

## **Facilitering – ersätt mötena med en målinriktad grupprocess**

**En facilitator är någon som tar på sig rollen att hjälpa en grupp att nå sina mål – utan att själv vara delaktig. Målet är att underlätta för gruppen att finna lösningar på gemensamma problem. I Sverige har AstraZeneca och Ericsson utbildat medarbetare i facilitering. I USA finns en särskild yrkeskategori sedan 70-talet. Gunilla Orrebrink, facilitator, konsult och coach, Primo konsult, skriver här om hur facilitering fungerar.**

Enligt en Temoundersökning sitter svenska chefer i möten i genomsnitt 13 timmar per vecka. Över en tredjedel tillbringar 16 timmar eller mer i möten. Det finns organisationer där medarbetarna avsätter 80 procent av sin arbetstid för möten. Majoriteten tycker att mötena är ineffektiva och att de sällan känns meningsfulla. Samtidigt upplever bara 30 procent av medarbetarna att deras kompetens tas till vara. Vad beror det på och vad kan man göra åt det? En omvärld i ständig förändring ställer stora krav på en organisations arbetstempo och beredskap till förändring. Då kan det kännas rationellt och effektivt att kalla till möten. Man har fokus på sakfrågan och förleds lätt att tro att det blir effektivast så. Men efter mötena känner sig många medarbetare både frustrerade över att mycket tid har gått och förvirrade och kanske osäkra över mötets resultat.

Frågorna hopar sig: Vad bestämde vi egentligen? Vad betyder det för mig? Har vi tänkt igenom detta? Min bild ser annorlunda ut! Jag fick inte en chans att vara delaktig. Och efter mötet återgår det mesta till det gamla vanliga.

### **Facilitering – göra möjligt**

Vill man leda en grupp människor mot ett gemensamt mål med bibehållen motivation, delaktighet och individuellt ansvarstagande så är det nödvändigt att ta hänsyn till hur processen ska gå till. Och längs vägen måste man även vara uppmärksam på vad som händer med gruppens energi, känslor, beteenden, eventuella dolda agendor och så vidare.

Det är detta som avses med facilitering. Såväl kortare arbetsmöten som workshoppar som ingår i större projekt behöver faciliteras för att vara effektiva.

Som begrepp har facilitering inte använts i särskilt stor utsträckning i Sverige. Men i de stora företagen som Ericsson och AstraZeneca har man länge sett värdet av arbetssättet och i vissa fall utbildat egna medarbetare i facilitering. På AstraZeneca finns ett internt nätverk av 50 facilitatorer, som är verksamma i Stockholm, Lund och Mölndal.

Nyckelorden är effektivitet och kommunikation. Syftet är att samla in kunskap på ett objektivt sätt, kunskap som kan användas som beslutsunderlag i olika sammanhang. På AstraZeneca är det av största vikt att personalen arbetar rätt och att företaget drar nytta av den kompetens man besitter internt. Inte minst gäller detta kunskapsöverföring.

Så kan till exempel ett team ha arbetat med ett område och ett annat team behöver ta del av den kunskapen och erfarenheten för att ta den vidare in i nya projekt. Som facilitator är det då av yttersta vikt att vara objektiv och inte ha ett eget intresse av hur resultatet ser ut. Det är därför inte lämpligt att en i gruppen leder arbetet. I stället kan en av AstraZenecas interna facilitatorer träda in.

## Yrkeskategori i USA

I USA har det här sättet att arbeta använts sedan 1970-talet. Det finns en särskild yrkeskategori och det finns en internationell organisation IAF (Internationell Association of Facilitators; [www.iaf-world.org](http://www.iaf-world.org)) med cirka 1 500 medlemmar i ett 30-tal länder.

### *Vad är facilitering?*

Facilitering kommer från det latinska ordet *facilis* som betyder att underlätta. Den som tar på sig rollen att vara facilitator i en arbetsgrupp ska hjälpa gruppen att nå sina mål. Facilitatorn ska alltså inte lösa gruppens uppgifter, utan se till hur processen genomförs (hjälpmedel, tekniker och arbetsformer) och vaka över hur gruppens dynamik fungerar (känslor, beteenden och handlingskraft).

Sammanfattningsvis – facilitatorn ansvarar för processen och dynamiken och gruppen ansvarar för innehållet (se figur).

### *Vilka är fördelarna med facilitering?*

En av de vanligaste orsakerna till att organisationer misslyckas med sina projekt är att man inte lyckas involvera alla berörda medarbetare i processen och därmed missar en del av implementeringen. En annan viktig orsak är att kunskap kan förloras längs vägen genom att inte alla medarbetares kompetens tas till vara.

Ett faciliterande arbetssätt innebär att:

- alla deltar och blir involverade – därmed ökar produktiviteten och risken för misslyckad implementering minskar.
- alla får möjlighet att bidra – därmed ökar gruppens samlade kompetens.
- man öppnar upp för att hitta nya idéer – arbetssättets kreativa inslag bidrar till det.
- besluten tas där arbetet ska utföras – därmed ökar delaktigheten bland medarbetarna.
- gruppen lär sig bli lösningsorienterad i stället för problemfixerad – därmed ökar den positiva upplevelsen och framtida förändringar känns mindre hotande.

En lyckad facilitering är beroende av tre huvudkomponenter: facilitatorns förmåga och kunskap, deltagarnas och gruppens mognad och inställning till uppgiften och processens (inklusive tekniker och verktyg) ändamålsenlighet.

## Förbereder och visar vägen

Facilitatorn ska ta ansvar för processen som gör att gruppen kan ta sig till målet. Det innebär att tydliggöra målet och avlägsna hinder så att vägen till målet utjämnas. Effektivitet och kvalitet är viktiga ledord och målsättningen för facilitatorn är att konsensus nås i gruppen. En viktig princip för den som faciliterar är att förhålla sig neutral till innehållet.

För att kunna anpassa processer och verktyg efter det aktuella behovet krävs lyhördhet och flexibilitet och samtidigt en förmåga att känna tillit till gruppen – det är där lösningen finns. Facilitatorn guidar deltagarna. Det är facilitatorns ansvar att se till att alla respekteras i gruppen och får vara delaktiga i processen, var och en på sina villkor. Att se till att alla deltagares kompetens frigörs och blir tillgänglig i gruppens arbete kräver kunskap om individuella kommunikationsmönster liksom kring gruppens dynamikens lagar.

Olika individer har olika sätt att kommunicera på. De har dessutom olika styrkor och behov. En del individer behöver längre tid på sig för att komma igång, andra blir otåliga när tempot är långsamt. Vissa personer är duktiga på att se helheten, andra har fokus på detaljer.

Det finns de som älskar att vara bland andra människor och som är duktiga på att skapa goda relationer men kanske inte lika bra på att komma till avslut. Några sprutar av idéer men har svårt att ta idéerna vidare – andra avslutar och gör klart som en självklarhet.

Om alla dessa olika förmågor får möjlighet att samverka i en grupp så blir gruppen produktiv och individerna känner stor delaktighet och motivation. En bra facilitator kan se och uppmuntra dessa medarbetare att använda sina styrkor för det gemensamma arbetet. Gruppens sammansättning är också av betydelse. Det är stor skillnad att arbeta med en grupp där deltagarna inte känner varandra och många inte fullt ut accepterat situationen eller en grupp där konflikterna blommar, kompetenser ifrågasätts och syndabockar utses på löpande band, jämfört med en grupp som litar på varandra, har gjort en rollfördelning och där harmoni råder. Facilitatorn måste kunna anpassa arbetsprocessen efter gruppens förutsättningar.

### **Ett fall**

Ett exempel ur levande livet: Ett serviceföretag som behövde koncentrera sina resurser till huvudkontoret ville stänga igen sin filial på andra sidan staden. Personalen på filialen hade varit van att sköta sig själv under de cirka 15 år filialen funnits. Vissa ur den 20-tal starka personalgruppen hade arbetat där ända sedan starten och det hade utvecklats både informella ledare och ett eget normsystem som skilde sig från det som gällde på huvudkontoret. Det var som två skilda världar trots att det handlade om samma företag som egentligen hade gemensamma mål.

De senaste två åren hade filialens chef byts ut ett antal gånger – cheferna orkade helt enkelt inte med den egensinniga personalgruppen. Den nuvarande chefen hade tagit positionen med vetskapen att det var tänkt att filialens verksamhet skulle flyttas till huvudkontoret.

Men det fanns en annan sida av myntet, nämligen att filialens personal hade utvecklat nära relationer till många av sina kunder. Ryktet gick att anlita man filialen fick man mycket extra service för pengarna jämfört med vad som gällde på huvudkontoret. Kunderna gillade helt enkelt att få vända sig till filialen även om de hade närmare till huvudkontoret. Det var trogna och viktiga kunder som företaget inte ville tappa.

Den nya företagsledningen såg det ekonomiska behovet av att samla alla resurser under ett tak och bestämde sig för att lägga ner filialen och samtidigt flytta med personalen som ju var kunnig inom sina specialområden.

Samtidigt insåg man att det därmed också gavs möjlighet att skapa en ny gemensam kultur för hela företaget. Hur skulle man nu förfara för att lägga ner filialen utan att tappa vare sig personal eller kunder? Och hur skulle man kunna integrera de båda personalgrupperna och skapa en god ny företagskultur mer anpassad till dagens situation? Det var en utmaning. En extern facilitator anlätades och fanns på plats redan när nedläggningsbeslutet meddelades personalen.

Filialens personal reagerade starkt och mycket av ilskan riktades mot filialens chef. För facilitatorn blev den första uppgiften att få personalen att acceptera situationen. De gavs möjlighet att uttrycka sin frustration men genom att ge personalgruppen mandat att påverka hur flytten skulle gå till blev de snart mer lösningsorienterade än problemfixerade.

De fick känna respekt och intresse för sin specifika kompetens och inbjöds att bidra till att hitta lösningar till hur företaget skulle få med sig personal och kunder till det nya kontoret.

Ett bra avslut för filialens verksamhet upplevdes av personalen som viktigt och mycken möda lades ned på att planera detta. Inventeringar gjordes för att hitta kvintessensen i den speciella känsla för kunder som hade utvecklats på filialen och ett program togs fram för att kunna överföra detta till personalgruppen på huvudkontoret.

Inför sammanflyttningen genomfördes en tvådagars teamövning för att alla medarbetare skulle lära känna varandra. Hela personalgruppen togs med i ett arbete kring företagets nya vision.

Tekniken som användes var ett Open Space-seminarium, en stormötesform vars drivkraft är deltagarnas individuella engagemang och ansvar och som låter alla komma till tals på lika

villkor. Det är en kreativ problemlösningsprocess som bygger på att ingen vet svaret och att alla är experter. Till skillnad från mindre öppna processer, tar Open Space-tekniken fram de kunskaper och erfarenheter och det nytänkande som finns inom organisationen.

Med dessa insatser som bas fick företaget en flygande start genom att all personal och alla kunder, så när som på några, följde med över i den nya verksamheten. På köpet fick man en mer samtrimmad organisation med fokus på att ge service åt kunder.

### **Faciliterande ledarskap**

Är det möjligt att vara chef och ha ett faciliterande ledarskap? Tidigare i artikeln har det sagts att det är nödvändigt att förhålla sig neutral till slutresultatet. Av den orsaken är det ofta lämpligt att involvera en extern facilitator. Även av andra skäl är det ofta svårt som chef och ledare att facilitera de egna medarbetarna. En chef förväntas veta de flesta svaren, vara mest kompetent inom de viktigaste områdena och dessutom ha förmåga att arbeta obegränsat. För många har chefskapet handlat om att upprätthålla denna näst intill omänskliga bild. Andra chefer har insett sina begränsningar och i stället räddhåget lagt allt ansvar för genomförande på sina medarbetare.

Men inför framtiden efterfrågas kreativitet, nytänkande och innovationskraft. För att få en fortsatt tillväxt och nå en ökad lönsamhet i en allt hårdare konkurrens behövs nya idéer och för det krävs all den dolda kompetens som finns hos medarbetarna.

Och för att komma åt den dolda kompetensen behöver man ha förmåga att kommunicera och engagera. Se möjligheter i stället för problem och att kunna tänka nytt. Men för den ledare som verkligen vill åstadkomma delaktighet, engagemang och ett delat ansvar med sina medarbetare finns allt att vinna på att anamma ett faciliterande ledarskap. Det bygger på några grundbultar:

**Tillit** – att känna stort förtroende för sina medarbetare och en övertygelse om att svaren finns hos medarbetarna. På samma gång måste man som ledare göra sig förtjänt av medarbetarnas tillit till ledaren. Det innebär till exempel att inte arbeta med dold agenda. Medarbetarna måste verkligen uppleva att deras kompetens tas tillvara och att de är delaktiga ”på riktigt”. Inga spel för gallerierna, det är förödande.

**Fokus på lärande** – att våga låta grupprocessen ha sin gång. Våga prova nytt. Våga ifrågasätta sitt eget synsätt. Våga låta vägen fram till en lösning ibland vara lite slingrande och tidskrävande. Det är själva förutsättningen för en lärande organisation.

**Främja kreativitet** – en förutsättning för innovativa problemlösningar. Kreativitet blommar i en öppen atmosfär och kvävs av fördömanden. Ledaren måste se till att gruppen når den mognad som behövs för att det ska råda ”högt i tak” på ett äkta sätt.

**Kunskaper** – ledaren behöver skaffa sig kunskaper kring kommunikation, gruppdynamik och faciliterande metoder och verktyg.

**Neutralitet** – som vid all facilitering måste facilitatorn förhålla sig neutral i sakfrågan. Kan man inte det, utan kanske själv vill vara delaktig i problemlösningen, så är det bättre att anlita en extern facilitator och sedan delta tillsammans med medarbetarna och på samma villkor. Har man till och med bestämt sig för hur lösningen ska se ut är det bättre att klart deklarerat det och avstå från facilitering, i stället för att låtsas vara öppen för olika lösningar.

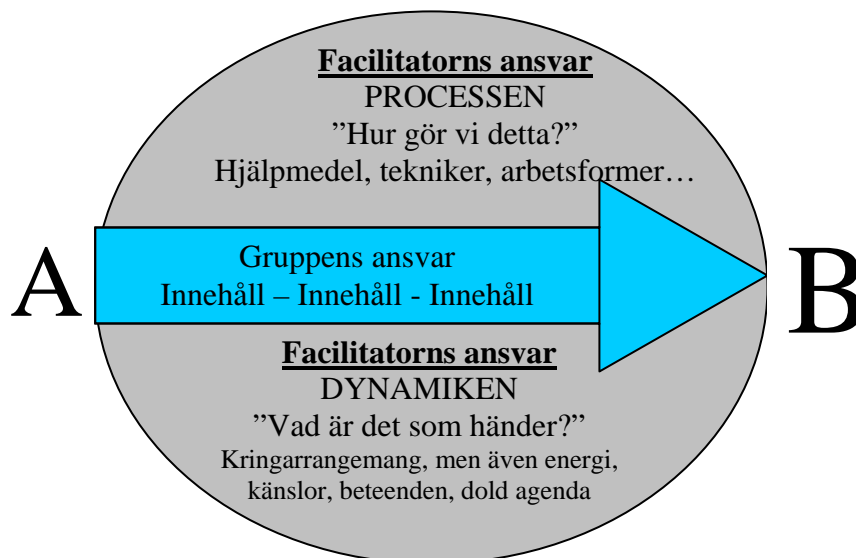
Så visst är det möjligt för en chef och ledare att tillägna sig en faciliterande ledarstil. Och lyckas man så kan företaget förvänta sig goda arbetsresultat, och chef och medarbetare kan förvänta sig en synnerligen stimulerande arbetssituation med många utmaningar och stor utvecklingspotential.

*Gunilla Orrebrink*  
*facilitator, konsult och coach, Primo konsult*  
[gunilla@primokonsult.se](mailto:gunilla@primokonsult.se), [www.primokonsult.se](http://www.primokonsult.se)

### Litteratur

Mari Almgren och Kari Österling: Snack eller verkstad, Thomson Fakta; 2006  
Maria Eliasson och Pia Larsson: Sätt fart på arbetsmötet, Koala Corporate Publishing; 2006  
Harrison Owen: Open Space Technology, A User's Guide, Berrett Koehler Publ. 1997  
Ulric Rudebeck: Strategisk visionering, Konsultföretaget; 2002

### Fördelning av ansvar mellan facilitatorn och gruppen



Efter Gary Purser; [www.iaf-world.org](http://www.iaf-world.org)