



Dialogisk procesfacilitering

Helle Alrø

Lise Billund

Poul Nørgård Dahl (red.)

INDHOLD

Kapitel 1: Procesfacilitering som dialog <i>Helle Alrø, Lise Billund og Poul Nørgård Dahl</i>	7
Kapitel 2: Konsulenten som dialogisk procesfacilitator <i>Poul Nørgård Dahl</i>	21
Kapitel 3: Processuel lydhørhed <i>Lise Billund og Anne Zimmer</i>	43
Kapitel 4: Dialogisk procesfacilitering i et relationelt perspektiv <i>Nanna Ruengkratok Lang</i>	63
Kapitel 5: Forudsigelig uforudsigelighed <i>Helle Alrø</i>	83
Kapitel 6: Dialogisk procesfacilitering i kommunikationsundervisning <i>Louise Bjerre Bojsen og Charlotte Nejmann Kjær</i>	101
Kapitel 7 Facilitering af fænomenologiske undringssamtaler <i>Finn Thorbjørn Hansen</i>	121
Kapitel 8 Faciliteringskompasset <i>Katrine Schumann og Ann Charlotte Thorsted</i>	141

Kapitel 9

Et metaperspektiv på procesfacilitering som muligt afsæt for
fagpersonlig udvikling

Louise Bak Søndergaard

163

Forfatterpræsentation

185

KAPITEL 1. PROCESFACILITERING SOM DIALOG

Helle Alrø, Lise Billund og Poul Nørgård Dahl

I mange organisatoriske kontekster er der et stigende behov for at få hjælp til at facilitere forandrings- og udviklingsprocesser, f.eks. i forbindelse med formelle møder som strategi- og værdiseminarer, ledermøder, teammøder og personaleseminarer, men også i trænings- og undervisningssammenhænge. Procesfacilitering er derfor blevet en efterspurgt kompetence og kan som alle andre organisatoriske discipliner praktiseres på mange forskellige måder afhængig af facilitators grundlæggende antagelser.

Denne bog har fokus på *dialogisk* procesfacilitering. Dialog kan forstås som en samtale med særlige kvaliteter præget af deltagerens nysgerrige, undrende, udforskende, kontaktfulde og dvælende forholdemåder, hvor nye forståelser kan opstå og emergere i samspillet (Alrø, Dahl & Kloster, 2013; Cissna & Anderson, 1994). Deltagerne forholder sig til det fælles tema ved at spille ind og tænke med på andres input. Dialog er derfor oplagt i forhold til samtaleprocesser, hvor man ønsker at arbejde med udvikling og forandring.

Dialog er dog ikke en selvfølgelighed i nutidens organisationer, hvor praktikerne ofte er underlagt stort handlepres og derfor i hverdagen forholder sig mere handlings- og løsningsorienteret end undersøgende og udforskende. Ofte er der tale om debat og diskussion, som kan fastholde praktikerne i deres individuelle perspektiver og taget-for-givet-antagelser, og som kan vanskeliggøre udviklingen af gensidig forståelse og en mere kreativ eller dybdegående indsigt i emnet, udfordringen eller sagen. Det er her dialogisk procesfacilitering kommer ind i billedet som en måde at facilitere dialog på som også i sig selv er dialogisk. Det vil blive udfoldet i denne bog.

Dialogisk procesfacilitering bringer bidrag, hvor der tilstræbes en metodologisk sammenhæng mellem faciliteringspraksis, dialogteori og humanistiske grundantagelser. Bogen plæderer således for, at facilitering i praksis afhænger både af det dialogteoretiske afsæt for

praksis og af de humanistiske grundantagelser, som teorien bygger på. De sidste indebærer bl.a. et humanistisk menneskesyn, hvor alle mennesker har værdi i sig selv, er unikke og fortjener respekt; og hvor alle mennesker er eksperter på eget liv og har et iboende potentiale til forandring og udvikling (Angelveit, Evjen & Haugen, 2006, s. 11). Dette har betydning for, hvordan procesfacilitering vil udfolde sig i praksis og for facilitators rolle.

Det syn på procesfacilitering, der udfoldes i denne bog, adskiller sig fra den litteratur på området, der udelukkende har et "how to"-perspektiv på, hvordan konsulenter kan praktisere procesfacilitering og med hvilke greb og værktøjer.¹ Samtidig adskiller bogen sig også fra litteratur, hvor forfatterne er tydelige om forskellige greb og værktøjers afsæt i bestemte teoretiske positioner, men mener, at praktikere kan og skal *vælge* mellem forskellige greb, værktøjer og teoretiske positioner afhængig af situationen. Disse tilgange bygger på socialkonstruktivistiske eller socialkonstruktionistiske grundantagelser.²

Hvad er dialogisk procesfacilitering?

Begrebet "dialogisk procesfacilitering" bringer kvaliteter med sig fra tre begreber: proces, facilitering og dialog. Lad os derfor se på disse begreber hver for sig.

Proces i procesfacilitering retter sig mod gruppeprocesser og gruppers vej til at nå deres mål. Processen drejer sig om at få deltagernes perspektiver i spil, så de sammen kan blive klogere på deres fælles anliggende. Processen kommer i stand fra et "bottom-up"-perspek-

1 F.eks. Weider (2005) og van Loon, Andersen og Larsen (2016).

2 F.eks. Hermansen, Løw og Petersen (2013); Jensen, Pedersen, Søiberg, Thomsen og Holm (2017); Løw, (2017); Høier (red.) (2011) og Borgmann og Ørbech (2013). Sidstnævnte trækker på toneangivende engelsksproget litteratur indenfor området, som f.eks. Heron (1999); Hogan (2002); Kaner, Lind, Toldi, Fisk og Berger (2007); Schwarz (2002) og Schuman (red.) (2005). Dahl og Juhl (2009, s. 16-17) gør sig også til talsmænd for, at den professionelle proceskonsulent kan og skal være multipositionel, selv om de ikke eksplicit betegner sig som socialkonstruktivister eller socialkonstruktionister.

tiv, hvor det er gruppen og ikke facilitator, der har definitionsmagten over temaet, men hvor facilitator hjælper og støtter processen.

Facilitering betyder at gøre lettere og i denne sammenhæng handler det om at gøre processen lettere for gruppen, der deltager. Facilitering handler i vores optik primært om processtyring og ikke eller i mindre grad om indholdsstyring (Ravn, 2005, s. 2; Madsen, 2016). Facilitering er kunsten at guide og styre formen på menneskers samtaleprocesser, så der skabes mere mening og værdi for de implicerede, end hvis man ureflekteret lader den verbale kommunikation forløbe efter konventionelle, ikke bevidst valgte former (Ravn, 2016, s. 243). Procesfacilitering forstår vi derfor som en særlig måde at understøtte læreprocesser på, som adskiller sig fra traditionelle undervisningsformer som f.eks. tavleundervisning, instruktion og vejledning, der er kendetegnet af, at underviseren har et indholdsmæssigt budskab. Processerne og de anvendte procesmetoder kan være meget forskellige i praksis afhængig af, i hvilke kontekster procesfaciliteringen finder sted, og af hvordan facilitator relaterer til gruppen, til de organisatoriske rammer, til det fælles anliggende osv.

Dialog er i denne bog forstået som en måde at kommunikere på og en måde at være i relation på (Pearce & Pearce, 2000; Alrø et al., 2013). En dialog er kendetegnet ved facilitators og deltagernes nysgerrige, undrende, udforskende, kontaktfulde, dvælende måder at forholde sig til sagen eller udfordringen på. Dialogen er på den måde et ideal om en åben og ligeværdig samtale, der tilstræbes i processen, men som altid vil blive udfordret af andre forholdemåder (f.eks. diskussion og debat). Dialogen inviterer til en fælles undersøgelse af det aktuelle tema uden nødvendigvis at skulle nå frem til et bestemt resultat eller en bestemt beslutning. Det betyder for facilitatorrollen, at facilitator skal hjælpe deltagerne med at undersøge og forholde sig til deres fælles anliggende. Resultatet er uforudsigeligt. Den fælles undersøgelse inviterer til, at nye forståelser og indsigter kan emergere, dvs. udvikle sig fra dialogen og på den måde medvirke til at kvalificere et beslutningsgrundlag.

Facilitator er *proces-støttende* i forhold til indholdet i processen, men er ekspert på og varetager processens form (Ravn & Petersen, 2015; Hogan, 2002). Det dialogiske indebærer således en særlig måde at være til stede på som procesfacilitator, fordi de grundlæggende dialogteoretiske antagelser har betydning for facilitators praksis.

Den dialogiske forståelse af facilitatorrollen tager afsæt i Cristine Hogans fødselshjælpermetafor:

Facilitators are like midwives; they help families through many stages of the birthing process. However, they are not present at conception, nor do they have any long-term responsibilities for the babies. (Hogan, 2002, s. 1)

Facilitator vil således stå for processen på en guidende og forløsende måde, men det påhviler gruppen selv at tage ansvar for de resultater, som emergerer i processen.

Overblik og refleksion – bogens indhold

Med afsæt i en introduktion til bogens kapitler er det følgende et rids over de gennemgående mønstre ved dialogisk procesfacilitering, som kapitlerne skriver frem. Selv om alle kapitler deler det grundlæggende syn på dialogisk procesfacilitering, som er præsenteret indledningsvis i dette kapitel, giver de også forskellige bud på praksis og på dilemmaer ved at facilitere, som er forbundet med de respektive teoretiske indfaldsvinkler. Herigennem træder fællestrekk og forskelle frem.

Poul Nørgård Dahl tager i Kapitel 2 "Konsulenten som dialogisk procesfacilitator – hvordan, hvornår og hvorfor?" afsæt i Edgar Scheins teori om konsulentroller i sin diskussion af dialogisk procesfacilitering. Som dialogisk procesfacilitator har man rollen som proceskonsulent til forskel fra rollen som ekspert, der har ansvaret for problemløsning, eller 'læge', som diagnosticerer problemer. Kapitellet giver eksempler på dialogisk procesfacilitering og på, hvor der kan opstå vanskeligheder og uklarheder ved denne form for hjælp. Det diskuteres, hvordan facilitator kan håndtere disse vanskeligheder ved at være bevidst om sin rolle og tydelig i sin kommunikation

– både når procesfaciliteringen finder sted som ren proceskonsultation, og når den kombineres med ekspert- eller ’læge’-konsultation.

I Kapitel 3 ”Processuel lydhørhed – om facilitering fra en ’både-og’-position” udfolder Lise Billund og Anne Zimmer processuel lydhørhed som en facilitator-position i udviklingsprocesser. De beskriver, hvordan facilitering af grupper ofte er forbundet med evnen til at håndtere tilsyneladende modsatrettede forhold her-og-nu. Det kan være spændingsfeltet mellem eksempelvis at gå med de temaer, der emergerer i processen og at blive ved det oprindeligt aftalte tema. Eller det kan være spændingsfeltet mellem at være lydhør for modsatrettede perspektiver og samtidig arbejde mod at skabe enighed om et fælles fokus. Kapitlet argumenterer for, at for at kunne håndtere de tilsyneladende modsætningsforhold, der er forbundet med udviklingsprocesser i grupper, må facilitatoren kunne mestre en både-og position, der rummer det modsætningsfyldte. Det kræver, at facilitator må være tilstede på en særlig måde, oparbejde anerkendende og udviklingsstøttende relationer med deltagerne, have metablik på processen og samtidig være i kontakt med sig selv. Processuel lydhørhed er betegnelsen for en sådan position.

Nanna Ruengkratok Lang skriver i Kapitel 4 om ”Dialogisk procesfacilitering i et relationelt perspektiv.

” Med afsæt i erfaringer fra professionsbacheloruddannelsen i Ernæring og Sundhed ved VIA University College giver kapitlet en indføring i, hvordan man kan arbejde med dialogisk procesfacilitering i et relationelt perspektiv, hvor forbindelsen mellem teori og praksis har en central rolle. Som ramme for procesfaciliteringen introduceres 4K-modellen (Kontakt, Kontrakt, Katalysere, Konkretisere), der er en dynamisk model, hvis grundelementer er dialog og refleksion. Tilgangen henter inspiration hos især Carl R. Rogers og hans betoning af kvaliteten af kontakten i den professionelle relation, samt den motiverende samtale af William R. Miller og Stephen Rollnick.

Kapitel 5 ”Forudsigelig uforudsigelighed – klædt på som dialo-

gisk procesfacilitator” af Helle Alrø tager ligeledes afsæt i et undervisningsforløb, men på kandidatuddannelsen i Kommunikation på Aalborg Universitet. Forløbet, som kaldes ”Konsulentrollen i praksis”, søger at klæde de studerende på til at varetage rollen som dialogisk underviser og dialogisk procesfacilitator i forbindelse med autentiske rekvirenters iværksættelse af kollegial supervision på arbejdspladsen. Kapitlet har fokus på facilitatorrollen, og det diskuterer den helt centrale pointe, at dialogisk procesfacilitering ikke kan planlægges og gennemføres fra A til Z. Det handler snarere om at kunne agere årvågent i et åbent landskab: om at kunne navigere i et felt, der er præget af forudsigelig uforudsigelighed. Dialogisk procesfacilitering drejer sig grundlæggende om at kunne støtte processer inden for nogle rammer, som man i afsættet kun kender konturerne af.

Charlotte Nejmann Kjær og Louise Bjerre Bojsen skriver i Kapitel 6 om deres erfaring med ”Dialogisk procesfacilitering i kommunikationsundervisning”. De argumenterer for et forhold, der umiddelbart forekommer paradoksalt, nemlig at det er muligt at lave dialogisk procesfacilitering i undervisningen på en kommunikationsuddannelse, der er tilrettelagt som et diplommodul og derfor er stramt styret af pensum- og eksamensbestemmelser. Studieordningen sætter rammer for uddannelsens faglige temaer, men ikke for hvordan deltagerne skal forholde sig til og bruge teoretiske perspektiver eller begreber i deres egen praksis. Her kan dialogisk procesfacilitering med de studerende blive helt central for, at de kan omsætte deres læring i praksis efterfølgende.

I Kapitel 7 præsenterer Finn Thorbjørn Hansen ”Facilitering af fænomenologiske undringssamtaler”. Kapitlet handler om, hvorledes man dialogisk kan procesfacilitere fænomenologiske undringssamtaler. Det særlige ved den fænomenologiske tilgang er, at man kun til en vis grad kan ’facilitere’ undren og en filosoferende samtaleform. Faktisk går processen bedst, når fænomenet, der undersøges, så at sige selv tager føringen af samtalen. Det kræver af facilitator en høj grad af improvisationsevne, et ’gehør’ for det filosofiske i det sagte, samt hvad det vil sige at stå i det åbne. Via en ’svæveflyver-metafor’

og fire analyseniveauer (Retorik, Dialektik, Dialog og Aktion) redegøres der for, hvordan facilitator i praksis må navigere mellem at give sig hen til de uregerlige 'filosofiske luftstrømme' og til at tage roret, når der mistes 'filosofisk flyvehøjde'. Fire væsentlige faldgruber ved at facilitere den slags dialogprocesser samt eksistentielle og etiske grænser for dialogisk procesfacilitering bliver præsenteret.

I Kapitel 8 "Faciliteringskompasset – udvikling af organisatoriske nybrud med leg som faciliteringspraxis" præsenterer Katrine Schumann og Ann Charlotte Thorsted en model for, hvordan man kan arbejde med dialogisk procesfacilitering, der sigter mod organisatoriske nybrud. Her ses legen i et fænomenologisk perspektiv som et betydningsfuldt bidrag til at udvikle skabende fællesskaber og særlige dialoger. Kapitlet diskuterer facilitering som en praxis, der udfolder sig i et dynamisk samspil mellem gruppe, proces og facilitator, som er de definerende elementer i 'faciliteringskompasset'. Det betones, hvordan leg i facilitering knytter sig til troen på emergens, som det at noget nyt og også eksistentielt værdifuldt dukker frem, når man leger sammen i en organisatorisk ramme, hvor ønsket er at skabe organisatorisk nybrud og innovation.

Kapitel 9 "Et metaperspektiv på procesfacilitering som muligt afsæt for fagpersonlig udvikling" adskiller sig fra de øvrige kapitler ved ikke at repræsentere et bestemt perspektiv på procesfacilitering, men at anlægge et metaperspektiv. Kapitlet er skrevet af Louise Bak Søndergaard, der som studerende på kandidatuddannelsen i Kommunikation på AAU har stiftet bekendtskab med procesfacilitering i teori og praksis. I kapitlet diskuterer hun, hvordan de grundlæggende antagelser i forskellige tilgange til facilitering fører til forskellig faciliteringspraksis. Derfor er det væsentligt for facilitator at reflektere over, hvordan egne grundantagelser matcher eller ikke matcher den valgte faciliteringstilgang. Kapitlet peger på en sådan undersøgelse af grundlæggende antagelser som et potentielt fagpersonligt udviklingsområde for facilitatorer.

Fællestræk i kapitlerne

Udover et fælles afsæt i dialog som grundfænomen i procesfacilitering samles kapitlerne også om en grundlæggende forståelse af, at det i dialogisk procesfacilitering er et vilkår, at processerne ikke kan planlægges detaljeret. Når man som facilitator åbner op for dialog, inviterer man deltagerne ind i en uforudsigelig proces, hvor det ikke på forhånd er muligt at vide, hvad deltagerne bliver optaget af – og dermed hvilke 'veje dialogen går', ligesom facilitator heller ikke kan vide, hvilke forskellige perspektiver, der sættes i spil, og hvilken betydning det får for relationerne i rummet. Den dialogiske procesfacilitator må således kunne navigere i uvished i forhold til processens retning, forlade sig på sin evne til at være stilstede i nuet og samtidig være parat til at ændre retning undervejs. Dette er grundkvaliteter i at understøtte (dialogiske) emergerende processer.

Kapitlerne skriver på hver deres måde dette vilkår frem. Dahl (Kapitel 2) lægger f.eks. op til, at konsulenten løbende skal være bevidst og metakommunikere om, hvorvidt det er dialogisk procesfacilitering, der er i spil eller ønskes fra deltagerens side. Billund og Zimmer (Kapitel 3) argumenterer for, at facilitator skal kunne navigere fleksibelt (både på det indre og ydre plan) ved at være 'processuelt lydhør', dvs. evne at forholde sig reflektivt til relationerne, mens de leves, og til processen, mens den står på. Lang (Kapitel 4) ser dialog som 'en dans med det ukendte' og understreger, at hendes 4 K-model (Kontakt, Kontrakt, Katalysere og Konkretisere) er dynamisk, hvorfor det nogle gange kan være nødvendigt at gå tilbage i processen, f.eks. for at genetablere kontakten. Alrø (Kapitel 5) argumenterer for, at uforudsigelighed er et (forudsigeligt) grundvilkår i dialogisk procesfacilitering, hvor deltagerne selv skal tage ansvar, hvorfor facilitator skal kunne være til stede i situationen og rumme det, der er, og ikke holde sig til en fiks og færdig køreplan. Kjær og Bojsen (Kapitel 6) er opmærksomme på, at når deltagerne skifter fokus, følger de som dialogiske facilitatorer – i det omfang rammerne muliggør det – deltagerens nye fokus (på samarbejdspartner-relationen) i stedet for at fastholde et på forhånd bestemt fokus (på borger-relationen). Hansen (kapitel 7) taler om, at facilitator må turde stille sig i det

åbne, når man ikke ved, hvor man er på vej hen, eller hvad det er for et fænomen, man er i færd med at undersøge. Undring sker altid uforudsigeligt. Schumann og Thorsted (kapitel 8) formulerer den nødvendige fleksibilitet hos procesfacilitatoren som et gehør for næste træk i processen. Procesfacilitatoren arbejder hos dem med afsæt i et faciliteringskompas med tre elementer: gruppe, proces og facilitator og beskriver metaforisk kompasnålen som den bevægende og justerende dynamik, facilitator navigerer ud fra i det uforudsigelige.

Et fællestræk for kapitlerne er endvidere, at de alle understreger betydningen af, at facilitator rammesætter over for deltagerne, hvad de forstår ved dialogisk procesfacilitering, herunder er tydelige omkring den rolle, de selv indtager i processen. Flere inddrager små indledende øvelser som hjælp til at sætte scenen for faciliteringen. Eksempelvis opererer Lang før kontraktarbejde med en kontaktopbyggende øvelse, hvor deltagerne i grupper associerer og reflekterer over bestemte nøgleord, og hvor deltagerne efterfølgende reflekterer over selve øvelsen sammen med hende (Kapitel 4). Hansen giver på forhånd deltagerne en lille individuel opgave, hvor de skal svare på et filosofisk spørgsmål, og han kan i starten af selve processen sætte dem i et 'fænomenologisk skumbad' for at nå uden om hverdagens retorik og diskurser og indstille dem på dialog (Kapitel 7). Schumann og Thorsted kan sammen med deltagerne indgå i en 'præsentationsleg', der kan få deltagerne til at løsne lidt op og nærme sig hinanden på en ny måde (Kapitel 8).

Fælles for flere af kapitlerne er også, at den dialogiske procesform, de ønsker at fremme i samspillet, er helt afhængig af facilitators evne til selv at praktisere det samme i samspillet med deltagerne. Det ses f.eks. i Billund og Zimmers dialektisk-refleksive procesforløb (Kapitel 3), hvis omdrejningspunkt er at støtte gruppen til større refleksivitet i forhold til den fælles problemstilling. Her er facilitators egen evne til refleksivitet bestemmende for, hvordan det kan lykkes at skabe refleksive dialoger i gruppen. I facilitering af Hansens fænomenologiske undringssamtaler (Kapitel 7) er det en forudsætning for samtalerne 'flyvehøjde', at facilitator selv tør

stille sig sårbart i det åbne og sætte sig selv på spil – ligesom dette fordres af deltagerne. Når Thorsted og Schumann (Kapitel 8) faciliterer nybrud gennem leg, er det afgørende, at facilitator selv skal kunne træde ind i en legende værensform – og dermed en praxis – også selv om de ikke selv indgår i deltagerens leg. Alrø påpeger (Kapitel 5), at facilitator skal kunne være til stede i situationen med sig selv, de andre og det, der er imellem. Hun må være åben for det ukendte og uforudsigelige og kunne rumme forskellige perspektiver og konflikter. De dialogiske kompetencer, som facilitator praktiserer i samspillet med deltagerne, er på mange måder de samme, som de dialogiske kompetencer, deltagerne skal træne i kollegial supervision. I den forstand bliver facilitator rollemodel for dialogisk kommunikation.

Disse kapitler ekspliciterer således en tæt sammenhæng mellem den dialogiske form, facilitator ønsker at fremme hos deltagerne og den måde facilitator selv er tilstede på i relationerne og processen. De øvrige kapitler er imidlertid også optaget af, hvordan facilitator forholder sig i samspillet med deltagerne. Hos Dahl (Kapitel 2) er det f.eks. afgørende, at konsulent kan tilsidesætte egne forhåndskategorier og ekspertfaglige viden, forholde sig undersøgende til egne forudantagelser, vedkende sig og udnytte sin uvidenhed samt suspendere sine svar, hvis hun skal forblive i proceskonsulentrollen og dialogisk procesfacilitere. Lang ser underviserens evne til at etablere kontakt med de studerende og være ubetinget positivt anerkendende, empatisk og ægte over for de studerende som afgørende for, hvordan procesfaciliteringen forløber (Kapitel 4). Bojsen og Kjær (Kapitel 6) hjælper myndighedspersoner med at undersøge deres samspil og kommunikation med borger og er optaget af, hvordan de selv i dette samspil kan møde deltagerne på en støttende, empatisk måde, der åbner for at følge det, deltagerne er optagede af.

Dialogisk procesfacilitering er således i alle kapitler snævert forbundet med facilitators person og hendes forholde- og værensmåde og kan derfor ikke reduceres til en teknik, metode eller sproglig (re)-konstruktion. Alle forfatterne er med deres humanistiske grundsyn opmærksomme på deres egen måde at være i dialog på

i forhold til at lette deltagernes proces med at få indsigt i emnet, udfordringen eller sagen. Der er dog tale om forskellige vægtninger af relationens betydning for processen, forståelsen af dialog og de pædagogiske metoder til facilitering, og det er her, nogle af forskellene i kapitlerne træder (tydeligst) frem.

Forskelle i kapitlerne

Dialogisk procesfacilitering iværksættes forskelligt afhængig af de respektive tilganges forståelse af facilitatorrollen og de pædagogiske greb, der anvendes i en faciliteret proces. I nedenstående forsøger vi at klargøre nogle af forskellene, som de er skrevet frem i bogens kapitler. Dette skal bidrage til at give et overblik over forskellige måder at praktisere dialogisk procesfacilitering på.

En grundlæggende forskel handler om, hvilken rolle dialogen har i de faciliterede processer. Dialogen kan i sig selv være den pædagogiske metode og vej til læring. Og dialogen kan forstås som et støttende stillads for æstetiske og kreative procesformer.

Forskellen på dialogens rolle i faciliteringsprocesser i de forskellige kapitler hænger delvist sammen med, at der trods en fælles grundforståelse er forskelle i de dialogforståelser, kapitlerne repræsenterer. Kapitlerne 2-6 forstår dialog som en interpersonel samtale med særlige kvaliteter, mens kapitlerne 7-8 sætter dialogbegreber i spil, der ikke er begrænset til den mellem menneskelige interaktion. Således kan dialog f.eks. også opstå i menneskets relation til musik (Kapitel 7) og til sig selv gennem leg (Kapitel 8).

I kapitel 2-6 er den interpersonelle dialog (i sig selv) den pædagogiske metode og vej til læring. Kapitlerne forstår dialog som en samtale med særlige kvaliteter, der understøtter, at deltagerne sammen når frem til en sprogliggjort erkendelse. De dialogiske kvaliteter har her især at gøre med at fremme refleksioner over egne og andres perspektiver for herigennem at udvikle perspektivbevidsthed og perspektivudfoldelse, da kimen til ny erkendelse og læring ligger her. Den udviklingsstøttende dialog fremmes i trygge og tillidsbaserede relationer og nye erkendelser vokser frem gennem relationer, der er præget af bl.a. empati, gensidig lytning, bekræftelse

og anerkendelse. Dermed knyttes læringspotentialet og kvaliteten af relationerne tæt sammen: Netop fordi relationerne i sig selv er hjemsted for læring, fremstår kvaliteten af relationen meget central i disse kapitler. Selve dialogen foregår ideelt set i hele forløbet, hvor facilitator typisk er i relation med deltagerne og hjælper dem med at blive tydelige på egne og andres forskellige perspektiver uden selv at definere det indholdsmæssige i processen. Facilitator skal derfor være i kontakt med sin egen forforståelse og kunne agere kongruent med den. Udgangspunktet er hermeneutisk. Teoretisk er vægten på dialog som en kommunikations- og relationsmåde med særlige kvaliteter i forhold til udvikling og læring.

Mens dialogen i kapitlerne 2-6 finder sted mellem deltagerne og mellem facilitator og deltagerne – er de efterfølgende kapitler (7-8) kendetegnet ved, at dialogen faciliteres gennem oplevelsesbaserede øvelser for deltagerne, som facilitator initierer. I disse kapitler skaber den dialogiske facilitator et særligt rum, hvor deltagerne kan få en ny fælles oplevelse af emnet, udfordringen eller sagen. Selve dialogen er derfor typisk en bestemt del af forløbet, hvor deltagerne uden facilitators direkte medvirken kommer i dialog med sagen ved at blive indholdsmæssigt grebet f.eks. gennem leg, æstetiske udtryksformer eller undringsfællesskaber. Hos Hansen (Kapitel 7) indtræder dialogen, når deltagerne 'står i det åbne' og er reelt undrende – metaforisk formuleret som når svæveflyet af sig selv holder højden. Hos Schumann og Thorsted (Kapitel 8) kan dialogen opstå, når deltagerne giver sig hen i legen – dvs. i faserne 'Forbindelse' og 'Indtryk' i den innovations- og forandringskabende model, FIE. Dialogisk procesfacilitering handler i disse kapitler ikke – eller mindre – om, at deltagerne bliver bevidste om egne og andres perspektiver, men snarere om at opnå en fælles før-sproglig erkendelse. Facilitator er ikke optaget af relationsdynamikken som platform for læring eller af at være kongruent med sine forforståelser. Facilitator tilrettelægger snarere en proces, hvor deltagerne kan sætte deres forudantagelser i parentes og lade indtrykket og oplevelsen komme til dem. Udgangspunktet er overvejende fæno-

menologisk. Teoretisk er vægten på dialog som en kommunikations- og værensform.

Således er dialogisk procesfacilitering i kapitel 2-6 centreret om dialog som *reflekterende læringssamtaler*, mens dialogisk procesfacilitering i kapitel 7-8 bygges op gennem forskellige *kreative metoder og øvelser*, der skal hjælpe dialogen frem.

Trods disse forskelle er facilitators opgave ifølge alle de præsenterede tilgange i sidste instans at gøre sig selv overflødig, så deltagerne undervejs i processen og ideelt set også efterfølgende selv kan komme i dialog. Facilitator vil være tilbageholdende med at give sit eget bud på indholdet.

Bogens ambition er at bidrage til at teoriudvikle dialogisk faciliteringspraksis og dermed give procesfacilitorer et afsæt for at udvikle en teoriforankret praksis. Det er derfor også kendetegnende for alle bogens kapitler, at de illustrerer en tæt sammenhæng mellem dels deres ontologiske, epistemologiske, teoretiske antagelser og dels at disse er kongruente med de praktiserede metoder. Det afspejler sig bl.a. i de retningslinjer for og forholde- og værensmåder i dialogisk procesfacilitering, som de respektive kapitler lægger op til.

Referencer

- Alrø, H.; Dahl, P.N. & Kloster, P. (2013). *Dialogisk gruppecoaching: Facilitering af ledelsesudvikling*. Aalborg: Aalborg Universitetsforlag.
- Angelveit, R.; Evjen, P.J.; & Haugen, H. (2006). *Coaching, udvikling og ledelse*. Oslo: Akilles.
- Borgmann, L. & Ørbech, S.Ø. (2013). *Velfungerende grupper og teams. Grundbog om facilitering i organisation og ledelse*. København: Hans Reitzels Forlag.
- Cissna, K.N., & Anderson, R. (1994). Communication and the Ground of Dialogue. In R. Anderson; K.N. Cissna; & R.C. Arnett, R.C. (Eds.): *The Reach of Dialogue. Confirmation, Voice and Community* (13-33). Cresskill, New Jersey: Hampton Press.
- Dahl, K. & Juhl, A.G. (2009). *Den professionelle proceskonsulent*. København: Hans Reitzels Forlag.
- Hermansen, M.; Løw, O. & Petersen, V. (2013). *Kommunikation og samarbejde – professionelle relationer*. København: Akademisk Forlag.
- Heron, J. (1999). *The Complete Facilitator's Handbook*. London: Kogan Page.
- Hogan, C. (2002). *Understanding Facilitation: Theory & Principles*. London: Kogan Page Limited.

- Høier, M. O. (red.).(2011) *Kreativ procesledelse. Nye veje til bedre praksis*. København: Dansk Psykologisk Forlag.
- Kaner, S.; Lind, L.; Toldi, C.; Fisk, S.; & Berger, D. (2007). *Facilitator's Guide to Participatory Decision-Making*. Second Edition. Jossey-Bass Business & Management Series. New York: John Wiley & Sons.
- Jensen, R.K.; Pedersen, L.L.; Søiberg, M.; Thomsen, H. & Holm, C.G. (2017). *Procesfacilitering i praksis*. Roskilde: Samfundslitteratur.
- van Loon, C.; Andersen, H.H. og Larsen, L. (2016). *Facilitering – Skab resultater gennem involvering*. København: Jurist- og Økonomforbundets Forlag.
- Løw, O. (2017). *Pædagogisk vejledning. Facilitering af læring i pædagogiske kontekster*. København: Akademisk Forlag.
- Madsen, B. (2016). *Processer & procesledelse*. København: Dansk Psykologisk Forlag.
- Pearce, W. B., & Pearce, K. A. (2000). Combining passion and abilities: Toward dialogic virtuosity. *Southern Communication Journal*, 65(2&3),161-175.
- Ravn, I. (2005). Bedre møder gennem facilitering. I P.N. Bukh (red.): *Controllereen. 11.2* (1-18). Børsens Ledeshåndbøger. April 2005.
- Ravn, I. (2016). Videndeling kan faciliteres. I P.H. Christensen (red.). *Bedre videndeling: Teoretiske og praktiske perspektiver* (242-263). København: Hans Reitzels Forlag.
- Ravn, I. & Petersen, V. (2015). *Skolens teammøder. Facilitering og reflektive processer*. København: Samfundslitteratur.
- Schuman, S. (Eds.)(2005). *The LAF handbook of group facilitation: best practices from the leading organization in facilitation*. The Jossey-Bass business & management series. San Francisco: Jossey-Bass.
- Schwarz, R. (2002). *The skilled facilitator*. San Fransisco: Jossey Bass.
- Weidner, M. (2005). *Møder med mening og mål. Arbejd effektivt med facilitering*. København: Jyllandspostens Forlag.

Dialogisk procesfacilitering henvender sig til studerende, undervisere og forskere på universiteter og professionsuddannelser samt konsulenter og ledere, der teoretisk og praktisk beskæftiger sig med facilitering af forandrings- og udviklingsprocesser.

Bogen har fokus på *dialogisk procesfacilitering*. Dialog forstås som en samtale med særlige kvaliteter præget af deltagerens nysgerrige, undrende, udforskende, kontaktfulde og dvælende forholdemåder, hvor nye forståelser kan opstå og emergere i samspillet. Deltagerne forholder sig til det fælles tema ved at spille ind og tænke med på andres input. Dialog er derfor oplagt i forhold til samtaleprocesser, hvor man ønsker at arbejde med udvikling og forandring.

Dialog er ikke en selvfølgelighed i nutidens organisationer, hvor man ofte er underlagt stort handlepres og derfor i hverdagen forholder sig løsningsorienteret ud fra sit individuelle perspektiv og sine taget-for-givet-antagelser. Det kan vanskeliggøre udviklingen af gensidig forståelse og en mere kreativ eller dybdegående indsigt i emnet, udfordringen eller sagen. Det er her dialogisk procesfacilitering kommer ind i billedet. Bogen præsenterer i teori og praksis forskellige måder at facilitere dialog på som også i sig selv er dialogiske.

