

## **Fra kaos til mening**

- **Facilitering som metode til at håndtere organisatorisk kompleksitet**

**Anita Mac**  
**Lektor; Ph.d**  
**Institut for Kommunikation, Virksomhedsstudier og IT teknologier**  
**Roskilde Universitet**  
[Amm@ruc.dk](mailto:Amm@ruc.dk)

**Niels Jerl**  
**Virksomhedskonsulent & coach**  
**Smallegade 52E, 2. sal**  
**2000 Frederiksberg**  
**info@nielsjerl.dk**  
**www.nielsjerl.dk**

**Artikel til Det Danske Ledelses Akademis Årskonference December 2014**

## Introduktion

I december 2013 vedtog det danske folketing en reform af folkeskolen. Den indebærer ændrede arbejdsforhold og nye roller for såvel lærere som skoleledelse. Den politiske vedtagelse af reformen foregik under store protester fra det skolefaglige felt. Lærere og pædagoger protesterede, men reformen blev vedtaget. Med dette udgangspunkt er skolerne nu i gang med at omstille deres rutiner og praksisser og denne artikel belyser processen hermed på en folkeskole. En af konsekvenserne af reformen er, at lærerne skal samarbejde tættere i hverdagen, herunder om såvel faglige som administrative forhold. De skal arbejde i en teamstruktur og der er i udgangspunkt stor uklarhed om hvilke opgaver og ansvarsområder disse i praksis har.

Sammenlignelige forandringer foregår i mange organisationer, både offentlige og private, og det er ofte processer, som medfører oplevelse af kaos og manglende mening. Der er derfor relevante begrundelser for at fokusere på konkrete metoder, der kan faciliterer forandringerne i retning af meningsfuldhed.

Casen i denne artikel er således et eksempel på en proces, der handler om organisatorisk kompleksitet og håndteringen af denne. Og vi foreslår en faciliteringsmetode, der har fokus på at bearbejde kaos og at opnå meningsfuldhed.

Metoden har baggrund i kompleksitetsteori (Morin 1999; Mac 2013) og teori om procesfacilitering. (Ravn 2011; Van Loon & Larsen 2011) På denne måde er artiklen rammet ind af teoretisk ballast i den procesorienterede organisationsforståelse (Hernes & Maitlis 2010). Casen bruges til at eksemplificere konkret procesfacilitering, som en metode til at skabe mening i en kompleks organisatorisk virkelighed. Pointer fra casen er således til inspiration for tilrettelæggelse af organisatoriske forandringsprocesser, der indebærer ændringer af praksis og deltagernes opbakning til at praktisere med forandringerne.

## **Teoretisk afsæt: Organisatorisk kompleksitet**

*Enighed og klarhed som forudsætninger for vellykkede forandringsprocesser*  
Det ville være nemt at gennemføre organisatoriske forandringer, hvis alle involverede var enige og hvis der var høj grad af klarhed over formålet med forandringen. Når det i praksis er vanskeligt at gennemføre forandringer, har det ofte baggrund i fraværet af enighed og klarhed. Årsagerne hertil er mangfoldige. For eksempel kan der være reelle interessekonflikter – det vil sige uenighed – selv om der er tydelige formål. Et andet eksempel kan være at formålet forekommer at være klart på et overordnet niveau, men ikke tilstrækkeligt klarlagt til at man kan overskue det egentlige indhold og konsekvenser heraf. Man bliver med andre ord nødt til at arbejde med målsætningens detaljer for at etablere tilstrækkelig klarhed. Disse to variable; enighed og klarhed er helt centrale i den variant af kompleksitetsteori som vi abonnerer på i denne artikel. Tankegangen præsenteres uddybende og i modelform i det følgende afsnit. Her

er det formålet at argumentere for, at høj grad af uenighed og uklarhed betegner en kaotisk situation, mens høj grad af enighed og klarhed betegner en situation med høj grad af mening og udstyrer deltagerne med handlekompetence.

For at skabe høj grad af klarhed og enighed om en forandring, er det nødvendigt med et mind-set, der begriber forandringers processer på en måde, der understøtter dette. Det udfolder vi i det følgende.

#### *Sensemaking gennem involverende, sociale processer*

At skabe processer, der faciliterer en organisation fra en kaotisk situation til en meningsfuld situation, er således den metodiske nøgle til at lykkes med forandringer. Den nærmere begrundelse er, at udvikling af mening med forandring gennem involvering, ofte er en forudsætning for at en forandring bliver accepteret. Essensen i det populære begreb: Sensemaking er netop, at det er gennem involverende, sociale processer at mening dannes og udvikles. Og mening er forudsætning for aktiv handling.

I teorier om organisatorisk forandring kan man foretage en opdeling mellem teorier, der foreslår en bottom up proces, og teorier der foreslår en top-down proces. Top-down processen bygger på en rationalistisk ide om at forandringer kan planlægges fra start til slut og kan implementeres gennem planlagte trin. På baggrund af denne metodes manglende effektivitet og succes er der i organisationssociologien udviklet alternativer, som også medgår i teorigrundlaget for den faciliteringsmetode, der er anvendt i casen nedenfor.

Bottom –up processer bygger omvendt på en procesorienteret ide som gengivet ovenfor, nemlig at forandring forudsætter klarhed og ofte også enighed for at blive reale. Hertil skal tilføjes, at forandringer ses som en levende proces, der ikke kan planlægges detaljeret i et trinvist forløb. Der er behov for især to processer:

- 1) Involvering: for at deltagerne danner mening skal de gennem sociale processer have mulighed for at drøfte og problematisere forandringen, sådan at den tilpasses deltageres realistiske og ønskede virkelighed.
- 2) Læring undervejs: Formål med forandringer er ofte formuleret på et generaliseret niveau og på ufuldstændige forudsætninger. Ved at undersøge formålets begrænsninger og potentialer sker der en kvalificering af formålet, som medgår i den endelige udformning af forandringen.

#### *Procesfacilitering som princip for at skabe involvering og læring undervejs*

Facilitering vil sige at guide deltagerne frem mod enighed og klarhed, idet det er deltageres meningsdannelse og forhandlinger, der er centrum for faciliteringen. Facilitering er ikke at lede i klassisk forstand men derimod at støtte de processer der skal til, for at deltagerne kan tage kvalificerede beslutninger. Ib Ravn uddyber procesfaciliteringens formål og relevans således: *Videnskabeligt og filosofisk er vi ikke trænet i at se på mødet som en proces mellem mennesker: menneskelig aktivitet, der skal kanaliseres optimalt og ledes ind i flekstabile former; strømmende psykisk energi, som kan hæmmes og undertrykkes og skabe kedsomhed og modvilje, eller kan næres og plejes og skabe glæde og fælles veje til*

*handling. Men det er disse aspekter af mødet, facilitator skal være opmærksom på og navigere i.*" (Ib Ravn 2011 p 190). Derimod er vi vant til mødeformer, der efter manges opfattelser dræner for energi, forekommer meningsløse og ineffektive (Simon 2006; Teglkamp 2010). Jo mere mødets formål er at skabe mening og klarhed ud fra en situation, der forekommer kaotisk, des mere relevans har procesfacilitering.

Faciliteringens grundlæggende forudsætning er at skabe involvering og deltagelse blande de involverede aktører, sådan at der i denne sociale interaktion udvikles meningsgivende beslutninger og handlekompetence. I princippet har facilitator ikke selv et ønsket udfald af det indholdsmæssige i processerne, men har derimod sit virke ved at deltagerne skaber enighed og klarhed.

At noget er "meningsfuldt" betyder ikke at man er enig i forandringens tilblivelse eller indhold. Blot at man har bearbejdet den på en måde der gør, at den virker meningsfuld og derfor håndterbar. Tilsvarende betyder "enighed" ikke at man er enig i forandringens præmis, men blot at man er nået til enighed om hvordan forandringens implikationer lader sig håndtere. "Klarhed" betyder at man har bearbejdet forandringens intentioner til håndterbare opgaver og metoder.

#### *Sammenhænge mellem kompleksitet, sensemaking og facilitering*

Kompleksitet skaber kaos hvis ikke der etableres en meningsdannende proces, der også udvikler handlekompetence. I spørgsmålet om at forandre organisatorisk praksis er det derfor en central opgave at skabe rammer og processer for den meningsgivende proces, der skal føre frem til klarhed og enighed. Det bagvedliggende mindset handler om at deltagerne, der skal forme den nye praksis, hverken kan eller vil det uden at have tilegnet sig ejerskab til forandringen. Og dette er også argumentet for at gennemføre forandringsprocesser bottom-up frem for top-down.

Det er naturligvis en tese med modifikationer. For initiativet for forandringen foregår ofte top-down. Som i casen om forandring af folkeskolen, var det et centralt politisk initiativ og ikke et initiativ fra skolesamfundet. Således også ofte initiativer om fusioner, sammenlægninger, nedskæringer, ændrede arbejdsgange og så videre, som er genstande for forandringsprocesser i organisationer. Som sådan er der ikke tale om involvering i hele forandringsprocessen, men udelukkende i den del, der omfatter fortolkning og virkeliggørelse af forandringerne.

I det følgende konkretiserer vi hvordan det ovennævnte mind-set omsættes til procesfacilitering og medvirker til at skabe enighed og klarhed blandt de daglige aktører på en skole, der skal fortolke og virkeliggøre folkeskolereformen.

## Fra kaos til klarhed gennem praktisk procesfacilitering – et eksempel

Denne case omhandler en folkeskole på Københavns vestegn, og dækker en faciliteringsproces i tidsforløbet fra februar 2014 til september 2014.

Skolens udfordring er en følge af to sammenfaldende ændringer: Folkeskolereformen som er indholds- og formstyrende, og nye arbejdstidsregler der som den største ændring, bestemmer lærernes tilstedeværelse på skolen ud over den egentlige undervisningstid.

Skolen skal følgelig omstille sig fra en praksis præget af megen selvtilrettelæggelse af arbejdstid, til centralt styret arbejdstid, samtidig med at fokus i beskrivelsen af folkeskolens opgave ændres fra at beskrive hvad lærere skal *gøre*, til hvad eleverne skal *lære*. Denne forskel er central og indeholdes i den meget omdiskuterede sproglige ændring fra "undervisning" til "læring".

Det var fra starten af faciliteringsprocessen klart at fokus var på de selvstyrende teams. Udfordringen her var at hverken folkeskolereform, kommunale anvisninger eller andre betænkninger angav hvad teamarbejdet skulle omhandle.

Konsulenternes rolle strakte sig over hele forløbet: Fra at styrke afklaring for alle personalegrupper og ledelse, at tilbyde velvalgte faciliteringsforløb til idéudvikling, og endelig, på baggrund af de indsamlede erfaringer, at udarbejde et workflow for det kommende teamarbejde. Dette workflow beskrives i et mødeværktøj, eksempler kan ses nedenfor i fig. 7 og fig. 9.

Forløbet var komplekst og præget af meget høj grad af uklarhed om hvordan reformenes indhold skulle omsættes til praksis og der var som udgangspunkt ikke grundlag for at skabe en fælles opfattelse af retning og form for teamets arbejde. Dertil var der både for stor uklarhed og for mange divergerende meninger og holdninger i spil. Forløbet omfattede bl.a. 8 møder med ledergruppen, et procesforløb med det samlede personale, betatest af mødeværktøj med fokusgruppe, instruktion af centrale personer samt undervisning af hele personalet i de nedsatte teams. Endelig blev alle team fulgt af en konsulent efter to uges forløb af skoleåret, hvor efter der blev lavet små justeringer af tidsstyringen.

Ledergruppen bestod af tre personer og lærere og pædagoger var tilsammen ca. 70 medarbejdere. Der blev nedsat 11 teams, ét for hvert klassetrin fra 0. - 9. klassetrin og et team for specialundervisning. Personsammensætningen var givet af fagfordelingen.

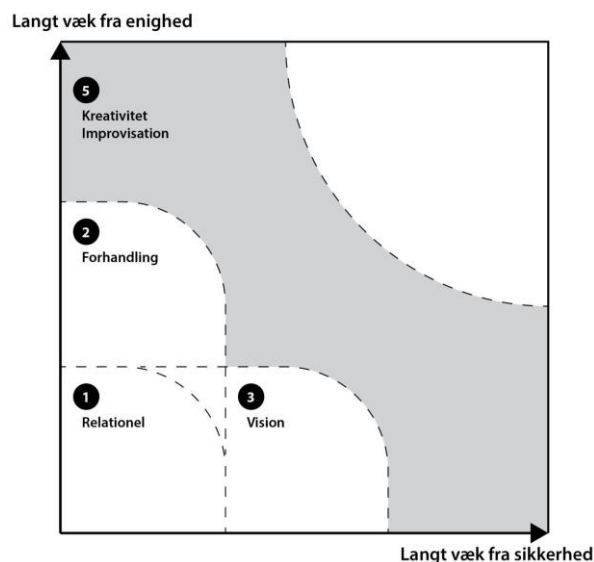
I det følgende vil faciliteringsmetode til at skabe klarhed og enighed være fokuseret på tre steder i den samlede proces:

- Opstarten, hvor faciliteringen koncentrerer sig om at konkretisere hvilke udfordringer og begrænsninger der er til stede,
- Mellemforløbet, hvor faciliteringen viser hvilke tiltag der kan gøres for at understøtte teamarbejdet,
- Afslutningen, hvor medarbejderne lærer at facilitere sig selv.

Henvendelsen fra skolen til konsulenterne skete på baggrund af ledelsens erkendelse af at den vedtagne skolereform ville udløse så store forandringer i planlægningen og gennemførelsen af det kommende skoleår, at der var behov for hjælp til at reducere de ledelsesmæssige udfordringer og skabe handledegtighed blandt skolens personale.

Fig. 1

Kompleksitetsmodellen er egnet til at illustrere de processer der forgik i faciliteringsforløbet, i processen *fra* lav grad af klarhed og enighed igennem fælles meningsdannelse ved at drøfte visioner, afprøve forskellige ideer og blive enige om teamets fremtidige funktion, *til* en situation med højere grad af klarhed og enighed. Se modellen ved siden af, der anskueliggør disse situationer i faciliteringsforløbet.



### Opstarten

Første afklarende møde med skoleledelsen afslørede et stort uformuleret kaos. Visionen i lovgivningen var uklar, forklaringer på forskellige (lærings-)mål var ikke eksisterende, og fordeling af eksisterende og nye opgaver var uoverskuelig. Kaos var da på et niveau hvor ledelsen ikke kunne afgøre hvilken del af det ændrede arbejde de ønskede assistance til. Vision, målsætning og ønsker var blandet sammen, og udløste den første, og helt urealistiske, opgavebeskrivelse til selvstyrende teams.

I udgangspunktet var det således ledelsens behov for at få placeret de mange nye opgaver i et meningsfuldt og funktionelt hele, der prægede dagsorden. Udgangspunkter er således "anarki", hvor det er et kendskab til en uoverskuelig mængde af opgaver, men ikke over deres egentlige indhold eller hvorledes de i praksis skal håndteres.

Faciliteringsmetoden ved dette første møde var dialog, i hovedsagen helt almindelige opklarende spørgsmål. Dette var første skridt væk fra "anarki" idet der blev taget hul på at skabe en vis orden i kaos. Ledelsen fik til opgave at beskrive hvilke opgaver de ville lægge hos de selvstyrende årgangsteams. Det faciliterende formål var at støtte ledelsen i at blive klar over, hvilke opgaver der i det hele taget var relevante at arbejde med, for at indfri reformen. Det resulterede i en urealistisk oplistning af opgaver og funktioner, men skabte på den anden side en vis indledende klarhed.

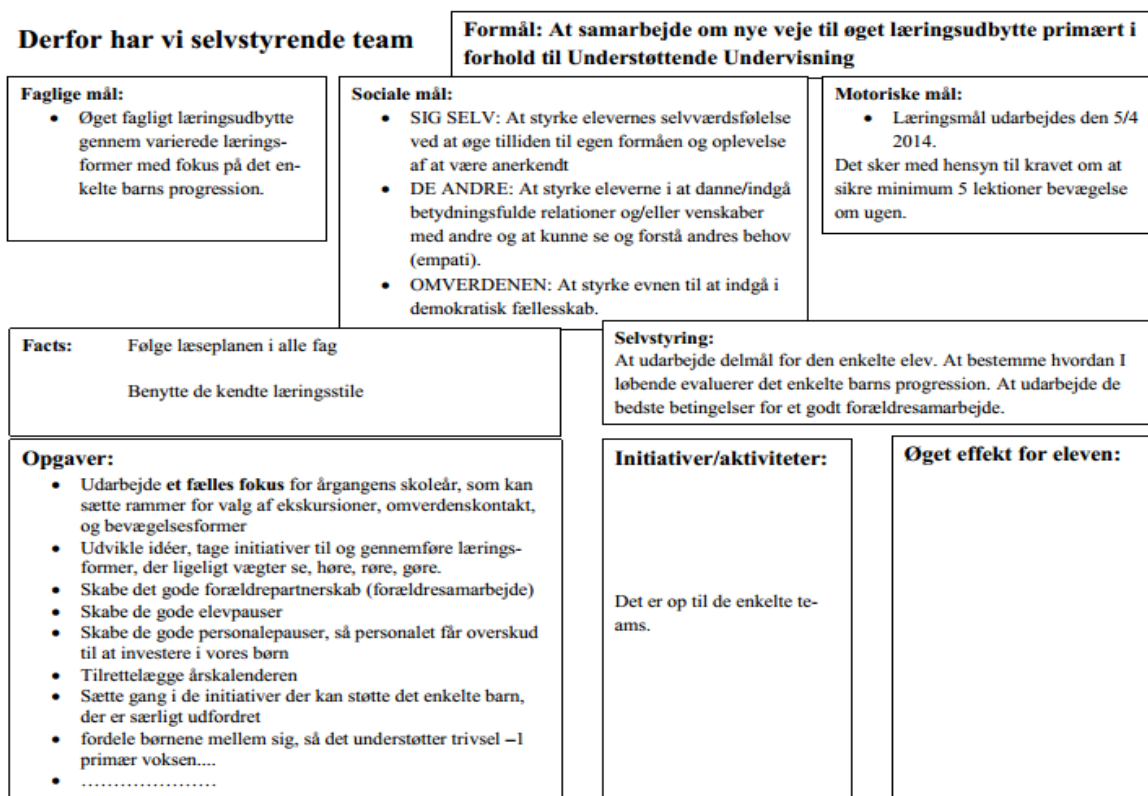


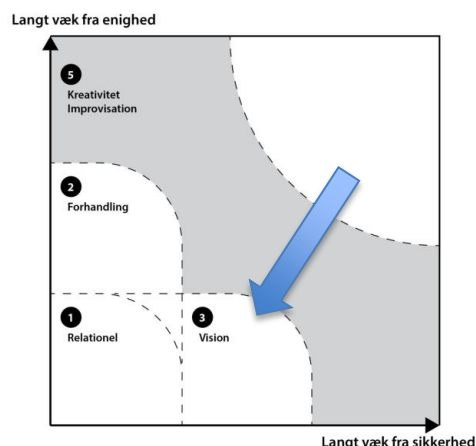
Fig. 2. Skoleledelsens andet udkast til opgavebeskrivelse til selvstyrende årgangsteams, efter den første grovsortering var gennemført.

I begyndelsen af denne proces var ledelsen som nævnt åbenlyst i anarkizonen. Der var intet overblik over opgavens omfang, og evnen til at prioritere var ikke til stede. Eksempelvis var et af ønskerne til teamarbejdet at det skulle arbejde for at bryde den sociale arv. Retrospektivt er det indlysende at dette krav er skudt helt over mål, kravet har været i skolelovgivning i mere end 50 år, og opgaven kan ikke forventes løst på ugentlige teammøder.

Det indikerede tydeligt at opgavefordelingen ikke havde hold i virkeligheden, men at opgavelisten nærmere var en bruttoliste af opgaver for den samlede skole der imidlertid endnu ikke var fordelt.

Fig. 3

Processen tilførte ledelsen sikkerhed om *hvad* teamarbejdet skulle indeholde. Derved bevægede ledelsen sig fra anarki mod vision



Sideløbende med denne opgave, gennemførtes en 3 timers koncentreret proces med det samlede personale. Formålet var at definere personalets minimumskrav og ønsker til teamsamarbejdet. Facilitatorerne forventede at overblikket hos medarbejderne var lige så lille som hos ledelsen og planlagde derfor to stramme processer til at understøtte klarheden hos de ansatte.

Første proces blev udformet med metoden Refleksionsfællesskabet. Formålet med denne proces er at give deltagerne erfaring med at anerkende og udnytte de roller der er i en udviklende samtale. Det gøres ved at designe et forløb som definerer hvem der gør hvad hvornår, og følger denne model:

**Vidnefortælleark**  
 Vidnefortællings titel:  
 (en beskrivende titel som udstikker en kurs - hvad skal vi høre noget om - påføres til sidst)

Pejlemærke: \_\_\_\_\_

**EN ANDEN PERSONS HANDLINGSSEKVEN**  
 (Referer fra et Refleksionsfællesskab)  
 Ved Refleksionsfællesskab i ..... hæftede jeg mig særligt ved at han/hun fortalte at.....

**MIN FAGLIGE OPTAGETHED I RELATION TIL PEJLEMÆRKET**  
 Og det gjorde mig fagligt optaget af.....

**MIN EGEN HANDLINGSSEKVEN**  
 Det har givet mig anledning til at gøre/åt ville gøre.....

Det, jeg i dag er optaget af at forstå bedre i forhold til Pejlemærket er...

\_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_

Dato: \_\_\_\_\_ Fortæller: \_\_\_\_\_ Enhed/inst.: \_\_\_\_\_

**Nye Faglige Opmærksomhedspunkter fra Refleksionsfællesskabet**  
 Dato: \_\_\_\_\_ Sted: \_\_\_\_\_ Navn: \_\_\_\_\_

**GRUPPENS FÆLLES -**  
 "Vi vil have fornyet opmærksomhed på at..... og at..... og at..... for at sætte pejlemærket tydeligere i spil"

**EGNE -**  
 "Jeg vil have fornyet opmærksomhed på at ..... ved at....."

**EGNE -**  
 "Jeg vil have fornyet opmærksomhed på at ..... ved at....."

**EGNE -**  
 "Jeg vil have fornyet opmærksomhed på at ..... ved at....."

**PLENUMS FÆLLES -**  
 "Vi vil sammen særligt have fornyet opmærksomhed på at..... og at..... og at..... med henblik på at opnå....."

Fig. 4.

Ark fra refleksionsfællesskabet(fra <http://www.mitbuf.dk/refleksion> )  
 Arkene illustrerer forskellige rammesætninger af fortællinger. Rammen giver fortælleren tryghed til at formulere sin pointe.



Ved at medarbejderne arbejdede i en form de ikke kendte, sattes de i en situation hvor almindelige paradener, som "det plejer vi ikke", var uden virkning. Der var nemlig ikke noget af det der skete der var som man plejer. Vi har erfaret at det giver nogle meget friere fortællinger. Formålet med fortælleformen var at give medarbejder erfaring med den effekt det har at lade dialogen styre af en stram model. En sideeffekt ved øvelsen er at træne medarbejderne i at kunne adskille anerkendelse og opklarende spørgsmål.

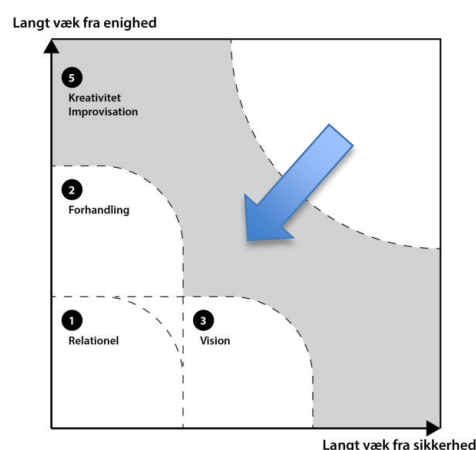
Gennem erfaring skabte processen forståelse for at den faciliterede dialog er værdifuld. En af deltagerne sagde direkte at gruppen ikke ville være nået til et forståeligt resultat uden faciliteringen. Det er her væsentligt at drage deltagerens professionskultur ind, som ofte er præget af ønsker om at diskutere emner, men ikke nødvendigvis med fælles konklusion for øje. Det var vigtigt i denne sammenhæng og derfor også væsentligt at sætte rammen for dialogen.

Det er vigtigt at pointere at *indholdet* var styret helt af deltagerne. Det var cases fra deres hverdag der blev fortalt, og i processen blev fortællingerne gjort skarpe, pointer blev trukket frem, og fortælleren blev anerkendt for sit bidrag. Fokus på medarbejdernes vægtigste udfordringer der blev behandlet, og den meget stramme fortælleform sikrede, at fortællingerne blev færdige og at erfaringer fra dem blev fælles.

På denne måde sikrede formen en bevægelse fra anarki mod kreativitet, alene fordi deltagerne accepterede præmissen om at formen var defineret på forhånd. Ved at metoden var gjort klar, kunne gruppen koncentrere sig om at forhandle indhold. En fast metode gav altså i sig selv en kompleksitetsreduktion.

Fig. 5.

Den definerede metode sikrede en bevægelse fra anarki mod kreativitet.



Et andet procesgreb var grafisk fremstilling. Her blev det anvendt for at tilføre tydelighed i prioritering af ønsker og beslutning, og at give alle grupper i processen lige muligheder i den videre præsentation.

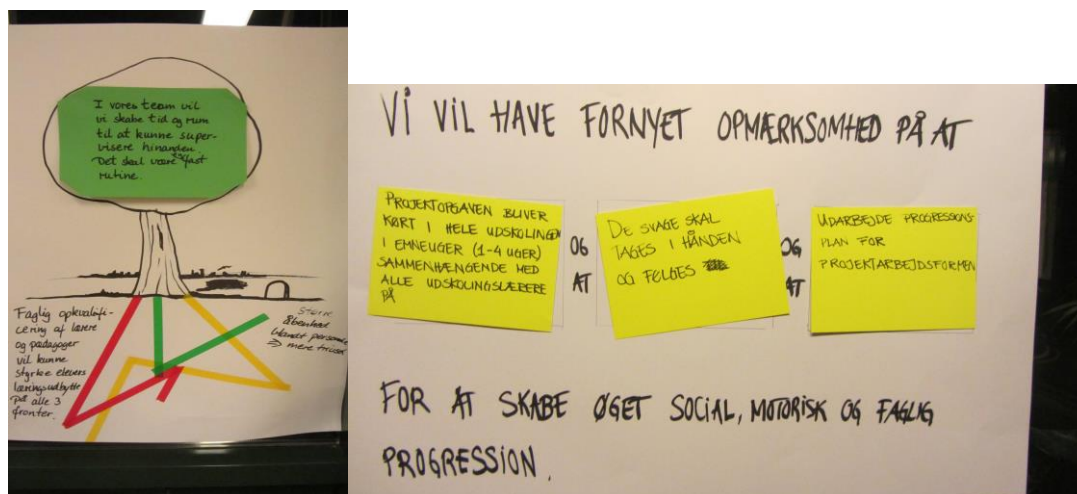


Fig. 6. eksempler på grafisk præsentation af gruppearbejde.

Denne proces viste adskillige ting som ingen havde forudset. For eksempel var en så konkret ting som den tidsmæssige placering af teammøderne helt afgørende for at det kunne lade sig gøre at holde dem i dagligdagen. Processen viste desuden at det var svært for lærere og pædagoger at fastholde deres formuleringer om målsætninger på elevniveau, sådan som reformen kræver. De forfaldt til at beskrive "vi vil undervise sådan", og ikke "det, som eleven skal tilegne sig, er...". Forklaringen er formodentlig at begge faggrupper indtil nu har haft et fagsprog der beskriver hvad de gør, og ikke i så høj grad et fagsprog der beskriver hvad eleverne skal opnå. Denne ændring i beskrivelser er gennemgående i folkeskolereformen.

Gruppen har nu bevæget sig i retning af højere grad af klarhed og de bliver opmærksomme på hvilke ændringer der er nødvendige. Det foregår således i den skabende, kreative proces.

### *Mellemløbet*

På baggrund af outcome fra disse to indledende processer udarbejdede konsulenterne et bud på et mødefaciliteringsværktøj som kunne facilitere teammøderne fremover, på en måde der sikrede, at det formelle formål blev opfyldt, samtidig med at de centrale ønsker fra lærere og pædagoger blev opfyldt.

Mødefaciliteringsværktøjet har alene til formål at skabe en stram struktur. Dette skal sikre at møderne bliver effektive, at møderne får beslutningskraft og at de kan skabe udvikling. Dette skal imødegå udfordringer fra en kultur som er præget af megen meningsudveksling og megen relevant og faglig debat, men meget lidt præget af beslutninger. Værktøjet skal, bl.a. med timeboxing, hjælpe teams til at nå et resultat. Hver gang.

Det samlede mødeværktøj blev afprøvet på en fokusgruppe, og det viste sig at konsulenterne havde misforstået en grundlæggende præmis! Denne erkendelse kom meget tidligt i beta testen, og det var muligt at konstruere nye dele af værktøjet på stedet, sådan at betatesten kunne gennemføres.

Testen, gennemført på et team sammensat til lejligheden, afslørede tydeligt at et tiltag som meget stram tidsstyring af mødepunkter var noget der skulle trænes, men samtidig at værktøjet virkede, og tilførte både beslutningskraft og mulighed for udvikling, hvis tidsstyring blev overholdt.

Værktøjets funktion er at holde mødedeltagerne i et mindset af kreativitet. Værktøjet udelukker usikkerhed om form (forhandling om metode til at nå visionens mål), og efterlader derfor kun én ubekendt, nemlig hvad der skal gøres (vision). Testen skulle vise om det fungerede med en rigtig udfordring.

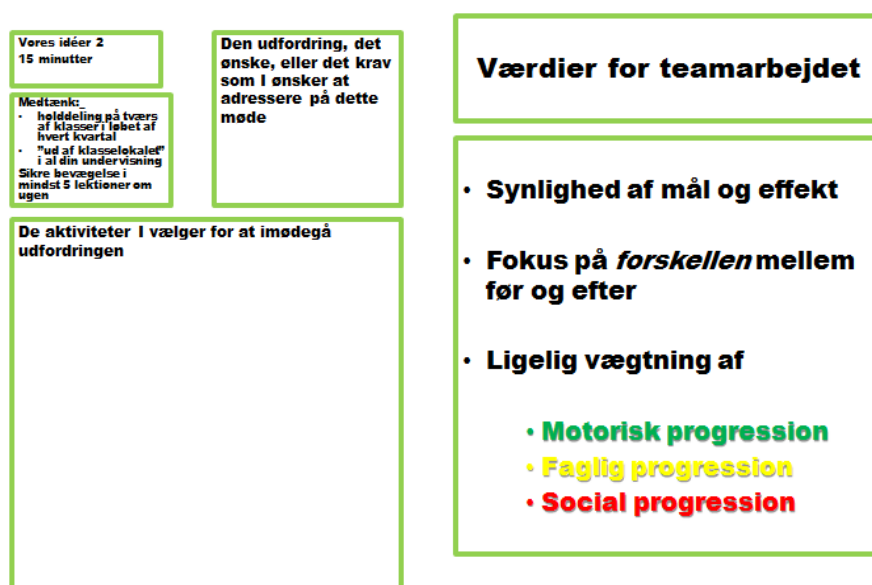
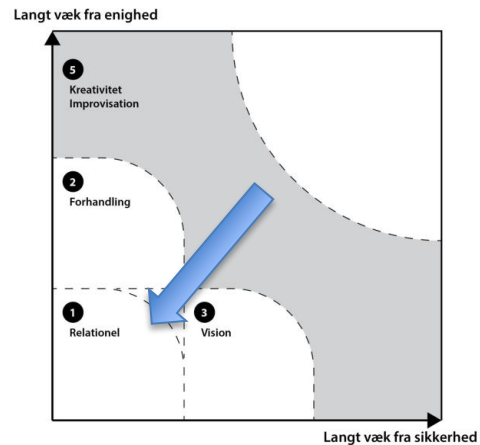


Fig. 7. Dele af mødeværktøj til betatest.

Testen skulle altså vise om fokusgruppen kunne holdes i et mindset af henholdsvis kreativitet og rationalitet ved hjælp af værktøjet. Det viste sig at faciliteringsværktøjet faktisk fik deltagerne til at tale om, diskutere og beslutte handling på deres udfordringer. Centrale aspekter i værktøjet, der har denne effekt, er fokus på læringseffekt, og timeboxing. Læringseffekt ved hele tiden at fastholde lærere og pædagoger i at koncentrere sig om effekten for eleverne, timeboxing var central idet dette sikrer at processen drives frem mod beslutning. Værktøjet havde den ønskede virkning.

Fig. 8

Mødefaciliteringsværktøjet hjælper teamet frem mod rationale



### Afsluttende del

Den afsluttende del af forløbet var implementeringen af det nye mødeværktøj og denne del var prioriteret højt, og en stor del af de samlede resurser var afsat her. Faciliteringen skiftede her karakter, og bestod næsten udelukkende af instruktion i brug af det udviklede mødeværktøj.

Over en periode på tre uger gennemgik alle teams tre teammøder med virkelige dagsordenener, alle disse møder var med ledsagelse af en eller to konsulenter til at støtte deltagerne i at tilegne sig erfaring som facilitator. På disse møder, var fokus på at lære deltagerne de definerede roller som de på skift skal påtage sig på møder over året.

Fig. 9.

Eksempler på instruktionskort med tilhørende værktøj. Her om læringseffekt.

## Sammenfatning

Hele forløbet bragte skoleledelse og medarbejdere fra et uformuleret kaos til en afklaret og konstruktiv situation. Det betyder ikke at udfordringerne i forbindelse med indførelse af skolereform og nye arbejdstidsregler er løst, men det betyder en langt højere klarhed og handlekraft.

Ledelse og medarbejdere opnåede enighed om kompetence og ansvarsområde for årgangsteams, og fik en fælles opfattelse af de udfordringer og fordele netop teamarbejdet giver.

## Diskussion af værdien af facilitering af kompleksitet

Reformen var besluttet. Skolens ledelse havde bolden. Og nu skulle reformens intentioner konkretiseres så meget, at de daglige kerneopgaver kunne udføres ud fra reformens visioner. Det her beskrevne forløb viser processen med at konkretisere skolereformens praksis. Erfaringerne fra dette forløb kan sammenfattes i følgende pointer:

### *Involveringens værdi*

Deltagerne – skoleledere, skolelærere og pædagoger – har ikke haft indflydelse på reformens tilblivelse og beslutning. I den forstand er de ikke involveret i processen. De er derimod involveret i processen med at fortolke og omforme reformens krav til konkret virkelighed. Den faciliterede proces gjorde det muligt at skabe rum for deltageres egne meningsdannelse, sådan at de i praksis kan arbejde med reformens indhold. Denne anerkendelse af medarbejdernes faglige kompetencer og engagement er af helt afgørende betydning for at der kan etableres en ny praksis, som deltagerne kan og vil bakke op omkring.

### *At skabe klarhed og enighed*

Kompleksitets håndtering handler om at skabe klarhed og enighed – men ikke uden at deltagerne har arbejdet med problemstillingerne på en måde, der faktisk giver klarhed og skaber enighed. Dette er en særdeles central pointe i denne måde at arbejde på, idet det er selve den meningskabende proces, der er det egentlig værdibærende element. Den opnåede klarhed og enighed kunne ikke opnås uden den involverende proces. At have begreberne: klarhed og enighed som pejlepunkter var yderst nyttigt, fordi disse giver en god styring på hvilke mentale tilstande der skal søges fremmet. Processen må ikke forceres, idet der dermed kun opnås tilsyneladende enighed og klarhed, på den anden side skal processen også bevæge sig hen mod klarhed og enighed. Det balancepunkt er afgørende at håndtere i faciliteringsprocessen.

### *Erkendelse af at struktur og proces har værdi*

Deltagerne i dette konkrete eksempel er ikke vant til formålsstyrede processer, og det medvirker - på den negative side - til at der kan gennemføres mange relevante diskussioner, som imidlertid ikke lukkes af og drages konklusioner af. Til frustration for deltagerne og uden at etablering af fælles handlegrundlag. Der har, også tidligere, været tale om et højt fagligt engagement, men kulturen i faget har ikke animeret til særlig høj effektivitet i diskussioner og

beslutningsprocesser. De har ofte mistet en central pointe i mødefacilitering, nemlig at sikre, at emnerne faktisk når frem til en fælles meningsgivende forståelse. Ikke nødvendigvis en handlekraftig konklusion, men en fælles forståelse. Proces og struktur gav klart værdi til deltagerne, som dermed kunne følge mødediamantens princip: Et emne åbnes, det drøftes og det lukkes af.

I faciliteringsmetoden anvendt i casen har det været en pointe at bruge et struktureret forløb til at skabe værdifulde og effektive processer. Det vil sige at formål, uddybning og konklusion har været centrale punkter der er blevet fulgt. Det er en vigtig pointe, at struktur og proces skal støtte hinanden, sådan at det ikke bliver struktureret på bekostning af indhold, og at indholdet får en bedre mulighed for at udfolde sig, netop fordi der er en struktur.

*Ta' kompleksiteten alvorlig og dyrke den.*

I en situation præget af kaos er det nærliggende at reducere kompleksiteten ved at skære til og skære fra. Vi vil argumentere for at gøre det modsatte. I stedet for med det samme at instrumentalisere "målet" eller "visionen" til noget håndterbart, er det nyttigt at afprøve forskellige veje, dyrke problemerne og de mulige løsninger. Hermed skaber man mere turbuens og uorden – tilsyneladende – men det giver på den anden side de nødvendige afklarings- og læreprocesser, der skal til for at finde robuste løsninger.

*Værktøjer har ingen værdi i sig selv – de skal processes'*

Faciliteringen bidrog blandet med at udvikle et konkret mødeværktøj til teamets videre drift. Dette værktøjs værdi beror først og fremmest på at deltagerne har været med til at udvikle og tilpasse det, og at de har afprøvet det med støtte af eksterne facilitatorer. Uden egen involvering og afprøvningen, havde værktøjet antagelig været værdiløst. Det kan ikke arves, det kan i bedste fald inspirere andre.

## **Konklusion**

Denne case har haft en facet af folkeskolens forandringsproces i fokus. Der er særlige vilkår; reformen er politisk besluttet og skolesamfundet har følt sig overhørt med hensyn til reformens indholdsmæssige og strukturerende elementer. Det er svære vilkår for at etablere begejstret medspil, når deltagerne i udgangspunktet ser flere ting i forandringen som forværringer frem for forbedringer.

Det er virkeligheden på mange arbejdspladser, i mange forskellige varianter og udtryksformer. Ledelsen beslutter forandringer og medarbejderne skal fortolke og håndtere disse i forhold til deres daglige arbejde. Vi kan definere dette som et vilkår, set fra medarbejdernes side.

Spørgsmålet er om facilitering kan medvirke til at skabe en vis meningsfuld orden i det kaos forandringstiltag ofte fører med sig. Facilitering er i sig selv en proces, der har til formål at guide deltagerens meningsdannelse og som sådan er facilitering principielt en logisk ramme til at skabe fortolkning og forståelse. Det

giver deltagerne rum for selv at konkretisere forandringernes indhold, ud fra deres kendskab til den daglige drift.

I denne case er der brugt en fremgangsmåde fra facilitatorernes side, der bevidst har fokuseret på at guide deltagerne fra oplevet kaos og magtesløshed til oplevet mening og handlekompetence. Det styrende princip har været, at deltagerne skulle nå frem til meningsfuldhed og handlekompetence, men ikke ved at reducere kompleksiteten uden at denne først har været genstand for kreativ udforskning. Man kan sige, at fremgangsmåden dermed bestræber sig på at "komme rundt om" problemkomplekset for at finde de for deltagerne – alt andet lige – bedste løsninger.

I princippet kan fremgangsmåden overføres til andre sammenhænge, hvor forandringer skal fortolkes og håndteres. Det afgørende er imidlertid, at der skabes en realitet, der giver deltagerne interesse i at lade sig involvere; det vil sige at de har en rimelig grad af reel indflydelse.

Set fra et ledelsesperspektiv betegner den viste proces en effektiv implementeringsmetode. Ofte fejler forandringsprocesser, fordi man undlader processen med at gøre forandringens vision til konkret virkelighed, gennem den aktive bearbejdning heraf med dem, der skal bære forandringen. Det er også årsagen til at man ofte hører, at organisatoriske forandringsprocesser ikke er forankret i virkeligheden, men forbliver uhåndgribelige luftkasteller, som kun ledelsen har ejerskab til. Når forandringskrav følges af aktiv, involverende fortolkning og konkretisering i forhold til, hvad forandringen betyder for hverdagens kerneopgaver, får forandringens skæbne en langt bedre mulighed for succes.

## Reference

Hernes, T & Maitlis, S (2010): Process, Sensemaking, and Organizing. Oxford University Press.

Mac, A (2013). Effektfulde projektmøder. I Mac og Hagedorn: Projektarbejdets kompleksitet. (Kap. 9.) Hans Reitzel forlag.

Mac, A (2013): Managing Complexity. The Balanced Company: Organizing for the 21st century. red. / Inger Jensen; John Damm Scheuer; Jacob Dahl Rendtorff. Farnham : Gower Publishing Ltd.

Morin, E (1999) Seven complex lessons in education for the future. UNESCO Publishing.

Ravn, I (2011). Facilitering. Procestænkning og guidet evolution (kap. 10) Hans Reitzel forlag.

Simon, Laurent (2006): Managing creative projects: An empirical synthesis of activities. International Journal of Project Management: 24.

Teglkamp, S (2010): Undersøgelse om møder og deres effektivitet. [www.Teglkamp.dk](http://www.Teglkamp.dk)

Van Loon, C & Larsen, L (2012) Facilitering - En artikel med inspiration, værktøjer og tips til at skabe øget dynamik, ejerskab og kvalificerede resultater i gruppeprocesser gennem bevidst Implement Consulting Group.