

Samskabelse og facilitering af gruppeprocesser

- når resultatet er pejlemærke for faciliteringen

Publiceret: 9. september 2026

Af: Jens Ulrich

Når man skal facilitere samskabelsesprocesser, må man overveje, hvilket resultat man ønsker, at processen skal føre til. I denne formidlingsartikel introduceres en model, der rummer fire forskellige bud på, hvordan man kan tilrettelægge gruppeprocesser, så de – under hensyntagen til kontekst, situation og gruppesammensætning – skaber de bedst mulige resultater.

Som facilitator kan man således efterstræbe, at processen fører til kompromis, konsensus, koordinativ udvikling eller innovation. I forlængelse af præsentationen af de fire tilgange til gruppeprocesser foreslås der en række faciliteringsgreb, som man som facilitator kan benytte, hvis man ønsker at designe en proces i retning af en af de fire tilgange.

Samskabelse og samskabelsesprocesser

Samskabelse handler grundlæggende om, at en række aktører – mange eller få – skal udvikle nye ideer eller skabe nye løsninger på et givet problem eller en given udfordring. Lige fra store komplekse problemer og udfordringer som flygtningestrømme og grøn omstilling til mere nære problemer og udfordringer som det konkrete arbejde med fraværsproblematikken i en folkeskoleklasse eller udformningen af de rekreative steder i et boligområde. I alle tilfælde er der en gruppe af relevante aktører samlet omkring en fælles problematik.

Et af de spørgsmål, der melder sig i denne sammenhæng, er, hvordan de samskabende grupper fungerer. Her kan gruppeprocesser se meget forskellige ud. Og arbejder man som facilitator af samskabelsesprocesser, så kan et blik for gruppeprocessers forskelligheder og deres individuelle hensigtsmæssigheder være helt centralt.

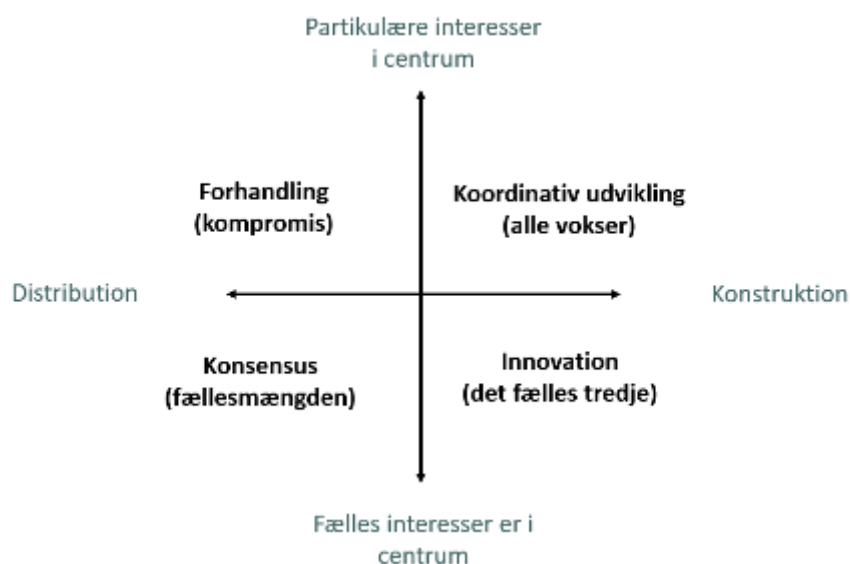
Som facilitator bør man i denne sammenhæng have fokus på tre elementer: 1) Et strategisk fokus: Hvilke gruppeprocesser vil være de mest hensigtsmæssige, når man skal optimere resultatet af de samskabende processer? 2) Et analytisk fokus: Hvilke gruppeprocesser opstår der mere eller mindre af sig selv i den givne gruppe? 3) Et handlingsorienteret fokus: Hvilke greb kan man som facilitator benytte sig af, hvis man gerne vil understøtte et værdifuldt match mellem gruppeprocesserne og det ønskede resultat, som gruppeprocesserne fører frem imod?

Som udgangspunkt for dette arbejde kan det være givtigt at danne sig et overblik over, hvordan forskellige typer af gruppeprocesser og deres resultater kan identificeres. Altså en form for udfaldsrum for gruppeprocesser. Til dette formål vil der i det følgende blive introduceret en model, som giver et overblik over mulige udfaldsrum for forskellige typer af gruppeprocesser. Modellen er tænkt som en model, der skal indfange det særlige ved samskabelsesprocesser.

Der er ikke tale om en model, der skal foregive at lancere en udtømmende beskrivelse af de gruppeprocesser, som man genfinder i konkrete samskabende processer. Der er blot tale om et forsøg på at skabe et overblik over udfaldsrummet for gruppeprocesser, som man som facilitator kan støtte sig til i arbejdet med facilitering af samskabelsesprocesser.

Modellen er udviklet på baggrund af praksiserfaringer med samskabelsesprocesser, som er høstet gennem faciliteringsarbejde, følgeforskning, udviklingsprojekter og evalueringer.

Figur 1: Udfaldsrummet for gruppeprocesser



Modellen dannes i al sin enkelthed af to akser, der krydser hinanden. På den horisontale akse er der sat fokus på, om gruppen har sigte mod at skabe nyt eller modsat har sigte på at håndtere en balancering mellem allerede eksisterende forslag eller interesser. Er fokus på at skabe nyt, benævnes det her som *konstruktion*.

Er fokus balancering af allerede eksisterende forslag eller interesser, benævnes det her som *distribution*. På den vertikale akse er der sat fokus på, om det er *partikulære interesser*, der er afsættet for de samskabende processer eller om det er de *fælles interesser*, der er afsættet. Når akserne krydser, tegnes der et billede eller et landkort over fire forskellige udgaver af gruppeprocesser, som på hver deres måde kan genfindes i samskabende processer.

I det følgende vil disse fire typer af gruppeprocesser blive udfoldet nærmere, og der vil blive knyttet nogle refleksioner til hver af de fire typer af gruppeprocesser i forhold til, hvad man som facilitator skal være særlig opmærksom på, hvis man vil understøtte udvikling af de forskellige typer af gruppeprocesser. Inden de fire typer præsenteres, skal det understreges, at der ikke er nogle af gruppeprocesserne, der normativt set er bedre end andre. Det er den konkrete vurdering af konteksten og den aktuelle situation, der er pejlemærket for, hvilken type gruppeproces, der er den mest hensigtsmæssige til at understøtte en værdifuld samskabende proces.

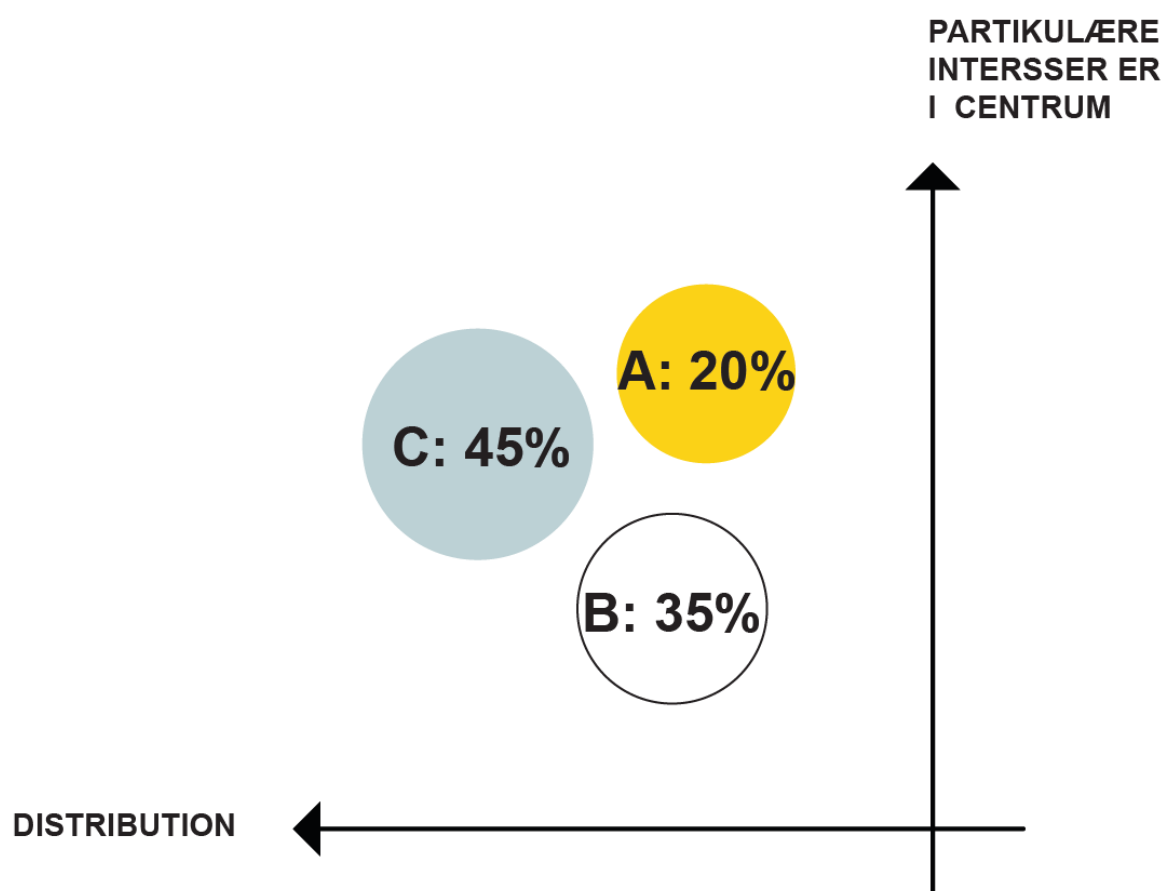
Forhandling

Ser vi først på den type af gruppeprocesser, som vi kan beskrive som *forhandling*, og med fokus på at indgå *kompromisser*, er den kendetegnet ved, at det er de partikulære eller individuelle interesser, der er baggrunden for, at man indgår i de samskabende processer. Ambitionen er her – mere eller mindre erkendt – at man må finde en løsning, som kan tilgodese alle de interesser, som forefindes i den samskabende proces. Der skal skabes et kompromis, som kan balancere de involverede partikulære interesser. Man må således have sigte på, at det resultat, som de samskabende processer ender med at skabe, er udtryk for en løsning, som gør det muligt for alle de berørte parter at genfinde deres bidrag i det endelige resultat. Resultatet kan ses som en fordeling, dvs. en distribuering, mellem de involverede parter.

I denne tilgang er det hensigten at nå frem til et resultat, som alle de involverede parter kan acceptere og betragte som legitimt. Processerne er her kendetegnet ved en form for forhandlingslogik, hvor alle må give køb på nogle af deres særinteresser mod til gengæld at kunne se, at andre af deres interesser vil blive en del af samskabelsesprocessens endelige resultat. Man må give og tage. Vi kender denne logik fra mange politiske processer, hvor der forhandles en løsning hjem, som alle forhandlingsparterne i princippet kan se sig selv i – også selv om de ikke er enige i alle elementerne i det endelige resultat.

Det er klart, at det ikke er alle, der er lige gode til forhandlingsspillet eller har de bedste kort på hånden. Så resultatet bliver ikke nødvendigvis en millimeterdemokratisk fordeling mellem de afsæt, som de involverede parter i sidste ende får sat på samskabelsesprocessens endelige resultat. Som det er forsøgt illustreret i figur 2, så er der nogen, som har haft mulighed for at påvirke det endelige resultat med en større andel end de andre. C har været god til at forhandle og A har måske været mindre god til at forhandle eller A har ikke så meget på spil som de andre i samskabelsesprocessen.

Figur 2: Kompromis



At der typisk vil være en større eller mindre ulighed i muligheden for at sætte sit aftryk er ikke altid et problem. Hvis forhandlingsprocessen har været fair og gennemsigtig, så er denne større eller mindre ulighed en accepteret del af vilkåret for denne type processer.

Alene det, at man har været med i processen og har haft mulighed for at præge det endelige resultat af en fair og gennemsigtig proces, er med til, at man finder det endelige resultat af samskabelsesprocessen legitimt. Man kunne måske have tænkt sig et lidt andet resultat, men selve processen er med til at legitimere den forhandlede løsning, hvilket også gør, at man kan støtte op om resultatet.

Facilitering af forhandling – sådan kan du gøre

Vil man som facilitator af en samskabelsesproces understøtte en gruppeproces præget af forhandling, så er det kompromisset, der er målet med processen. Hvis parterne, der indgår i samskabelsesprocessen, ligger meget langt fra hinanden i interesser og synspunkter, eller hvis det at få egne præferencer med i processen er afgørende for, at man som deltager overhovedet kan se sig selv i processen, så kan en forhandlingsproces måske være målet.

En tentativ drejebog for processen kunne indeholde følgende elementer:

1. Processen kan her med fordel starte med, at deltagerne bliver helt klare på, hvilke interesser de bærer ind i processen. Dette kan eksempelvis gøres ved, at facilitator indledningsvis rammesætter processen – hvad er mulighedsrummet og hvad er vilkårsrummet og herefter kan der sættes tid af til individuel refleksion eller refleksion to og to, hvor man hver især med afsæt i det beskrevne mulighedsrum bliver afklaret på, hvad man har interesser i den behandlede tematik.
2. Næste skridt kan handle om, at der i gruppen skabes et overblik over, hvilke interesser der samlet set skal integreres, hvis man skal få enderne til at nå sammen.
3. Facilitatorens rolle er herefter at forsøge at understøtte en proces, hvor deltagerne selv finder frem til et kompromis, eller, hvis dette er vanskeligt, kan facilitatoren også selv komme med forslag til kompromisser.
4. I sidste ende kan afstemning mellem forskellige forslag til kompromisser være en løsning, hvis de deltagende parter kan acceptere, at resultatet af en afstemningsproces bliver det endelige resultat af samskabelsesprocessen.

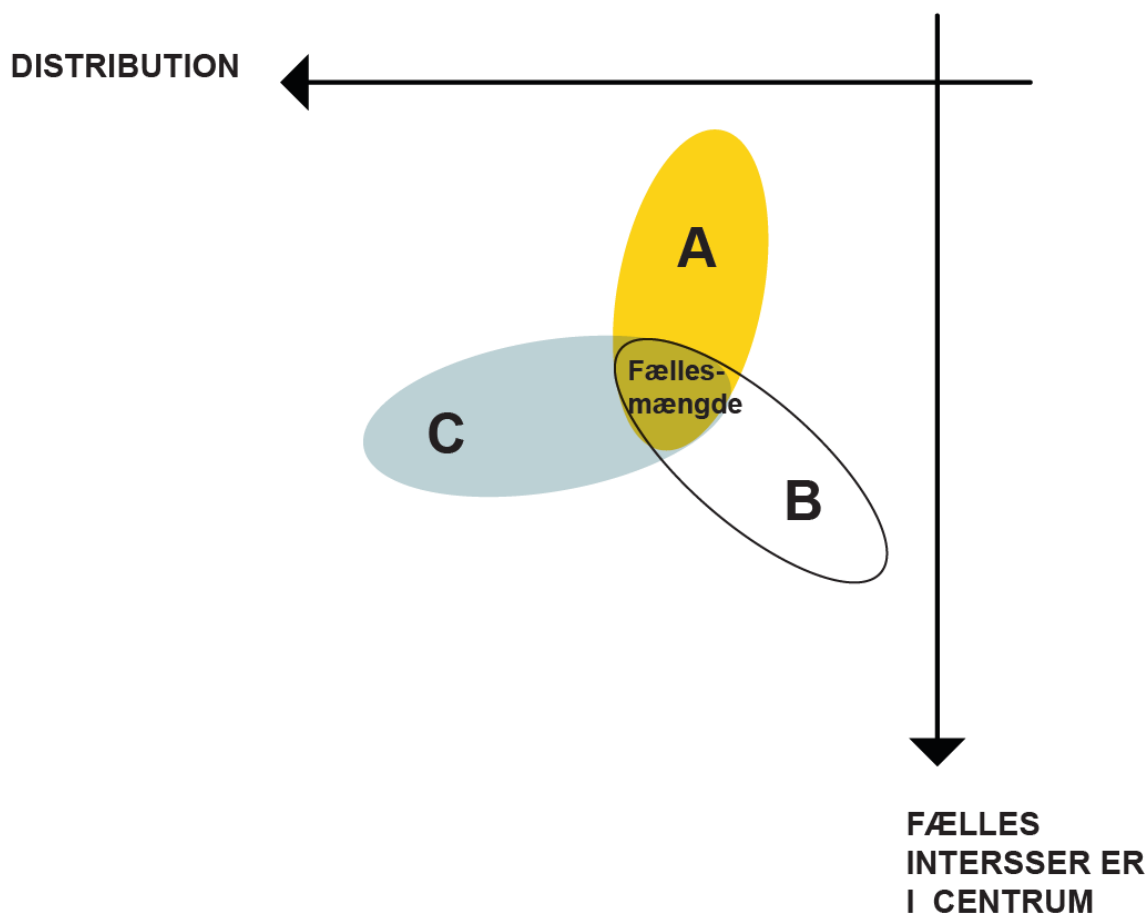
Konsensus

Ser vi på den form for gruppeproces, som vi kan beskrive som båret af *konsensus* og fokus på *fællesmængde*, så er denne tilgang til gruppeprocessen, ganske som vi så det i forhandlingsprocessen og indgåelsen af kompromis, kendetegnet ved, at det er de partikulære eller individuelle interesser, der er baggrunden for, at man indgår i de samskabende processer. Men her er ambitionen ikke, at man skal indgå et kompromis. I stedet må man blive enige om, hvad man blandt de deltagende parter har til fælles. Og dermed også sætte fokus på, hvad der kan skabes konsensus om.

Pointen er her, at man skal nå hinanden og at man skal sætte fokus på, hvilke fælles interesser man har. Som deltager må man acceptere, at der er dele af det, man kommer med, som ikke kan realiseres. Til gengæld kan det, man har til fælles med de øvrige deltagere, realiseres.

Logikken er her, at jeg kommer med noget, du kommer med noget og en tredje deltager kommer med noget. Og det, vi så sammen er nysgerrige på, er hvilke fælles elementer, der er i det, som vi hver især kommer med (se figur 3).

Figur 3: Konsensus



I praksis betyder det, at gruppeprocessen står på et fundament, hvor man er gensidigt nysgerrige på, hvad de andre kommer med, og hvor nysgerrigheden særligt er rettet mod der, hvor det de andre kommer med noget, der ligner det, som man selv kommer med. Det er det fælles, der er fokus.

Facilitering af konsensus – sådan kan du gøre

Som facilitator af en samskabelsesproces, hvor det er konsensus, der er målet, er den store opgave at få fællesmængden, altså det der er konsensus om, til at blive så stor som muligt.

En tentativ drejebog for processen kunne indeholde følgende elementer:

1. Som udgangspunkt for en sådan proces må man som facilitator rammesætte processen på en sådan måde, at deltagerne giver følgeskab til en proces, hvor de typisk kommer til at parkere nogen af deres partikulære interesser og ideer, da de falder uden for fællesmængden. Rammesætningen skal ydermere sætte fokus på, at deltagere skal være nysgerrige på det, de andre kommer med og særligt skal nysgerrigheden rettes mod det hos de andre, der ligner det, som man selv kommer med.

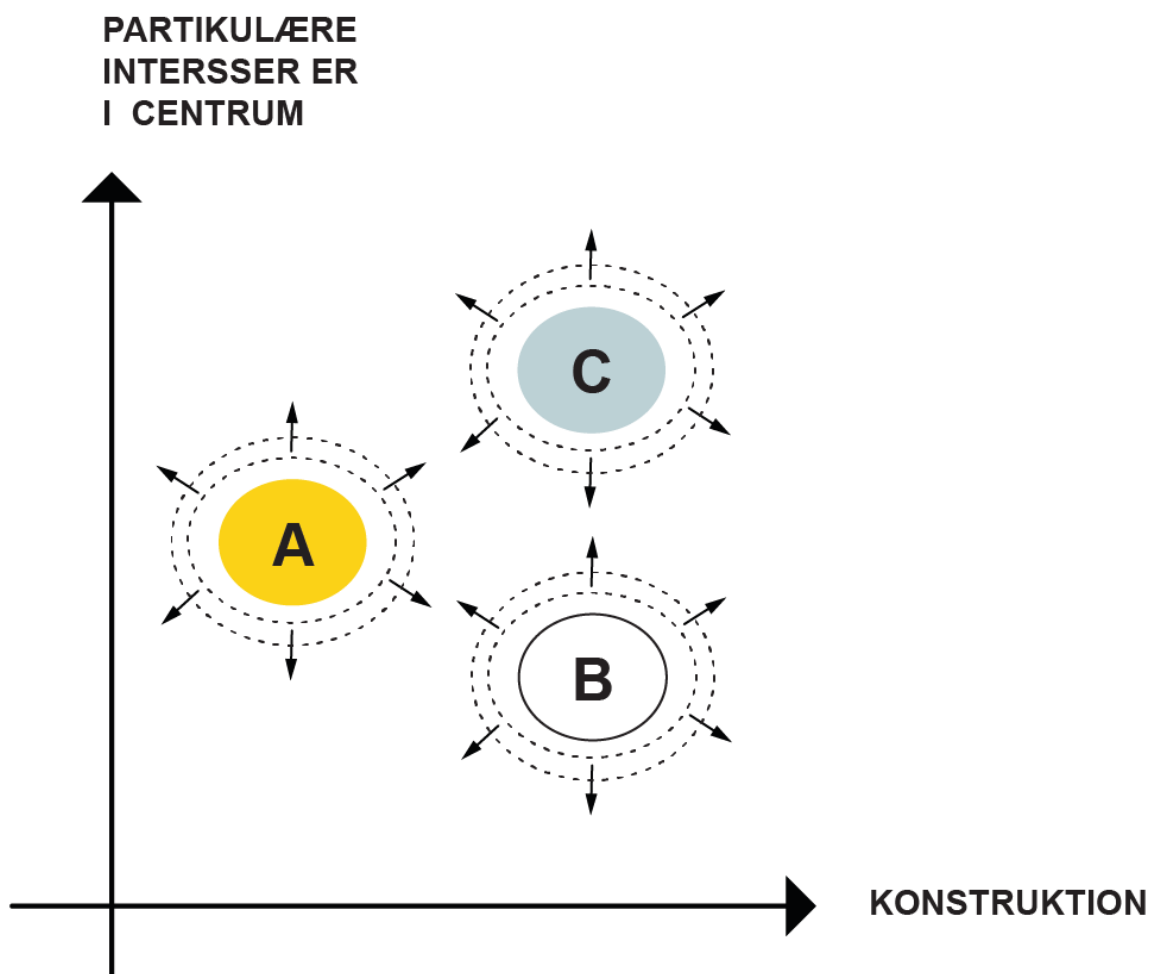
2. Processen kan også her starte med, at man som facilitator understøtter, at deltagerne bliver helt klare på, hvilke interesser de bærer ind i processen. Næste skridt er at præsentere disse interesser, ideer eller synspunkter for de øvrige deltagere. Dette alt imens de øvrige deltagere med refleksions- og lyttespørgsmål bliver positioneret til at lede efter overlap til det, de selv kommer med.
3. Det næste skridt bliver så at sætte fokus på det fælles i de præsenterede ideer eller synspunkter. Det der er konsensus om. Dette gerne ved, at facilitatoren understøtter, at det er deltagerne selv, der vækker det fælles til live. Og hvis dette ikke kan lykkes, så må facilitatoren tage dette samlende arbejde på sig.
4. En del af facilitatorens opgave er endvidere at forsøge at gøre fællesmængden så stor som mulig. Kan man kun blive enige om en lille del, så er man ikke nået langt med samskabelsesprocessen, og man kunne måske overveje, om udfordringen i det hele taget egnede sig til en konsensusorienteret tilgang til gruppeprocessen eller om man skulle have valgt en anden.
5. Når fællesmængden skal gøres så stor som muligt, så kan et greb her være, at facilitatoren, i sit forsøg på at udvide fællesmængden, beder deltagerne betragte deres egne bidrag, deres egne ideer eller synspunkter med et perspektiv, som ikke er deres eget. Ser man på sit eget perspektiv med et andet blik, er der større sandsynlighed for, at man også kan udvide eget perspektiv og dermed måske også se yderligere potentielle elementer, som kunne integreres i den allerede identificerede fællesmængde.

Koordinativ udvikling

I den type gruppeproces, som vi kan benævne *koordinativ udvikling*, og hvor fokus er på, at *alle vokser*, er det kombinationen mellem et fokus på egne partikulære interesser og villigheden til udvikling, der er fundamentet. Man kan sige, at der her søges efter løsninger, som anerkender mangfoldigheden som en værdifuld præmis. Samskabelsesprocessen skal altså ikke munde ud i, at den ene rigtige løsning, som matcher det problem eller den udfordring, som man står overfor, bliver udviklet. Her er tilgangen, at flertallet af løsninger i sig selv udgør en værdifuld håndtering af den udfordring eller det problem, som man står overfor. Der er altså tale om en tilgang, hvor det er mangfoldigheden, der er i centrum.

Til forskel fra forhandlingstilgangen er processerne i koordinativ udvikling ikke bundet op på en nul-sums-tilgang, hvilket er forsøgt illustreret i figur 4, hvor alle løsninger vokser og hvor alle deltagerne kollektivt bidrager til, at der også skabes værdi for de løsninger, som man ikke nødvendigvis selv er dedikeret til. Tilgangen er, at den enkelte ikke kommer til at fylde mindre i den endelige løsning alene fordi de andre får elementer af deres tilgang til at præge det endelige resultat.

Figur 4: Koordinativ udvikling



I denne form for gruppeproces er udgangspunktet, at vi alle kan vokse. Vi anerkender de andres tilgang, og vi ser et potentiale i, at de andre hjælper med at kvalificere vores eget bidrag eller vores egen tilgang. Vi arbejder så at sige på at spille hinanden gode. Gruppeprocessen går altså ud på, at få alle til at vokse. Og de implicerede parter abonnerer – mere eller mindre erkendt – på en tilgang, hvor de anerkender, at dette kunne gøres ved at støtte sig til gensidig sparring, gensidig videndeling eller ved generelt at tilstræbe at arbejde ud fra en beredvillighed i forhold til at hjælpe andre med at se yderligere potentialer i deres tilgange og ideer.

Det er samskabelsesprocessens karma-lov, der her foldes ud; hvis jeg hjælper andre, så er der nok også andre, der vil hjælpe mig. Ikke en noget-for-noget-tænkning, men en tænkning, hvor man bidrager til andre ud fra en antagelse om, at hvis alle hjælper alle, så falder der også på et tidspunkt en hjælp til mig.

Hvis gruppeprocessen folder sig ud på denne vis, så skulle resultatet gerne være, at alle kommer ud i den anden ende af processen med et resultat, som er større, bredere eller dybere end det udgangspunkt, som de gik ind i processen med. Alle er blevet klogere og det samlede

resultat af processen er, at det endelige resultat eller den endelige løsning er udtryk for en mangfoldighed, hvor alle kvalificeringerne af alle enkeltbidragene samlet set har gjort, at kagen er vokset.

Facilitering af koordinativ udvikling – sådan kan du gøre

Som facilitator af en gruppeproces baseret på koordinativ udvikling, er det vigtigt, at man i sin facilitering understøtter en læringsparathed, en åbenhed og en anerkendende tilgang hos deltagerne.

En tentativ drejebog for processen kunne indeholde følgende elementer:

1. Man kan her med fordel indlede samskabelsesprocessen med, at alle får mulighed for at præsentere deres tanker, indsigter eller forslag relateret til det givne emne.
2. De andre i gruppen får i den sammenhæng til opgave at spørge nysgerrigt og konstruktivt ind. Det kunne være ud fra en 3-2-1 feedbackmodel, som baserer sig på, at man i sin respons arbejder med tre anerkendende kommentarer, to nysgerrige kommentarer og en konstruktiv kommentar.
3. En videre vej ind i processen kunne være, at man som facilitator hjælper med at skabe refleksion ved at tildele deltagerne forskellige perspektiver, når de skal kommentere på hinandens ideer. Det kunne være et borgerperspektiv, et kommunalt perspektiv, et pårørende perspektiv, et foreningsperspektiv eller hvad der nu giver mening i situationen.
4. På et tidspunkt i processen vil det også være gavnligt at lave en timeout, hvor man sammen er undersøgende på, om de udviklede ideer reelt kan udgøre en samlet løsning på den givne udfordring eller det givne problem. Er der nogen af løsningerne, som spænder ben for andre? Og er de enkelte bud på løsninger samlet set tilstrækkelige til, at de samlet svarer ind på det problem eller den udfordring, som var samskabelsesprocessens afsæt?
5. Som afslutning på processen kunne man, inspireret af domæneteorien, sætte fokus på det handlingsorienterede domæne og dermed slutte processen af med spørgsmål og refleksioner, som omhandler næste skridt i realiseringen af de udviklede ideer.

Innovation

I den sidste tilgang, er det *innovation*, der er sigtet, og orienteringen med *det nye fælles tredje*, der er samskabelsesprocessens indhold. Og her er det kombinationen mellem konstruktionstanken og et fokus på fælles interesser, der udgør rammebetingelserne. Denne procestype er defineret ved at have fokus på nyskabelse og ved at der i samskabelsesprocesserne gerne skulle konstrueres helt nye ideer eller helt nye løsninger. Der skal skabes nyt, og en central pointe er her, at har man den rette gruppeproces, så bliver der

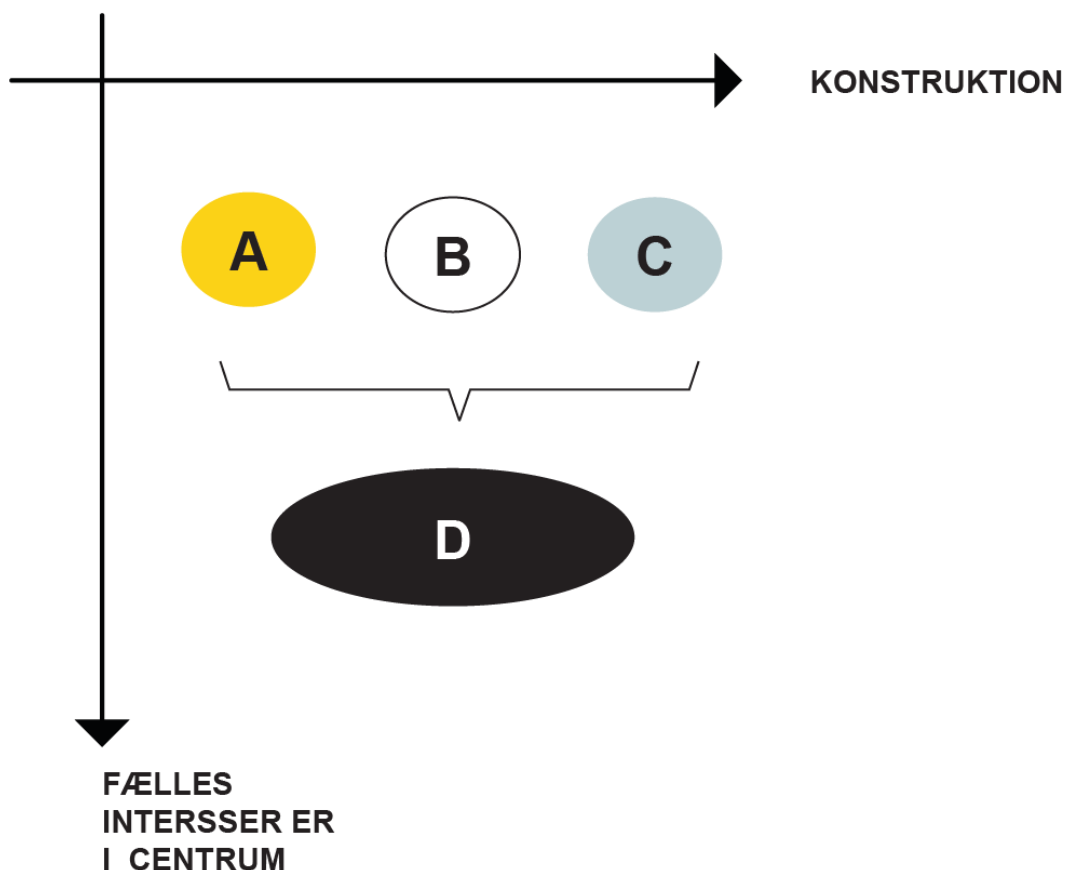
skabt en merværdi i mødet mellem de deltagende parter, som ikke kunne være skabt, hvis parterne alene stod for udviklingsprocesserne. Det er altså den synergi, som kan fremkomme i mødet med andre, der her er i centrum. Det er det nye fælles tredje, som opstår, når man uden blik for egne partikulære interesser indgår åbent i en skabende udviklingsproces.

I litteraturen favner innovationsbegrebet bredt. Men den tilgang til innovation, der for nærværende er i spil, er en tilgang, hvor der på baggrund af inddragelse af forskellige perspektiver skabes noget nyt, som ikke direkte genfindes i de perspektiver, der var til stede ved processens start.

Det der skabes eller konstrueres kommer netop til verden gennem de dialoger eller de interaktioner, som de deltagende parter har med hinanden. Det er synergien mellem forskellige perspektiver, tilgange, erfaringer, holdninger, fagligheder eller andet, der skal skabe det nye fælles tredje.

Pointen er, at én kommer med noget, én anden med noget andet og én tredje med noget helt tredje. Og det endelige resultat afspejler ikke noget af det, som de enkelte parter bringer med til bordet. Der opstår noget nyt i processen, som ingen i princippet kunne have forudset før samskabelsesprocessens opstart. Det er her intentionen at der i samskabelsesprocessen udvikles et nyt fælles tredje – eller det, der i figur 5 er benævnt som D.

Figur 5: Innovation



Gruppeprocessen afspejler her et forsøg på at overskride vante rammer og forudindtagede tilgange. Man er sammen nysgerrig på, hvad der kan skabes og ikke så meget på, hvad de andre eller hvad man selv bringer med. Der er her tillid til, at samtalen og interaktionen er en skabende proces, hvor meningen fremkommer i kraft af netop samtalen og interaktionen.

Det mindset, man som deltager i sådanne processer gerne skal gå til samskabelsen med, er et mindset, hvor egeninteresser og partikulære interesser ikke er afsættet. Man skal så at sige have det lange lys på og forsøge at danne nogle fremtidsbilleder, som kan være generelle eller mere holistiske svar på den udfordring eller det problem, som man står med.

Facilitering af innovation – sådan kan du gøre

Når man skal facilitere samskabelsesprocesser, hvor det er skabelsen af det innovative, af det fælles nye tredje, der er målet med processen, skal man *ikke* starte med en nysgerrighed på, hvad de enkelte deltagere bringer med til bordet. Gøres dette, er der en overhængende fare for, at deltagerne låser sig fast på egne præferencer og dermed ikke er så åbne for skabelse af nye tiltag, som overskrider ens eget udgangspunkt. Har man først præsenteret sit synspunkt for de andre i gruppen, så er der også en tendens til, at man holder fast i dette synspunkt – ellers taber man jo nemt ansigt, hvis man senere i processen må erkende, at ens synspunkt eller ens tilgang ikke kan genfindes i det endelige resultat.

Som facilitator skal man derfor sætte fokus på, hvilke ønsker der er til den løsning, som man sammen skal udvikle. Hvad kan vi, når vi er i mål? Hvilken værdi kan vi skabe? Og for hvem? Sådanne mere fremadrettede processpørgsmål - drømmespørgsmål eller fremtidsrettede spørgsmål - kan med fordel være afsættet for processer, der har dannelsen af det innovative og det nye fælles tredje som målsætning.

Det vil her også give mening at arbejde med eller lade sig inspirere af de metoder, som ofte benyttes, når der arbejdes med scenarier eller fremtidsværksteder.

Måden man stiller spørgsmål på er helt central, når man gerne vil opnå det nye fælles tredje. Det er den for så vidt også i de øvrige tilgange, men med skabelsen af det nye fælles tredje for øje, abonneres der også på en tilgang, hvor sproget og kommunikationen har en iboende skabende kraft. Den måde vi stiller spørgsmål på, er indirekte med til at sætte en retning for svarene – ikke for facit, blot retning for svarene. Spørger der ind til fremtidsbilleder, så tænkes der i fremtidsbilleder. Spørger der ind til allerede eksisterende tilgange og perspektiver, så kommer de allerede eksisterende tilgange og perspektiver også nemt til at sætte sig uhensigtsmæssige spor ind i de udviklede løsninger.

Brobyggende spørgsmål kan være grebet. Her sættes der fokus på det positive og fremadrettede. Stilles man brobyggende spørgsmål, kan man understøtte en dynamik, hvor deltagerne ser det positive og fremadrettede i de andres bidrag. Og når man har gjort det, så kan et opfølgende spørgsmål stille skarpt på, hvad man kan lægge til det, der allerede er sagt. På denne måde skabes en kommunikation, hvor deltagerne opfordres til at bygge ovenpå og

til at skabe nyt. Et eksempel kunne være: *"Hvad ser du af positive muligheder i det, som Kirsten netop har sagt, og hvad kan du bidrage yderligere med, som kan kvalificere disse ideer?"*

En tentativ drejebog for processen kunne indeholde følgende elementer:

1. Facilitator starter, som i de øvrige tilgange, med at rammesætte mulighedsrum og vilkårsrum.
2. Deltagerne får herefter til opgave at formulere ønsker, visioner eller idéer til det, der er samskabelsesprocessens genstandsfelt – enten i plenum eller i mindre grupper. Her er det vigtigt, at man ser frem og i første omgang undlader at blive alt for handlingsorienteret eller at sætte fokus på, hvad der er svært, eller hvad man ikke tror, man kan lykkes med.

Et greb til dette kan være, at man som facilitator støtter sig eksplicit til domæneteorien med dens fokus på at differentiere mellem refleksionens domæne (der hvor man tænker nyt), det personlige domæne (der hvor man giver plads til følelser) og produktionens domæne (der hvor man laver konkrete aftaler). Ved at præsentere disse domæner for deltagerne kan man samtidig understrege, at denne første fase alene udfolder sig i refleksionens domæne.

3. Når man har givet plads til at tænke nye tanker, skal der brobygges. Det er her, man som facilitator sætter nogle af de brobyggende spørgsmål i spil. Resultatet skulle gerne blive, at der vokser nye billeder frem – det fælles tredje – som alle deltagerne kan se sig selv i. Det lyder enkelt og nemt, men erfaringsmæssigt er det vanskeligere, end det lige lyder. Det kan derfor være en god idé, at man som facilitator er transparent i forhold til, hvad intentionen med processen er, så man på denne vis kan medansvarliggøre deltagerne for, at der ses på muligheder og fælles løsninger frem for at der fokuseres på individuelle og partikulære interesser.

4. For at sikre følgeskab og progression i processen kan det være en god idé at tage nogle timeouts i udviklingsprocessen. Her inviteres deltagerne ind i facilitatorens vurdering af, hvor man er i processen, og hvad næste skridt kan være.

5. Afslutningsvis kan der med reference til produktionens domæne stilles skarpt på, hvem der gør hvad, når de nye idéer – det nye fælles tredje – skal realiseres.

Fire modeller – hvad gør vi så?

I det ovenstående er der præsenteret fire modeller for forskellige typer af gruppeprocesser, man som facilitator kan navigere efter. Gruppeprocesserne kan således være præget af at rette sig mod skabelse af kompromis, skabelse af konsensus, skabelse af en koordinativ udvikling af de partikulære tilgange eller skabelse af noget mere eller mindre radikalt og innovativt nyt.

Spørgsmålet er så, hvilken af de fire tilgange, der er den bedste eller den mest hensigtsmæssige, og dermed også hvilken af de fire procestyper, man som facilitator skal stræbe efter at understøtte. Som det indledningsmæssigt blev antydnet, så lader dette spørgsmål sig imidlertid ikke besvare i almene vendinger. Ingen af de fire procestyper er i princippet bedre end de andre. De fire modeller kan ikke tilskrives en almen normativitet. Alle fire procestyper er i princippet lige ønskværdige. Det må alene være konteksten og situationen, der er afgørende for, hvilken model, der er den mest værdiskabende.

Konteksten og situationen kan blandt andet udgøres af persongalleriet og genstandsfeltet. Hvis persongalleriet, deltagerne i samskabelsesprocessen, har meget divergerende interesser og deres motiv for deltagelse er, at de skal have deres partikulære interesser igennem, så kan det måske være hensigtsmæssigt at pejle efter den procestype, der retter sig mod skabelse af kompromis. Har deltagerne meget konsolideret partikulære interesser, som måske ikke ligger så langt fra hinanden, kunne procestypen, der retter sig mod skabelse af konsensus, måske være hensigtsmæssig. Har deltagerne et blik for, at deres egen tilgang med fordel kan udvikles samtidig med, at de selv er indstillet på, at hvis de hjælper andre, så skader det ikke realiseringen af deres egen tilgang, så kan det måske være hensigtsmæssigt at pejle efter den procestype, som ligger i forståelsen af koordinativ udvikling. Og sidst, hvis deltagerne går ind til processen uden at være præget af mange forudgående betragtninger – eksempelvis fordi genstandsfeltet er nyt for dem – så kan det måske være hensigtsmæssigt at pejle efter den innovative procestype, der retter sig mod skabelse af det nye fælles tredje. Et fokus på persongalleriet handler altså ikke i første omgang om personlighedstyper, men mere om, hvad de enkelte personer bringer med ind i processen, og hvilken status de tillægger det, de bringer ind i processen.

Genstandsfeltet, som samskabelsen handler om, kan også være et pejlemærke for, hvad der er den mest værdiskabende procestype. Kan man eksempelvis se for sig, at den endelige løsning kan favne mange elementer uden at de hver især spænder ben for hinanden, så kunne det måske være hensigtsmæssigt at pejle efter den procestype, som retter sig mod at spille hinanden gode, altså koordinativ udvikling. Er genstandsfeltet præget af, at der generelt er en bred fælles forståelse for, hvordan man skal tilgå feltet, så kan det måske være hensigtsmæssigt at pejle efter den procestype, hvor det er konsensus, der er retningsgivende. Er det et radikalt nyt genstandsfelt, som samskabelsen skal omhandle, så kan det måske være hensigtsmæssigt at pejle efter procestypen, der retter sig mod skabelse af det nye fælles tredje.

Intentionen med modellen over de fire procestyper er altså ikke at give en løsning på, hvad der er mest hensigtsmæssigt. Nærmere at præsentere en form for landkort, man som facilitator kan navigere i og bruge som analysemodel for de samskabelsesprocesser, man skal facilitere. Landkortet skal så at sige lægges ned over processen, og først når man gør det, kan man med afsæt i konteksten og situationen begynde at udlede en form for normativitet, hvor

man kan vurdere om den ene eller anden type af gruppeproces, er den mest hensigtsmæssige og værdiskabende.

Facilitatorens mulighedsrum

Når man sætter grupper sammen, så opstår der ofte noget ustyrligt og uforudsigeligt. Grupper danner deres egen dynamik, og skaber deres egen forståelse af processens funktion. Og dynamikken og forståelsen af processens funktion kan være svær at spå om på forhånd. Modellen over gruppeprocesser – landkortet – kan således være en skabelon for, hvordan grupper uden indblanding, på selvorganiseret vis, og ofte uden at være bevidste om det, danner deres egen forståelse af, hvilke typer af mål deres processer gerne skulle resultere i. Det kunne eksempelvis være gruppedannelser i lokalsamfund, foreningsfællesskaber eller andre typer af grupperinger, hvor der ikke er nogen, som formelt har lederskabet eller faciliteringsopgaven.

Den grundlæggende tese for nærværende arbejde er imidlertid, at man som facilitator har en rolle at spille i forhold til at præge gruppeprocesser. I facilitatorroller ligger en indirekte (positiv) magt, som kan være med til at sætte retning for gruppeprocesser. Det er dog ikke alt man kan styre. Som facilitator må man også være ærbødig over for de selvorganiserede elementer ved gruppeprocesser, og dermed ikke arbejde ud fra en forestilling om, at man kan flytte alle procestyper derhen, hvor man tænker, at de er mest hensigtsmæssige. Man kan skubbe, flytte, forme inden for nogle rammer og nogle vilkår, som man måske ikke har den helt store mulighed for at påvirke.

Det betyder, at man som facilitator skal være lydhør over for de tilgange til procestyper, som en given gruppe selv danner, og dermed gøre det til en del af den kontekst, som man må tage med i betragtning, når man tilrettelægger sine faciliteringsmål og sine faciliteringsgreb. Man må, med et begreb fra pædagogikkens verden, arbejde ud fra de eksisterende gruppeprocessers nærmeste udviklingszone.

Det kunne eksempelvis betyde, at det sandsynligvis vil være op ad bakke og præget af mange vanskeligheder, hvis man som facilitator analyserer sig frem til, at en tilgang hvor det er konstruktionen af det fælles tredje, der vil være den mest værdifulde for processen, men at gruppen, man skal facilitere, selv har en tilgang, som peger mod, at det er opnåelsen af et kompromis, den skal navigeres efter.

Alt i alt betyder det, at når man som facilitator af samskabelsesprocesser skal sætte mål op for processerne, så skal man tage bestik af persongalleriet, genstandsfeltet og de gruppeprocesser, som danner sig selv uden for facilitatorens handlingsrum. Det kan være komplekst og det kan være svært at ramme skiven i bullseye ved første kast, men så må man gøre sig sine erfaringer, lære af sine fejl og succeser og efterfølgende navigere på baggrund af de nye indhøstede erfaringer og læringspointer.

Afrunding

I det ovenstående er der præsenteret en model med fire tilgange til, hvordan man kan forstå og tilrettelægge gruppeprocesser, når man skal facilitere samskabelsesprocesser. *Kompromis*, hvor man gennem forhandlingsprocesser forsøger at skabe et kompromis mellem de deltagende parter, som alle kan se sig selv i. *Konsensus*, hvor man gennem processen afsøger og forsøger at udvide fællesmængden mellem det, som deltagerne bringer ind i processen. *Koordinativ udvikling*, hvor man i processen stræber efter en flerhed af løsninger og forsøger at understøtte, at deltagerne alle kommer ud af processen med løsninger, som de kan se sig selv i samtidig med, at man gennem processen har været med til at udvikle de andre deltageres løsninger. Og *Innovation*, hvor man som facilitator forsøger at understøtte en skabende udviklingsproces, hvor resultatet bliver et nyt fælles tredje, som afspejler mere end det, som deltagerne hver især kom til processen med.

Modellen for gruppeprocesser kan fungere som et landkort, man som facilitator kan navigere i. Som det indledningsvis blev foreslået, så kan man som facilitator med fordel anlægge såvel et strategisk fokus, et analytisk fokus og som et handlingsorienteret fokus. Først må man strategisk overveje, hvilken af de fire typer af gruppeprocesser, der vil være den mest værdifulde for den samskabelsesproces, som man står overfor. Dernæst må man gå analytisk til værks ved at se på, hvilken type gruppeproces, gruppen selv har en (ikke erkendt) præference for. Og sidst må man som facilitator gå mere handlingsorienteret til værks og forsøge at flytte gruppeprocessen så langt, som det er praktisk muligt, i retningen af det, man vurderer som den mest værdifulde proces.

Referencer, som understøtter formidlingsartiklen

Bjerring, P. H. & Lindén, A. (2028). *Anerkendende procesøvelser. Veje til engagement og forandring*. Dansk Psykologisk Forlag.

Hersted, L., Laustsen, L., & Høier, M. O. (2011). *Kreativ procesledelse. Nye veje til bedre praksis*. Dansk Psykologisk Forlag.

Jakobsen, P. B., Katrine, K. & Ullersted, M. (2023). *Tag teten. En guide til dig der faciliterer møder og workshops*. Content Publishing

Krogh, A. H., Sørensen, E. Torfing, J. (2020). Samskabelse af innovative offentlige løsninger. I Willumsen, E. & Ødegård, A. (red.), *Samskaping: Sosial innovasjon for helse og velferd* (s. 45-65). Universitetsforlaget.

Lang, P., Little, M. & Cronen, V. (1990). The Systemic Professional: Domains of Action and the Question of Neutrality. *Human Systems: The Journal of Systemic Consultation and Management*, Vol. 1. (s. 39-55).

Svendsen, S. m.fl. (2017). Fremtidsorienteret forandringsteori: scenarier og mulighedsrum. I Mac, A & Madsen, S. (red.), *Forandringsforståelse: balance mellem proces og resultat* (s. 65-88). Samfundslitteratur