

# Faciliteringskompasset

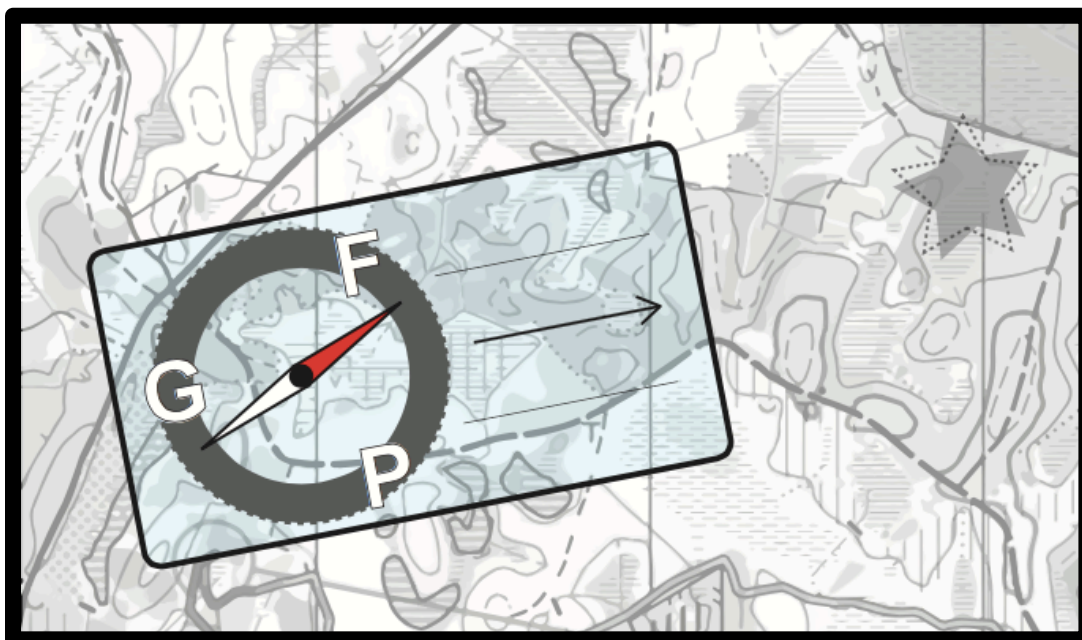
Undgå at fare vild som facilitator

Af Katrine Schumann, communicate2innovate og Ann Charlotte Thorsted, lektor Aalborg Universitet

Facilitering betyder at 'gøre lettere' og bruges ofte om mødeledelse, hvor betoningen er, at faciliteringen gør mødets arbejde og opgaveløsning lettere for deltagerne. Facilitering bruges i komplekse opgaver, hvor afsøgning, udforskning og indlevelse er afgørende for, at deltagerne sammen kan udvikle nyt og træffe bæredygtige beslutninger.

Facilitering handler ikke alene om metoder og styring af en proces. Det handler lige så meget om personlig intuition og en evne til at få deltagerne i en proces til at samarbejde på nye måder og give deltagerne en følelse af, at de har været med til at skabe noget væsentligt – også ift. deres eget liv. Den 'gode facilitering' skal derfor give mening for både organisationen såvel som dem der deltager i processen.

Faciliteringskompasset er en metafor for netop denne proces, hvor facilitator er den ansvarlige for, at lede deltagerne igennem mødets kuperede terræn frem mod det overordnede mål for processen og kompasset er navigationsudstyret til at hjælpe facilitator.



## Sådan bruger du faciliteringskompasset

Forestil dig, at du er vandreguide for en gruppe, og din opgave er at lede dem igennem – også for dig – ukendt terræn. I har et slutmål for turen, men vandringen i sig selv skal skabe værdi for deltagerne; både som samlet gruppe og som enkelt individ. Før du står med blæsten i håret, har

du som guide forberedt dig. Du kender til målet og rammerne for turen, og du har studeret et topografisk kort. Du har også lagt dit kompas på kortet og søgt at lave en rute, der vil lede jer igennem terrænet, men samtidig også giver jer mulighed for spændende oplevelser og udsigtpunkter undervejs. Du ved også, at du nødvendigvis må ændre ruten løbende, da du jo endnu ikke kender gruppen og terrænets realiteter.

Når du faciliterer til organisatorisk nybrud og dermed innovative udviklingsprocesser i organisationer, er du på tilsvarende vis deltagerens vandreguide i for både dem og dig endnu ukendt terræn. Og ligesom vandreguiden må du både forberede dig, bruge din erfaring men også mere intuitivt forholde dig undervejs til terrænets muligheder, gruppens evner og din egen rolle; faciliteringskompasset hjælper dig i denne proces til at holde retning og nå i mål.

### Målet, kortet og terrænet

#### Målet for faciliteringen

Udgangspunktet for enhver opgave er indledningsvist at få afklaret, hvad succesmålet er. Det svarer til at man må have en idé om målet for sin vandring. Målet kan og vil typisk blive justeret og ændret efterhånden, som man bliver klogere sammen; men det er stadig målet der er orienteringspunktet for faciliteringen.

#### Rammen for faciliteringen

Rammen er den afgrænsning, der er nødvendig at kende til og respektere for ikke at komme på vildspor i faciliteringen. Du skal kende tid, sted og økonomi samt vide hvem, der deltager i processen, da det er de ressourcer, du kan arbejde med som facilitator og som ikke må overskrides. Rammen er på den måde det kortudsnit, du kan orientere dig i både før og under faciliteringen, for ikke at få faciliteringen på vildspor.

#### Kortet er IKKE landskabet

Når du forbereder din facilitering prøver du lige som vandreguiden at lægge en rute, ud fra dine forestillinger om og erfaring med, hvordan processen vil forløbe. Hvilke forhindringer I vil støde på og hvordan du bedst muligt kan hjælpe gruppen til at overkomme disse. Men kortet er IKKE landskabet. I praksis vil dine planer altid skulle ændres og justeres løbende, i takt med at gruppen arbejder og selv skaber deres vej i landskabet.

### Selve faciliteringskompasset

Hvor ledestjernen (pejlingspunktet for turen vist som en stjerne på modellen), kortet og terrænet giver dig overblik over faciliteringsopgaven, er selve faciliteringskompasset dit navigationsudstyr. Det er dette du både bruger til din planlægning og navigation undervejs, så du kan justere ruten i takt med, at du og deltagerne lærer terrænet og hinanden bedre at kende. Kompashuset består af 3 elementer:

1. **Gruppen:** at have fokus på gruppens dynamikker og dermed mulighed for at udvikle sig sammen og løse en given opgave.
2. **Processen:** at arbejde med processen som helhed med inddragelse af passende teknikker, værktøjer og metoder.

3. **Facilitator:** at være opmærksom på sig selv som facilitator og bruge sin viden, erfaring og intuition.

Faciliteringskompasset viser, at facilitering hele tiden er en vurdering af, hvordan de 3 komponenter (gruppe, proces og facilitator) spiller sammen og hvordan facilitator med sin særlige opmærksomhed, kan justere og sikre at retningen stadig er orienteret mod det på forhånd givne mål indenfor de mulige rammer.

Gruppens dynamik og samarbejde er fundamental; men lader facilitator gruppedynamikken fylde for meget i form af teambuildingsøvelser, træner man nok gruppedynamikken, men mister fokus på målet. Det samme sker, hvis processerne bliver mere fokuseret på at bruge bestemte værktøjer og teknikker, frem for at vurdere hvordan de bedst kan bruges frem mod målet. Og lader facilitator sig selv få for meget plads, risikerer man at deltagerne forhindres i at samarbejde selvstændigt og tage ejerskab for processen.

#### Kompasnålen

Bevægelse og guidning i ukendt terræn afhænger af guidens viden, erfaring, ro, evne til at få alle med og intuitive fornemmelse for hvad der er passende at gøre, når forskellige forhindringer opstår undervejs. Den gode facilitering, faciliterings-praxis, ser vi derfor som en artistisk tilgang til facilitering, der ikke kun er funktionel, teknikstyret eller blindt målsøgende, men lige såvel beror på facilitators gehør og deltagerens som facilitators mod til at sætte sig selv og egne antagelser og værdier på spil for at nå nye steder hen.

Facilitering er derfor i høj grad en måde at være tilstede på, som konstant er prøvende, legende, lyttende, instruerende, søgende for at deltagerens ressourcer til at løse opgaven kommer mest frugtbar i spil. Når alting 'spiller' i en faciliteret proces, bliver facilitering til en unik praxis fremfor bare en praksis. Praxis betegner en særlig forholdemåde hos facilitator der er fri, intuitiv og sensitiv i sin form og dermed rækker ud over andet og mere end metoder og teknikker. I praxis har man gehør for det, øjeblikket kalder på og hvor det faciliterede møde mennesker imellem skaber en værdi i sig selv, samtidig med at organisationens successmål nås.

#### Jordens magnetisme

Jordens magnetisme er betingelsen for at kompasset virker og i faciliteringskompasset er den sag, som deltagerne er eller bliver optaget af i løbet af processen. At der er noget i turen i terrænet, der taler til dem på en berørt måde. Hvis faciliteringsprocessen ikke har nogen påvirkning på deltagerne overhovedet, vil den heller ikke give anstød til noget nyt og det er i sidste instans afgørende for, at vi overhovedet kan tale om organisatorisk nybrud.

---

Faciliteringskompasset er udviklet af Ann Charlotte Thorsted, lektor på Aalborg Universitet og Katrine Schumann, facilitator i communicate2innovate. Kompasset er mere grundlæggende beskrevet i artiklen '*Faciliteringskompasset – udvikling af organisatorisk nybrud med leg som faciliteringspraxis*' i bogen '*Dialogisk procesfacilitering*', Aalborg Universitetsforlag. Artiklen, såvel som hele bogen, bygger på et humanistisk grundlag og adskiller sig fra store dele af den eksisterende litteratur på området, der ofte udelukkende har fokus på "how to do it".