

# Faciliter og styrk samarbejdet

Facilitering er en værktøjskasse og en ledelsestilgang, der kan skabe en stærk samarbejdskultur blandt dine medarbejdere. Den faciliterende leder engagerer og ansvarliggør sit hold og får det bedste frem i medarbejderne. Få inspiration til, hvordan du bliver mere faciliterende.

## Skribentinfo



[Nanna Munk](#)

proceskonsulent og ejer af MUNK & MENING

**M**ed facilitering som ledelsestilgang går lederen fra at være fagekspert til at være procesekspert. Den faciliterende leder ser det som sin vigtigste opgave at "gøre det let" for medarbejderne at samarbejde, finde løsninger sammen, tage ansvar og spille ind med ideer, erfaringer og viden.

### Den faciliterende leder fokuserer på:

- At sætte tydelige rammer, så holdet kender både mål og krav.
- At hjælpe holdet med at holde fokus på opgaven; hvilket resultat er det, vi søger lige nu?
- At skabe processer, der styrker tillid, samarbejde og ansvarlighed.
- Aktivt at sørge for, at alles erfaringer, ideer og holdninger kommer i spil, da ubrugte kompetencer er spildte kompetencer for organisationen.
- At opøve en samarbejdskultur, hvor medarbejderne bliver gode til at bygge på hinandens ideer. Derved sættes holdet i stand til at skabe noget sammen, som ingen ville kunne skabe alene.

## **Fra interessant til interesseret**

Grundtanken i den faciliterende tilgang er, at "flere ved mere", men at grupper ikke nødvendigvis af sig selv skaber gode resultater. Forskning i gruppedynamikker peger på, at grupper uden styring har tendens til at skabe ringere resultater, end enkeltindivider.

Derfor er kompetencer indenfor facilitering essentiel i organisationer, der gerne vil professionalisere samarbejdsprocesserne, så de reelt bidrager med værdi for organisationen. Det er her den faciliterende leder har en vigtig rolle at spille.

Med facilitering som ledelsestilgang skifter lederen rolle fra at være udtænkeren af de bedste ideer, til at være fødselshjælper for at hele holdet sammen kan udtænke de bedste ideer. Hun går fra at være den mest interessante på holdet til at være den mest interesserede i holdet.

## **Ledelsesrummet gentænkt**

Den faciliterende leder skal være så neutral på indholdet som overhovedet muligt, og er i stedet optaget af at få medarbejderne til at skabe resultater, som de har en høj grad af ejerskab til. På den måde bliver organisationens løsninger og visioner medarbejdernes egne, og i det tilfælde kan den ofte vanskelige implementering af ledelsens løsninger og visioner helt springes over. Medarbejderne finder mening i løsningerne, fordi de selv har været med til at skabe dem.

Når lederen har fokus på at styrke samarbejdskultur og ansvarlighed, bliver flere i organisationen trænet i at få nye ideer og tilpasse arbejdsgangene, når det løbende er nødvendigt. Derved bliver den faciliterende organisation også bedre rustet til at imødekomme de løbende forandringer, som alle organisationer konstant bliver konfronteret med.

## **Pas på faldgruberne**

Faciliterende ledelse er naturligvis ingen mirakelkur, selvom perspektiverne er lovende. Den faciliterende leder må passe på nogen faldgruber.

Den mest åbenlyse faldgrube er, at en indholdsneutral leder risikerer at efterlade sine medarbejdere uden reel ledelse og i stedet kommer til at udøve "hvad-synes-I-selv-ledelse". At gøre holdet ansvarligt er ikke det samme som selv at slippe ansvaret. At være mere neutral på indholdet, betyder ikke, at lederen er ligeglad med, hvor holdet bevæger sig. Den faciliterende leder arbejder vedholdende og struktureret på, at hele holdet udvikler kvaliteten af både samarbejdet og "produktet" i samspil med hele organisationen og dens samarbejdspartnere.

En anden faldgrube for den faciliterende leder er at iværksætte skinprocesser. Facilitering må ikke blive til manipulation og dække over skjulte dagsordner. Spørg ikke medarbejderne, hvad de mener, hvis deres svar alligevel ikke ændrer noget. Den faciliterende leder er hele tiden tydelig omkring, hvem der har beslutningskompetencen, og hvor medarbejdernes indflydelsessfære begynder og slutter i forhold til det, de lige nu arbejder med.

## **Kom i gang med at facilitere som leder:**

- Gå fra tilfældige til gennemtænkte processer. Processerne er måden I arbejder på, og de skal understøtte det resultat, I søger. Spørg dig selv: "Hvorfor skal vi arbejde på netop denne måde for at

opnå netop dette resultat? Er "bordet rundt forslag" fx den rette metode, hvis jeg gerne vil have medarbejderne til at bygge videre på hinandens ideer, eller kunne en anden metode styrke resultatet bedre?"

- Gør det let for alle at gøre det rigtige i forhold til det resultat, I søger. Er det medarbejdernes opgave at overbevise hinanden eller at få så mange ideer sammen som muligt? Det er to meget forskellige discipliner, så sørg for at alle ved, hvad deres opgave er lige nu.
- Forhold dig så neutral til indholdet, som du kan. Overvej, om du kan lægge mere ud til medarbejdernes beslutning, end du umiddelbart tror, du kan.
- Undgå skinprocesser – vær oprigtig nysgerrig og åben, når du beder folk om at byde ind. Gør det tydeligt, hvad rammen for medarbejdernes indflydelse er. Hvad kan de beslutte selv, og hvad kan de ikke?
- Hold øje med dig selv, når du er sammen med dine medarbejdere. Den faciliterende leder er mere "interesseret" end "interessant".

## Læs mere

### [Få mere for mindre med relationel koordinering](http://www.lederweb.dk/strategi/organisationsudvikling/artikel/107342/fa-mere-for-mindre-med-relationel-koordinering)

(<http://www.lederweb.dk/strategi/organisationsudvikling/artikel/107342/fa-mere-for-mindre-med-relationel-koordinering>)

### [Managementledelse er menneskeledelse](http://www.lederweb.dk/strategi/organisationsudvikling/artikel/98235/managementledelse-er-menneskeledelse)

(<http://www.lederweb.dk/strategi/organisationsudvikling/artikel/98235/managementledelse-er-menneskeledelse>)

### [Drop pseudo-demokrati på arbejdspladsen](http://www.lederweb.dk/strategi/forandringsledelse/artikel/83307/drop-pseudodemokrati-pa-arbejdspladsen) (<http://www.lederweb.dk/strategi/forandringsledelse/artikel/83307/drop-pseudodemokrati-pa-arbejdspladsen>)