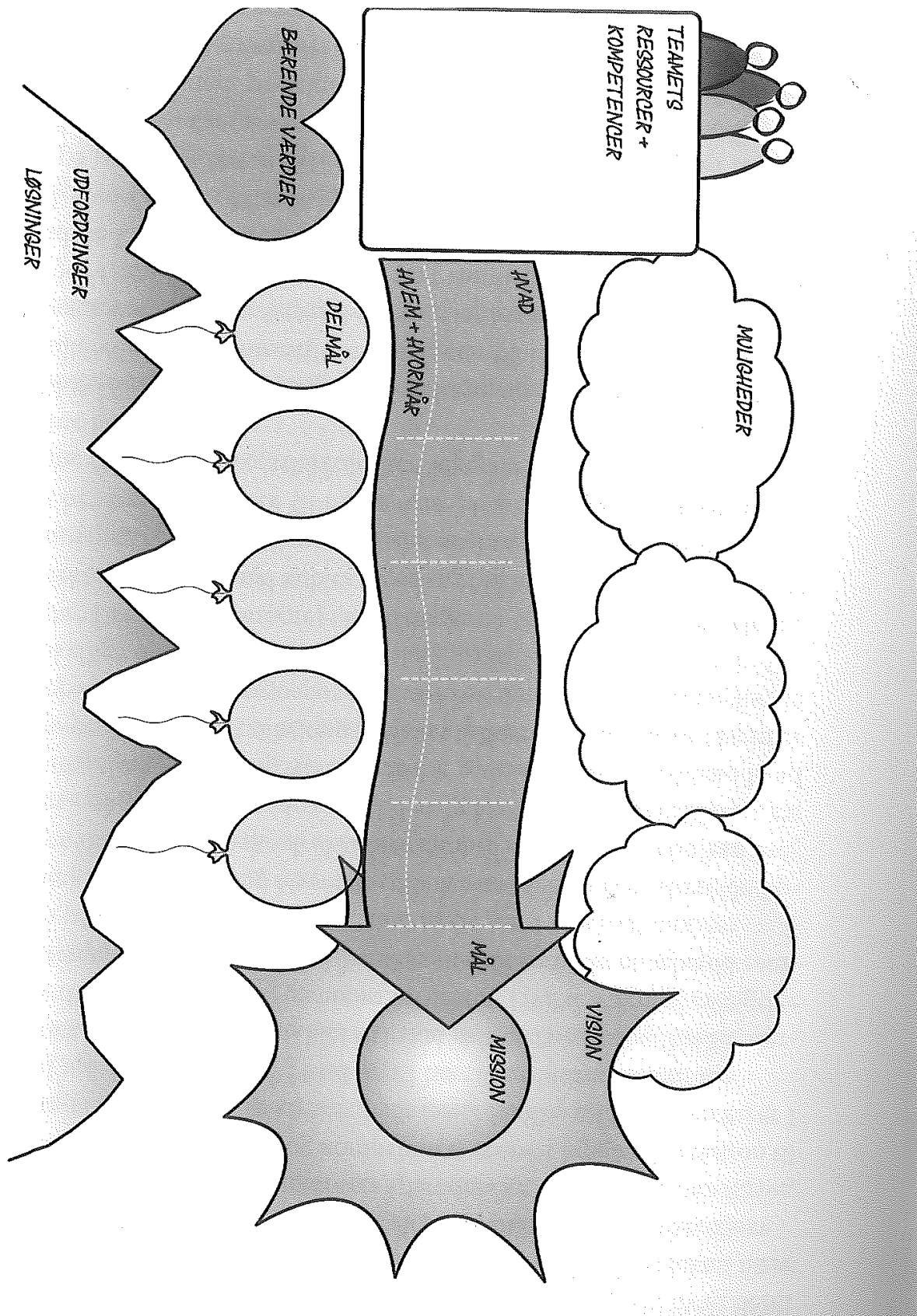
Mange innovationsstrategier handler om at bryde såkaldte siloer ned og i stedet bygge broer og samarbejdende netværk både i og uden for organisationen. Kreativitet handler i høj grad om at skabe de optimale rammer for, at medarbejderne kan udnytte deres kompetencer bedst muligt. Det handler om at undgå konformitet og i stedet give plads til uenighed og drøftelse.



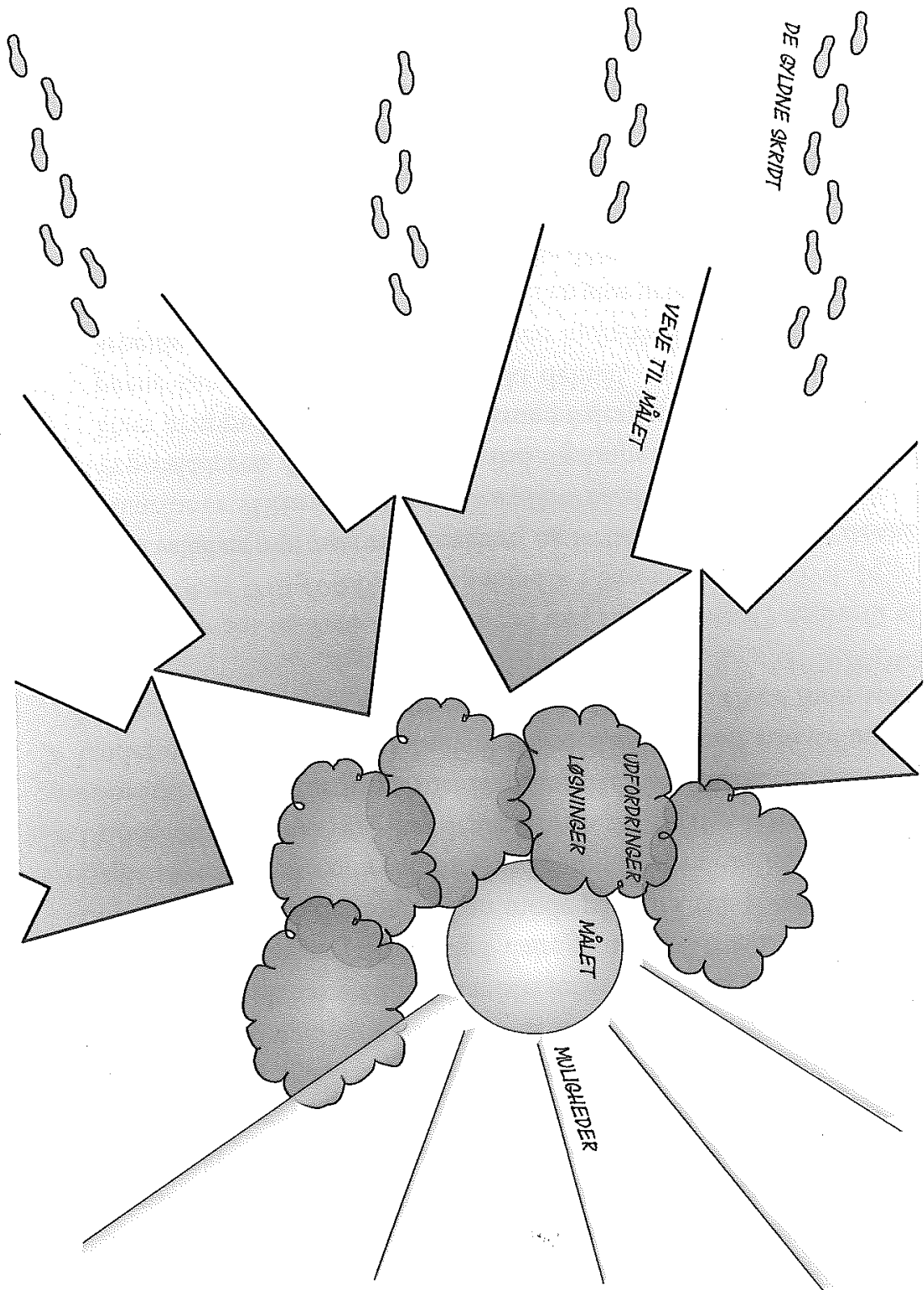
BILAG 1: UDFOLD VISIONEN



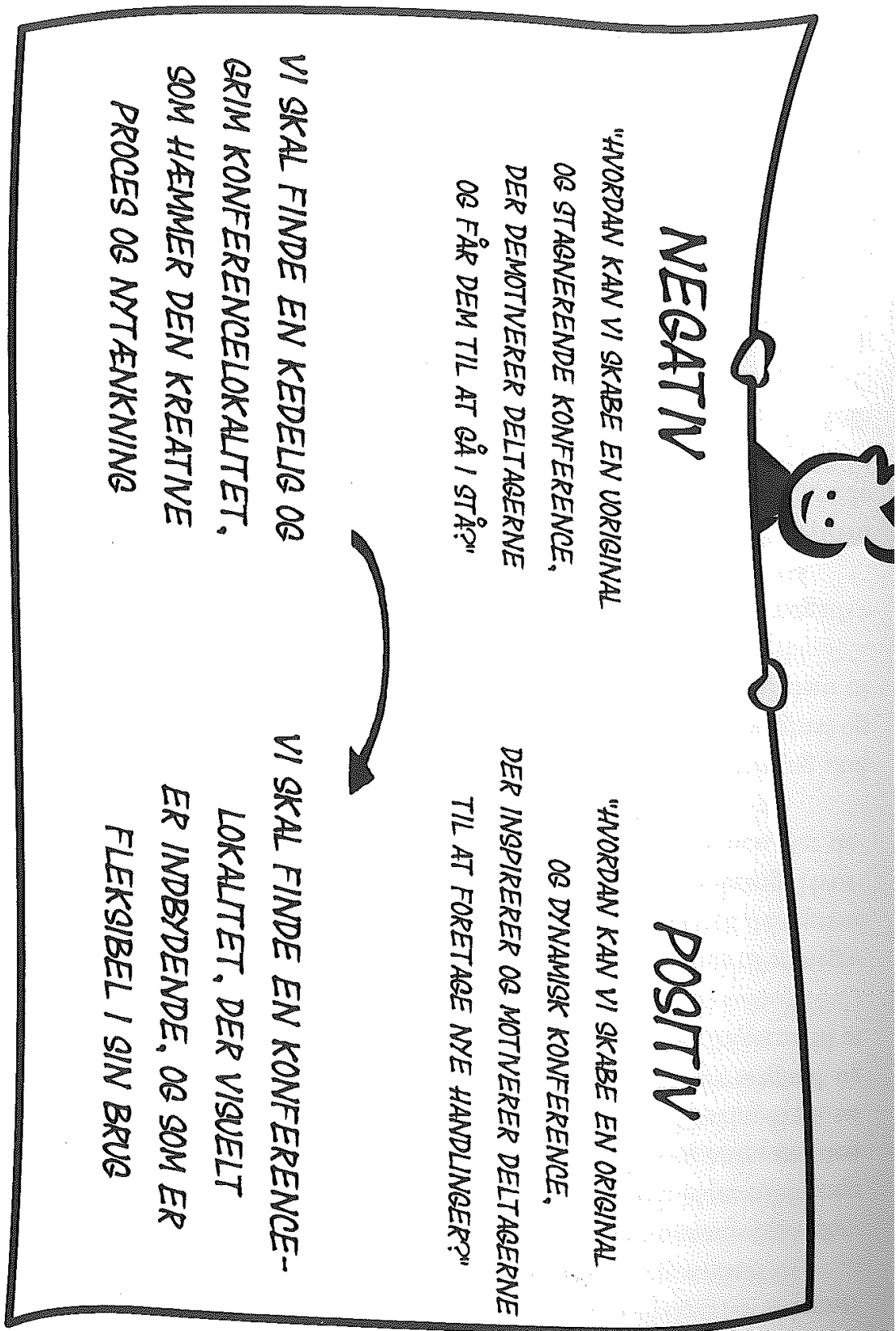
BILAG 2: PROCESPILEN



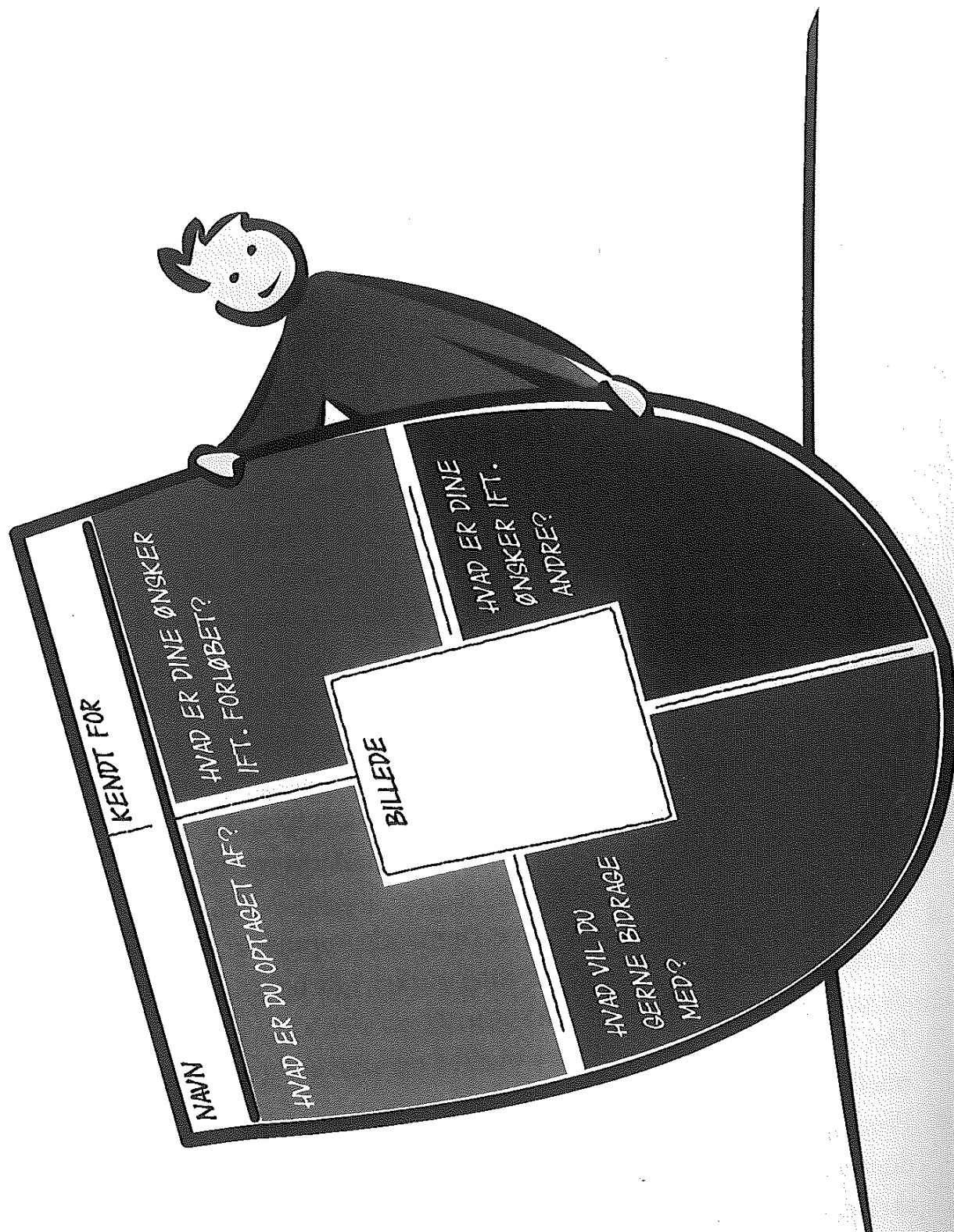
BILAG 3. DE MANGE VEJE TIL MÅL



BILAG 4: NEGATIV BRANINSTORM



BILAG 5: VÅBENSJOLDDET



BILAG 6: JORDSKÆLV

"I forbindelse med jeres arbejde er I sammen taget til San Francisco, der ligger i en jordskælvs-risikozone. Byen har oplevet ødelæggende jordskælv i nyere tid. For bare et par minutter siden ramte katastrofen igen. Værelset, I sidder i, er en del af et større bygningskompleks, som er blevet hårdt ramt af jordskælvet. Gennem en revne i væggen har I kontakt med en gruppe mennesker, der er fastklemt under ruinerne - ca. 8 meter under jer. Den eneste måde at redde dem på er at få fat i en stige og langsomt og meget forsigtigt hive dem op af hullet. Mens I venter på, at en stige når frem til jer, har I fået til opgave at prioritere, hvem af de 12 personer, der skal reddes først og i hvilken rækkefølge. Vær opmærksomme på, at hvert minut tæller, og at ruinerne, hvor menneskene er fanget, stadig kan kollapse, inden I får alle reddet ud i live".

De 12 personer er:

- En AIDS-ramt kvinde i 30'erne
- En 42-årig kvindelig læge fra Læger uden Grænser
- Lægens noget ældre mand
- En ældre, mandlig mangemillionær, der - hvis han overlever - gerne vil være med til at finansiere genopbygningen af byen
- Den AIDS-ramte kvindes 3-årige søn. Det vides ikke, om drengen er hiv-smittet.
- San Franciscos borgmester
- En kokain-sniffende, kvindelig advokat, der truer med sagsanlæg mod jer, hvis hun ikke bliver reddet som den første
- En ung homoseksuel drag-queen iført farverigt kostume, der er meget hysterisk og bange
- En bevidstløs og hårdt såret mand i 30'erne
- En lidt mystisk og tilbageholdende midaldrende mand
- En kvinde af ukendt alder iført Burka og med et såret ben
- En muslimst ældre mand, der virker faretruende og aggressiv på de andre personer i ruinerne.

Efter ca. 15 minutter læser proceslederen: "Lægens mand er lige faldet bevidstløs om. Vi frygter, at han har fået et hjertestop"

Efter ca. 25 minutter læser proceslederen: "Den mystiske og tilbageholdende mand har måske en pistol i sin taske".

Efter ca. 35 minutter læser proceslederen: "Den mystiske mand har taget den 3-årige dreng som gidsel som pressen for at blive reddet som den første"

Reflekter efter 45 minutter over:

- Hvad skete der undervejs?
- Hvordan samarbejdede I?
- Hvordan håndterede I lederskab og følgeskab?
- Hvilke positioner indtog I - og hvordan påvirkede det processen?
- Bateson siger, at: "Hvis man synes, at det man siger, er sandt - så ophører man nemt sig selv til gud". Hvad tænker I om den udtalelse?
- Hvilke læringspointer giver øvelsen anledning til i forhold til jeres fremtidige team-samarbejde?

1. En AIDS-ramt kvinde i 30'erne
2. En 42-årig kvindelig læge fra Læger uden Grænser
3. Lægens noget ældre mand
4. En ældre, mandlig mangemillionær, der - hvis han overlever - gerne vil være med til at finansiere genopbygningen af byen
5. Den AIDS-ramte kvindes 3-årige søn. Det vides ikke, om drengen er hiv-smittet.
6. San Franciscos borgmester
7. En kokain-sniffende, kvindelig advokat, der truer med sagsanlæg mod jer, hvis hun ikke bliver reddet som den første
8. En ung homoseksuel drag-queen iført farverigt kostume, der er meget hysterisk og bange
9. En bevidstløs og hårdt såret mand i 30'erne
10. En lidt mystisk og tilbageholdende midaldrende mand
11. En kvinde af ukendt alder iført Burka og med et såret ben
12. En muslimsk ældre mand, der virker faretruende og aggressiv på de andre personer i ruinerne.