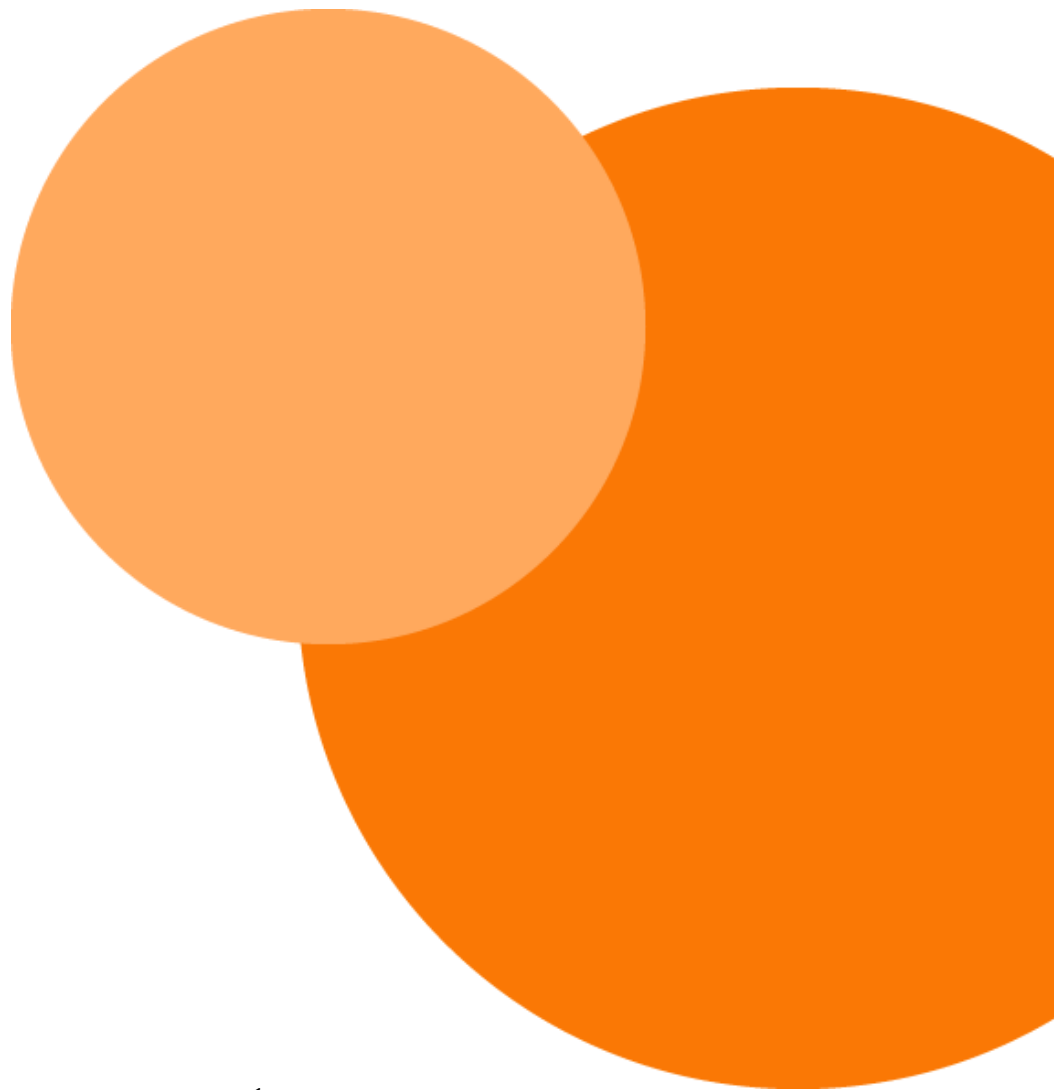


# Facilitering af møder og workshops

*Bo Krüger, Moving Minds*

Bo er specialiseret i at designe og facilitere forandringsprocesser, møder og konferencer, såvel fysisk som virtuelt. Bo har skrevet flere bøger om bl.a. mødeledelse, facilitering og improvisation. Bo laver kurser, foredrag om bl.a. virtuel facilitering, undervisning, motivation og om at kunne navigere i en verden af radikal uvished.



## Indholdsfortegnelse

<b>Indholdsfortegnelse</b>	<b>2</b>
<b>Hvorfor facilitering?</b>	<b>3</b>
<b>Virtuelle og fysiske møder</b>	<b>4</b>
<b>Hvornår har vi brug for facilitering?</b>	<b>4</b>
<b>Afklar spillebanen</b>	<b>6</b>
<b>Mødet er ikke målet men midlet</b>	<b>7</b>
<b>Design af din workshop eller et møde</b>	<b>8</b>
1. Hvad er formålet og leverancen?	9
2. Hvem skal deltage?	10
3. Hvilket miljø?	11
4. Hvilken form?	12
5. Roller	14
<b>Lav en drejebog</b>	<b>15</b>
Tidssøjlen - ankeret	17
Indholdssøjlen – grunden til vi mødes	17
Processøjlen – den lille revolution	17
Notesøjlen - den praktiske rygrad	18
Balance mellem plan og improvisation	18
<b>Den gode facilitator</b>	<b>18</b>
Rammesæt mødet	19
Hjælpe gruppen med at nå målsætningerne for mødet	20
Skab det rette mentale klima	20
Motivere og opmuntre mødedeltagerne undervejs	21
Hold foden på speederen	21
Saml op, konkluder og deleger	22
<b>Tjekliste</b>	<b>22</b>
<b>Læs mere</b>	<b>25</b>
<b>Lær at facilitere</b>	<b>25</b>
<b>Kontakt</b>	<b>25</b>

## Hvorfor facilitering?

Facilitering er den teknik, der gør det lettere for en gruppe mennesker at udrette det den ønsker. Facilitering bruges typisk på møder, konferencer og i workshops. Facilitatoren er en slags mødeleder, der bistår gruppen ved at styre formen på deltageres samtale og interaktion, snarere end indholdet.

Evnen til at facilitere er blevet en efterspurgt kompetence. Dette hænger formentlig sammen med, at den stigende kompleksitet og forandringshastighed i samfundet har medført, at organisationer og virksomheder er begyndt at efterspørge nye måder at tænke forandringer og finde løsninger på. Organisationerne har brug for hele tiden at kunne finde løsninger på nye og komplekse udfordringer, og for at alle i organisationen tager ejerskab over de beslutninger der træffes. Gamle mødeformer, hvor nogle få taler det meste af tiden, eller hvor leder og eksperter doserer deres budskaber udover passive tilhører, har vist sig at være ineffektive til at skabe forandring og fremdrift.

Facilitering kan medvirke til:

- at vi træffer bedre beslutninger, fordi vi får flere perspektiver og trækker på flere menneskers viden og erfaring,
- at vi hurtigt kan finde nye løsninger og værdifulde ideer, fordi mange får mulighed for at bidrage,
- at alle deltagerne på mødet bliver motiveret og tager ejerskab over løsningerne fordi de bliver hørt og føler sig som en del af løsningen,
- at deltagerne skaber konstruktive relationer, fordi de får mulighed for at interagere med hinanden på meningsfyldte måder,
- at vi skaber mere læring og forankring, fordi deltagerne får mulighed for at fordøje og bearbejde mødets faglige indhold.

Ofte siger folk, at de ikke har tid til at facilitere, men spørgsmålet er snarere om, vi har tid til at lade være. For det første behøver et vel faciliteret møde ikke tage længere tid end et dårligt tilrettelagt klassisk møde. For det andet vil et godt faciliteret møde ofte spare os tid bagefter, når mødets beslutninger skal implementeres og mødets indhold huskes og anvendes, fordi deltagerne bedre har forstået mødets indhold og taget ejerskab over det.

Et møde hvor deltagerne er mentalt fraværende fordi de er uengagerede og keder sig, gør det nemt at holde tidsplanen og dagsordenen fordi få siger noget, men er ineffektivt i den forstand, at vi ikke får skabt den samskabelse, læring og forandring som er mødets egentlige formål.

## Virtuelle og fysiske møder

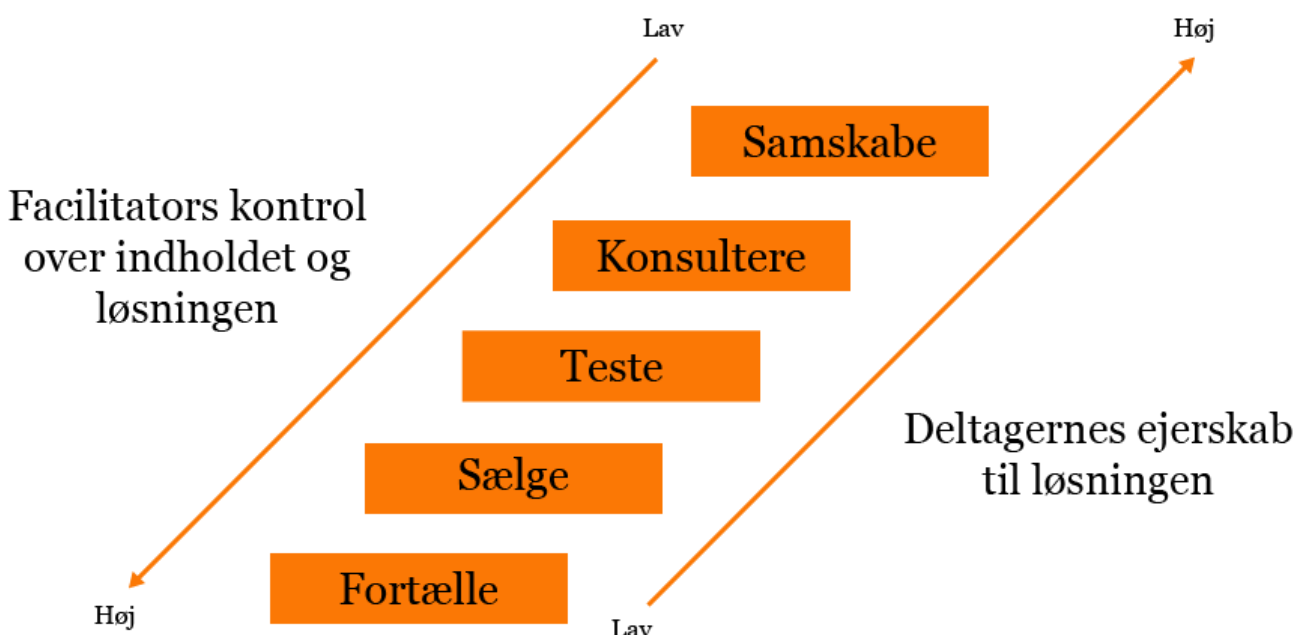
Facilitering er vigtigt både på virtuelle og fysiske møder. På nogen måder er det næsten vigtigere på virtuelle møder, da chancen for at deltagerne bliver distraheret af andre ting er langt større end i et fysiske møde, hvor du ikke kan tømme opvaskemaskinen eller klippe negle under mødet uden at blive opdaget.

I denne artikel er fokus primært på de fysiske møder, men de fleste forslag og modeller, som Designstjernen og Mødediamanten, vil også være en god idé at anvende i forbindelse med et virtuelt møde.

## Hvornår har vi brug for facilitering?

Når du planlægger en workshop eller et møde, er det en god ide at afklare hvor meget facilitering du har brug for. Skal I f.eks. formidle et budskab, som ikke er til diskussion, er det begrænset hvor meget facilitering du har brug for. Skal I derimod i fællesskab finde en løsning på en helt ny udfordring, vil du måske have brug for at facilitere fra starten til slutningen af workshoppen.

I nedenstående model kan du se nogle forskellige typer af processer, der typisk kræver forskellige niveauer af facilitering. Modellen er inspireret af Peter Senges 5 beslutningsstrategier.



**Fortælle:** Denne proces har I typisk brug for, når I skal kommunikere et generelt budskab eller fagligt stof, der ikke er til diskussion, til deltagerne. Det kunne f.eks. være orientering om en ledelsesbeslutning, undervisning i jura, eller fremlæggelse af resultaterne af en undersøgelse. Det primære fokus er typisk på en god formidling og mindre på en god proces. Formålet med faciliteringen i denne type proces, vil som regel være at få deltagerne til at forstå og tage ejerskab over indholdet. Dette kan typisk gøres ved at bryde det faglige oplæg op med minimøder, hvor deltagerne taler med deres sidemand og får mulighed for at reflekterer over og fordøje det de lige har hørt.

**Sælge:** Denne proces minder meget om ovenstående, indholdet er ikke til diskussion. Forskellen er, at oplægget i højere grad er tilpasset deltagerne. Formålet med faciliteringen er her typisk at få deltagerne til at forstå indholdet og motivere dem til at anvende det. Faciliteringen kan bestå i, at deltagerne efter et oplæg får mulighed for at arbejde med hvordan de kan anvende det i deres hverdag.

**Teste:** I denne proces vises eller afprøves en idé eller løsning med deltagerne. Det kunne f.eks. være et tidligt udkast til en ny politik, en ny arbejdsgang eller en prototype på et nyt produkt. Formålet med faciliteringen er typisk at få feedback på løsningen og få forbedringsforslag.

**Konsultere:** I denne proces inviteres deltagerne, som typisk består af forskellige interessenter, til at komme med forslag til, hvordan en given løsning skal se ud. Det kan f.eks. være borgere der bliver hørt før der udarbejdes en ny kommunal politik, eller medarbejdere der kommer med forslag til hvad der er vigtigt i en ny strategi. Forslagene bruges efterfølgende til at udarbejde en passende løsning. Formålet med faciliteringen i denne proces er typisk at få så mange forslag og perspektiver som muligt fra deltagerne.

**Samskabe.** I denne proces samles en gruppe relevante og kompetente mennesker for sammen og på lige vilkår at udvikle løsninger. Formålet med faciliteringen er at få deltagernes viden, kreativitet og erfaringer til at samblomstre, så det fører til løsninger der er større end hvad den enkelte deltager selv kunne være nået frem til.

Som det fremgår af modellen, vil mere involvering af deltagerne som regel føre til større ejerskab over løsningerne, hvilket kan have stor betydning, når de skal implementeres efterfølgende. Omvendt vil en høj grad af involvering ofte betyde, at facilitatoren har mindre kontrol over hvilke indhold der bliver fokuseret på, og hvilke løsninger der bliver resultatet af processen.

“

**Når du skal designe din proces bliver du derfor nødt til at tage stilling til hvad der er vigtigst – kontrol eller ejerskab?**

“

### Afklar spillebanen

Inden du går i gang med at designe din proces skal du have styr på, hvad din spillebane er. Eller sagt på en anden måde: Hvad skal deltagerne have indflydelse på og hvad er ikke til diskussion? Hvis du f.eks. beder deltagerne om at komme med forslag til noget, de reelt ikke har indflydelse på, f.eks. en strategi som allerede er vedtaget, bliver det til en pseudoprocess hvor I bruger tid på ting, der alligevel ikke kan ændres. Resultatet kan være, at I har en god proces, der ender i ingenting, og som kan ende med at deltagerne følte de spildte deres tid. Deltagerne skal ikke opleve mange af den slags pseudoprocesser, før det kan føre til generel modstand mod at deltage i faciliterede workshops. Det ville da være ærgerligt.

Du kan evt. starte en proces eller en workshop med at kridte spillebanen op for deltagerne. Tegn f.eks. en spillebane, som nedenstående eksempel, og skriv ting, der ikke er til diskussion, ved hjørneflagene.



Med spillebanen kan du styre deltagernes forventninger til, hvad der kan komme ud af processen. Du gør det nemmere for dem at samarbejde med dig om at lave et godt møde og finde realistiske løsninger, da de ved hvad det er I sigter mod.

## Mødet er ikke målet men midlet

Hvis du vil skabe størst muligt effekt af jeres møde, er det en god idé at overveje hvilke aktiviteter før og efter mødet, der kan understøtte mødets formål.

**Før** mødet kan du:

- **Afstemme deltagernes forventninger** ved at sørge for, at de er informeret om mødets formål, forventet output og deres rolle.
- **Klæde deltagerne på.** Send evt. deltagerne relevante materialer, de kan forberede sig på, en artikel de skal læse eller en video de skal se. På den måde kan I starte mødet på et kvalificeret grundlag og nå meget længere.
- **Lade deltagerne reflektere.** Send evt. deltagerne relevante spørgsmål de kan reflektere over, inden de kommer.
- **Bede deltagerne løse en opgave.** Du kan f.eks. bede dem skrive noget om deres erfaringer i fht. det emne I skal arbejde med. Eller bede dem medbringe en relevant rekvisit, som kan indgå i mødefaciliteringen.
- **Du kan uddelegere opgaver.** For at aflaste dig selv, kan du bede udvalgte deltagere bidrage til mødet ved f.eks. at facilitere en delproces, holde et oplæg eller hjælpe med teknik og praktik. Dette kan også hjælpe med at skabe ejerskab og forebygge modstand hos den involverede person.

Møder er sjældent et mål i sig selv, men et middel til at drive noget andet fremad. Målet med de fleste møder er at skabe en vedvarende forandring efterfølgende. Derfor er det en rigtig god idé at have tænkt over, hvad der skal ske efter mødet.

**Efter** mødet kan du:

- **Have en plan for opfølgning.** Hvordan vil I sikre, at der følges op på det der aftales? Hvem skal arbejde videre med det? Hvem skal se resultaterne? Skal der holdes flere møder? Skal der allokeres ressourcer?
- **Have en plan for dokumentation af mødet.** Hvis der er behov for at dokumentere mødets resultater, hvordan vil I så gøre det? Skal der skrives et referat? Skal der sendes PowerPoint ud? Skal der optages en video eller tages billeder?

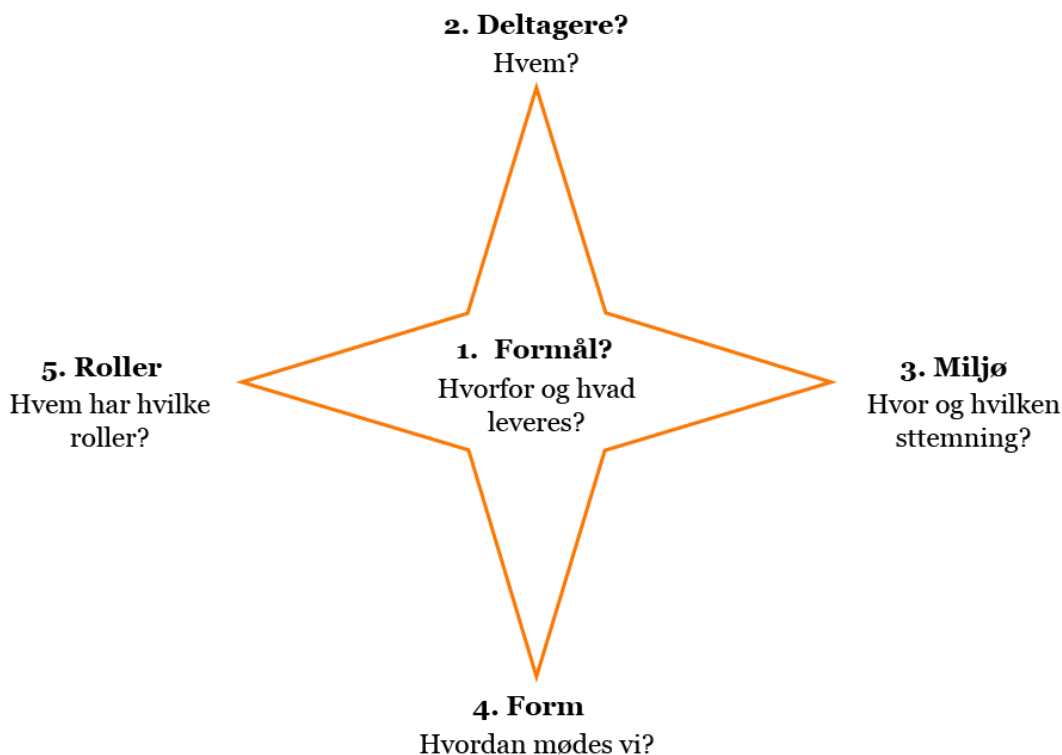
- **Have en plan for hvordan deltagernes engagement fastholdes eller videreudvikles.** Hvordan vil I sikre, at deltagerne ikke taber interessen igen? Skal der oprettes en Facebook eller WhatsApp gruppe? Skal deltagerne lave et sprint og teste mødets beslutninger lige efter mødet? Skal deltagerne sættes sammen i mindre grupper, så de kan støtte hinanden fremadrettet?

## Design af din workshop eller et møde

Hvis du vil lave et møde af høj kvalitet, er det en god idé at tænke sig godt om og starte forberedelserne i god tid. For at hjælpe dig med den proces, vil jeg anbefale dig at bruge Designstjernen, som er udviklet af nogle af mine tidligere kollegaer i Implement Consulting Group.

Designstjernen hjælper dig med at få gennemtænkt alle de vigtigste elementer i et møde i den rigtige rækkefølge.

### Designstjernen



Kilde: Loon, Andersen og Larsen, 2016.



## 1. Hvad er formålet og leverancen?

Start med at afklare formålet med workshoppen og hvad der skal leveres. Formålet og leverancen er din ledestjerne, der kan give dig en klar retning i dit workshopdesign.

Formålet er grunden til at I mødes. Der findes mange slags mødeformål f.eks.:

- At træffe beslutninger
- At skabe nye løsninger
- At skabe fælles forståelse og retning
- At få overblik
- At skabe energi og motivation
- At bygge relationer

På de fleste møder og workshops vil der være flere formål, f.eks. at skabe nye løsninger og motivation for at føre dem ud i livet. På et møde, vil der typisk være flere punkter med hvert sit formål. Ofte er workshoppens formål blot et delformål i en større proces, f.eks. at skabe en ny strategisk retning i organisationen. Det er som regel en god ide at forstå den større sammenhæng og kontekst, så du sikrer at I bevæger Jer i den rigtige retning.

Hvis du selv er ansvarlig for mødet, kan du selv definere målsætningerne. I mange sammenhænge er der en anden mødeejers, f.eks. en leder eller en kunde, som du skal hjælpe med at definere formålet. Ofte er de ikke selv helt sikre på hvad formålet er.

Når du kender formålet, er det også nemmere at definere leverancen, som er det konkrete produkt der skal komme ud af mødet. En leverance kan f.eks. være en handling- eller tidsplan, et idékatalog eller en række forslag og beslutninger. At definere leverancen handler om at tage stilling til formen på mødets output skal være, ikke om hvad det konkrete indhold skal være, det er som oftest det, I skal finde ud af i løbet af mødet. Det er ikke alle workshops og møder, hvor det giver mening at ende med et konkret produkt. Det kan f.eks. være, hvis formålet med mødet er at netværke eller skabe motivation og energi.

Det er en god idé at fortælle deltagerne hvad formålet og den ønskede leverance er, både når du sender en invitation ud og i starten af mødet. Hvis deltagerne kender formålet og leverancen er der en langt større chance for, at I når det I ønsker. I får en fælles retning og deltagerne vil opleve mødet som meningsfyldt og motiverende.

## 2. Hvem skal deltage?

Næste skridt er at forholde dig til hvem deltagerne er. Mødets design skal sigte mod at få det bedst mulige ud af deltagerne. Det kan du kun, hvis du har en viden om og holdning til hvem der deltager.

Sommetider er deltagerkredsen defineret på forhånd, andre gange kan du påvirke hvem som skal deltage. Når du prøver at forstå hvem deltagerne er, kan du undersøge:

- **Hvem er de?** Hvor kommer de fra? Hvilke funktioner har de som er relevante for opgaven? Er der særlige hensyn der skal tages, f.eks. på grund af handicap eller sprogbarrierer? Hvad er deres indbyrdes relationer?
- **Hvor homogen er gruppen?** En homogen gruppe kan gøre det nemt at få deltagerne til at samarbejde, fordi de forstår hinanden. Omvendt vil en meget homogen gruppe sjældent være særligt nytænkende. Vil du have mere nytænkning, er det som regel en god idé at sætte forskellige folk sammen. Forskning har vist, at særligt køns-, uddannelses- og kulturforskelle fremmer nytænkning.
- **Er de motiverede?** Som facilitator kan du gøre meget for at motivere deltagerne, men der er ofte andre og langt stærkere kræfter på spil, der afgør om deltagerne kommer motiveret, ligeglade eller i værste fald med modstand. Modstand eller manglende motivation kan f.eks. skyldes konflikter i organisationen, forandringstræthed eller almindeligt stress. Ofte er det forhold, du ikke kan gøre så meget ved, men som du alligevel bør tage højde for i dit procesdesign.
- **Hvor meget ved de?** Det er relevant at finde ud af, hvor meget deltagerne ved om emnet i forvejen. Hvis de intet ved, skal de måske klædes fagligt på før eller under mødet. Hvis der er nogen, der ved meget mere end de andre, skal de måske anerkendes på deres viden og inddrages i processen som en slags eksperter.
- **Hvad har de prøvet før?** Hvis deltagerne har prøvet rigtig meget facilitering tidligere, er det som regel nemmere at prøve nogle nye spændende processer af med dem. Hvis de slet ikke er vant til facilitering, skal du måske starte lidt konservativt og gradvist skrue op for kreativiteten og involveringsgraden, når de føler sig trygge og du har set hvordan de reagerer på dit procesdesign. Men selv grupper, som slet ikke er vant til facilitering, kan hurtigt vænne sig til den nye måde at arbejde på, da de som regel vil opleve det som langt mere motiverende og værdifuldt end den klassiske tsunami af PowerPoint præsentationer.
- **Hvordan er magtstrukturerne?** Magtstrukturerne i gruppen kan have afgørende indflydelse på gruppedynamikken. En dominerende leder i rummet kan f.eks. føre til at

gruppen bliver strategiske og bange for at lave fejl. Ofte ønsker vi som facilitator det modsatte, nemlig at vi kan skabe et trygt rum, hvor alle deler ærligt og oprigtigt, for at kunne løse opgaven bedst muligt. Dette kan i nogen tilfælde betyde, at det det kan være en fordel at holde lederen ude af gruppearbejde eller bede dem indtage en lyttende og nysgerrig position i stedet for den mere dominerende og kontrollerende, de måske er vant til. Omvendt kan det være en stor fordel at have ledere med beslutningskraft til stede, da de kan bane vejen for de ting i når frem til i løbet af workshopen.

### 3. Hvilket miljø?

De fysiske rammer er mødets kropssprog, der fortæller deltagerne, hvilket slags møde de skal deltage i, og hvilken opførsel der forventes af dem. Hvis de kommer ind i et møderum, der ligner et bestyrelseslokale i Deutsche Bank, fortæller det dem, at her skal der foregå vigtige ting, men også at tonen er formel og at der er roller og hierarkier, der skal respekteres. Hvis du bliver placeret i den bagerste ende af rummet, langt væk fra facilitatoren, er det svært ikke at tolke det som en besked om, at du ikke er særlig betydningsfuld og derfor måske ikke skal blande dig alt for meget.

De fysiske rammer er en vigtig og ofte undervurderet del af mødet. Hvis du får valgt det rette mødelokale og den rette indretning har du allerede skabt gode forudsætninger for at skabe et succesfuldt møde.

Når du vælger mødested og lokaler kan du overveje:

- **Skal mødet holdes hjemme eller ude?** Holder i mødet ude vil det ofte give mere arbejdsro og en følelse af frihed fra vaner og social kontrol.
- **Hvilket mødelokale kan understøtte mødets formål?** Hvis du vil skabe en uformel stemning, skal du måske ikke vælge at holde møde i et traditionelt mødelokale men i et projektrum eller privat hjem. Rummets vægge taler til deltagerne. Så hvis rummet emmer af tung historie og er fyldt med magtsymboler, vil det næppe få deltagerne til at vise deres mere løsslupne og kreative sider. Skal I være kreative og innovative er det måske en god idé at holde mødet i nogle helt anderledes rammer, der kan aktivere deltagernes mod og skaberkraft, f.eks. i Legoland, på et kunstmuseum, på en båd eller i en campingvogn.
- **Er møderummet inspirerende?** Hvilket mødelokale tror du, vil inspirere deltagerne til at give det bedste de har? Det er typisk inspirerende at være i et rum der er smukt,

overraskende eller rummer en interessant eller relevant historie. Måske behøver I slet ikke holde mødet i et traditionelt mødelokale, men kan holde det i kantinen eller udenfor i lyset og luften.

- **Er mødelokalet funktionelt?** Det er vigtigt at vælge et sted, som kan understøtte de arbejdsformer I har planlagt. Skal I f.eks. bruge meget teknisk udstyr, skal I måske ikke holde mødet i en spejderhytte. Omvendt kan en spejderhytte være det perfekte sted, hvis I skal netværke og lave meget gruppearbejde. Til faciliterede møder vil du ofte have brug for mindst dobbelt så meget plads, som i et normalt mødelokale, så du kan flytte deltagerne rundt og engagere dem på forskellige måder. Rigeligt med vægplads er som regel også en god idé, så I kan hænge plancher, post it m.m. op.
- **Hvordan passer rummet til deltagerne?** Foretrækker deltagerne en formel eller uformel atmosfære? Er det praktiske mennesker, som kan lide at komme op at stå? Er der nogle med fysiske udfordringer? Osv.
- **Hvordan skal møblerne placeres?** Skal I sidde i mindre grupper omkring runde borde? Eller skal I sidde i en stor rundkreds helt uden borde? Ofte er det en god ide at have rigeligt med gulvplads, så I kan lave stående aktiviteter.
- **Hvilke materialer har du brug for?** Skal du bruge penne, papkort, post it, abesnot, et stopur og en klokke til at få ørenlyd? Jeg har som regel rigeligt med materialer med, så jeg har rum til at improvisere, hvis jeg skønner det nødvendigt.
- **Hvordan kan du skabe en god stemning?** Lys, planter og musik er enkle virkemidler, der kan skabe en passende stemning i et hvert rum. Spil evt. musik ved ankomsten og i pauserne.

#### 4. Hvilken form?

Måden I mødes på er afgørende for om I når mødets målsætninger. På de fleste klassiske møder, vil næsten al dialog foregå i plenum styret af en talerliste. Denne måde at samarbejde på vil som regel være utilstrækkelig og ineffektiv, hvis du vil have det bedste frem i gruppen og nå de bedste resultater. Der er utallige andre måder en dialog eller et samarbejde kan faciliteres på. Du kan finde eksempler på dette på [www.movingminds.dk](http://www.movingminds.dk)

Din opgave som facilitator og mødedesigner er at finde de metoder, der bedst muligt hjælper gruppen med at nå sit mål. Du skal desuden sammensætte metoderne i en rækkefølge, som skaber et godt og varieret mødeflow.

Som hjælp til at designe et godt mødeflow kan du bruge Mødediamanten, som giver struktur og overblik.

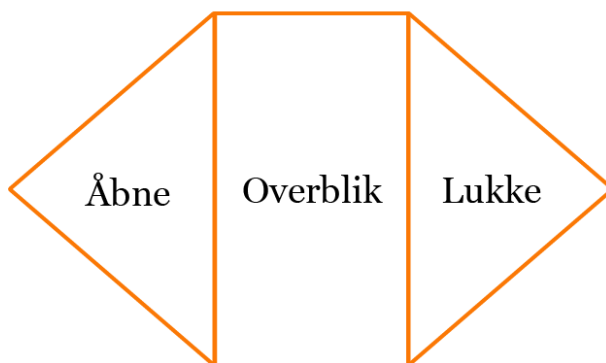
### Skab struktur med Mødediamanten

Har du hørt om hajmøder? Den tyske søhelt Felix Graf von Luckner, også kendt som Havdjævlen, berettede om, hvordan han morede sig med at binde hajers haler sammen og se dem svømme i hver sin retning uden at de rokkede sig ud af stedet. Forklaringen er, at hajer er individualistiske dyr, der efter sigende svømmer den modsatte vej, når den ser en anden haj.

Hajmøder er på samme måde. Deltagerne svømmer i hver sin retning uden at røkke sig ud af stedet. Nogle vil stille spørgsmål, andre vil have svar, nogle vil træffe beslutninger, mens andre vil undersøge tingene nærmere. Facilitatorens opgave er at få "hajerne" til at samarbejde og svømme i samme retning. Hvis mødedeltagerne gør det samme på samme tid, kan de nå meget længere meget hurtigere.

For at opnå dette kan du benytte mødediamanten, som er en model der gør det nemmere for deltagerne at samarbejde om at nå et fælles mål, fordi alle hele tiden ved, hvad der sker. Modellen kan i princippet bruges som udgangspunkt for hvert punkt på dagsordenen. Mødediamanten følger 3 faser. I hver fase kan du bruge en eller flere procesmetoder, der passer til målet med fasen.

### Mødediamanten



I den første fase, **åbnefasen**, udforsker I emnet uden kritik og bedømmelser. Alle erfaringer, relevant viden, tanker og idéer lægges på bordet. Fokus er ikke på at træffe beslutninger men på at kikke på emnet fra alle relevante vinkler. Åbnefasen kan strække sig over et par minutter op til flere timer, afhængig af emnets vigtighed og kompleksitet. I denne fase kan man f.eks. bruge forskellige ideudviklings- og videndelingsmetoder.

I den næste fase, **overblikfasen**, prøver I at få overblik over alt det, der er lagt frem i åbnefasen. Uden kritik og bedømmelse prøver I at syntetisere, kategorisere og få overblik. I prøver at finde relevante mønstre og sammenhænge. Facilitatoren er drivkraften med hjælp fra mødedeltagerne.

I den tredje og sidste fase, **lukkefasen**, udvælger I det allermest anvendelige fra de første to faser og omsætter det til handlinger og beslutninger. Målet i denne fase er at prioritere, forædle og træffe beslutninger. I denne fase er det tilladt at være kritisk og dømmende, selvom den overordnede tone fortsat bør være konstruktiv, positiv og mulighedssøgende.

Du kan bruge Mødediamanten som et kompas for din facilitering, uden at fortælle deltagerne om det. Men det kan være en fordel at introducere modellen til dem, så de forstår din måde at facilitere på, og så I kan samarbejde om at være tro mod modellens faser.

## 5. Roller

Der er mange opgaver der skal løses, når du faciliterer, særligt når der er tale om facilitering af større grupper og mere komplekse processer. Det er derfor en god idé at uddelegere arbejdsopgaver til nogle af deltagerne eller lave en klar rollefordeling, hvis I arbejder som et team. Typiske roller i en faciliteringsproces er:

- **Facilitatoren**, som tager ansvaret for processen – måden I mødes på.
- **Indholdsansvarlig**, som er en eller flere personer, som følger med i det faglige indhold. Opgaven kan være at samle op og konkludere på det faglige indhold og sørge for at mødet holder sig fagligt på sporet. Hvis du er alene som facilitator kan du blive nødt til også at have denne rolle. Det er vanskeligt og nogle gange umuligt for den samme person at være skarp på både indhold og proces på samme tid. Hvis stoffet er komplekst anbefaler jeg, at du ikke forsøger at gøre begge dele. En facilitator skal som regel også forholde sig neutralt til stoffet, så hvis du har meget stærke holdninger til emnet er det måske ikke dig der skal facilitere, men i stedet dig, der skal være den indholdsansvarlige.

- **Praktisk ansvarlig**, som tager sig af alle mulige praktiske opgaver, som i nogle processer kan være temmelig omfattende. Det kan f.eks. være at hænge plancher op, dele materialer ud til deltagerne, flytte møbler, sørge for at deltagerne kommer fra et sted til et andet osv.
- **Referent**, som dokumenterer mødet. Dokumentation kan f.eks. være en PowerPoint, der indeholder både tekst og billeder, som også kan sendes til deltagerne efterfølgende.
- **Teknisk ansvarlig**. Hvis du holder et virtuelt møde, er det afgørende at have styr på teknikken. Dårlig lyd, folk der ikke kan logge på eller en afstemning der driller, kan ødelægge selv den bedste mødeproces og -plan. Selv hvis du er en teknisk Messi, kan det være mere end svært at både have fokus på teknik og proces, derfor er det en rigtig god idé at have en teknisk assistent eller producer, som kan tage stressen fra dig, så du kan fokusere på andre ting.

Hvis I er et team, der samarbejder om faciliteringen af et møde, kan rollerne evt. skifte fra punkt til punkt.

## Lav en drejebog

Når I har tænkt alle elementerne i Designstjernen igennem, er det tid til at lave en drejebog. Drejebogen er et redskab til at sikre, at I holder tiden, og at I får et godt og varieret mødeflow.

En drejebog er noget andet end dagsordenen. Drejebogen er normalt ikke noget alle deltagerne på mødet ser, det er primært til facilitatoren, så vedkommende kan sikre fremdrift på mødet. Drejebogen er typisk mere detaljeret end dagsordenen. Som regel er det ikke en god idé at vise drejebogen til mødedeltagerne, da det bare vil forvirre dem.

Når jeg laver en drejebog, ser den typisk således ud:

Tid	Indhold	Proces	Noter
09.45	Forbered mødet		Flyt ekstra borde. Tjeck AV.
10.00	Intro til mødet:	Siddende ved borde	Flipover og tuscher

	Gennemgang af formål og dagsorden.	Skriv på planche.	
<b>10.05</b>	Bedre service – oplæg og kort diskussion	Oplæg ved Ole om, hvorfor vi har brug for at forbedre vores service.  Kort minimøde efterfølgende.	Projektor
<b>10.20</b>	Bedre service - brainstorm	Brainstorm i par om hvordan vi kan forbedre vores service.	Post it og penne til alle.
<b>10.25</b>	Opsamling	Alle rejser sig og stiller sig ved whiteboard.  Pluk de bedste idéer fra grupperne. Hæng op på whiteboard og kategoriser.	Whiteboard
<b>10.33</b>	Prioriter	Vælg de bedste ideer.  Stående ved whiteboard.  Afstemning med klistermærker.	5 klistermærker til alle deltagere.
<b>10.40</b>	Beslutning om hvilken ideer vi skal gå videre med.	Kort diskussion stående ved whiteboard.	



## Tidssøjlen - ankeret

I tidssøjlen estimerer jeg, hvor lang tid jeg vil bruge på hvert punkt. Der er selvfølgelig kun tale om et skøn, da virkeligheden kan vise sig at se meget anderledes ud end jeg forestiller mig. Nogle gange er deltagerne f.eks. langt mere diskussionslystne, end jeg havde forventet.

Fordelen ved at sætte estimeret tider på er, at:

- Det giver mig en fornemmelse af, om dagsordenen er for ambitiøs og jeg har proppet for meget ind i den (hvilket ofte er tilfældet). Jo flere gange du laver denne type tidsestimater jo bedre bliver du til at forudsige, hvor lang tid tingene tager.
- Ting har det med at tage den tid der er sat af til det. Hvis du estimerer, at en aktivitet varer 8 minutter, vil det anspre dig til at facilitere mødet på en måde som gør, at I rammer tæt på de 8 minutter. Har du sat 30 minutter af, vil det sandsynligvis vare cirka en halv time. Indenfor adfærdspsykologien kaldes det anker-teori. Utallige forsøg har vist, at hvis du angiver en pris eller en tid fungerer det som et psykologisk anker, der betyder at slutresultatet rammer i nærheden af ankeret. Det betyder omvendt, at hvis du slet ikke har sat tid af, er der en risiko for at tiden løber fra dig.
- Du også bruger tidsstyringen til at styrke din rolle som mødeleder. Det er ofte nemmere at skære mødedeltagere af, der er på vej ud ad en tangent. Det er knapt så kontroversielt at sige til dem; "Det er vigtigt at vi kommer videre, da vi har meget vi skal nå endnu", end at sige: "Jeg synes du er på vej ud ad en tangent".

## Indholdssøjlen – grunden til vi mødes

Her skriver jeg hvad det er for et fagligt indhold, der skal behandles (som regel det samme, som der står i dagsordenen), og hvad formålet er f.eks. diskussion, brainstorm eller beslutning. Sommetider laver jeg også ekstra noter om vigtige indholdsmæssige diskussioner eller facetter, som jeg mener bør fremhæves.

## Processøjlen – den lille revolution

Her beskriver jeg, hvilke aktiviteter jeg har planlagt, der kan hjælpe mødedeltagerne med at nå det ønskede mål. I min verden er denne søjle af afgørende betydning for at skabe møder af høj kvalitet. Det er her det bliver tydeligt hvis vores møder er trivielle og ensformige. Hvis der i denne søjle altid står det samme, f.eks. plenumdiskussion omkring bordet, er det opråb om, at I skal til at udfordre jeres forestillinger om hvordan et møde kan afholdes. Det er også processøjlen, der kan hjælpe os med at lave et godt mødeflow, hvor vi sikrer en passende variation mellem forskellige

mødeformater. Det er også her jeg typisk skriver, hvem der skal gøre hvad. Nogle foretrækker at lave en separat søjle, der beskriver hvem der skal gøre hvad. Det gør jeg sjældent, da jeg synes drejebogen bliver uoverskuelig, hvis der er for mange søjler.

### Notesøjlen - den praktiske rygrad

Her skriver jeg typisk ting af praktisk og teknisk karakter. F.eks. hvilket rum skal vi være i, hvordan skal opstillingen være, hvilke materialer skal anvendes osv. Hvis jeg holder et virtuelt møde skriver jeg tekniske specifikationer her. F.eks. links til afstemninger, hvem der skal være spotlight på, om chatten skal åbnes osv.

### Balance mellem plan og improvisation

Planlægningen af mødet skal selvfølgelig stå mål med kompleksiteten og sværhedsgraden af mødet. Hvis der er tale om et lidt uformelt møde, hvor der ikke er mange konkrete ting der skal nås, kan en meget løs planlægning være en fordel, fordi det giver rum til, at I kan navigere Jer gennem mødet i et passende tempo, og på en måde der passer til dagsformen. Har I til gengæld en masse I skal nå og en stram tidsplan, er det til gengæld en rigtig god idé at have tænkt sig godt om på forhånd og lavet en grundig drejebog.

Planer kan være til en stor hjælp, men overplanlægning kan være lige så skidt som dårlig planlægning. Vær opmærksom på, at du i din planlægningsbegejstring ikke får skabt en mødeplan, som er så rigid og kontrollerende, at deltagerne ikke kan trække vejret og handlingslammer Jer, hvis der opstår uforudsete ting på mødet, som er langt mere værdifuldt at forfølge end det der står i din plan.

Nogen møder er med god grund indkaldt med så kort varsel, at planlægning slet ikke har været muligt. På sådanne møder, må du sige det som det er, og sammen med de øvrige mødedeltagere finde en sikker vej gennem mødet. Hvis I samarbejder lykkes det som regel.

### Den gode facilitator

Mødefacilitatoren behøver ikke være den, der har den formelle magt. Ofte er det en fordel, at facilitatoren ikke har alt for mange aktier i mødets indhold. Facilitatoren bør hele tiden have fokus på processen og varetage gruppens fælles interesser, hvilket kan være vanskeligt at gøre, hvis vedkommende har stærke interesser knyttet til mødets indhold. En mødefacilitator, der engagerer sig stærkt i mødets indhold og faglige diskussioner, er tilbøjelig til at miste fokus og glemme tiden. Måske skal du lade en anden facilitere punkter, hvor du gerne vil give den gas.

Som udgangspunkt bør facilitatoren være den, der er bedst egnet til opgaven. Jeg ser ofte, at mødelederrollen går på skift. Det kan være en god læreproces for de skiftende facilitatorer, men det giver sandsynligvis ikke de bedste møder. Jeg anbefaler, at I finder dem, der har lysten og evnerne til at være facilitator og giver dem muligheder for at opøve deres færdigheder ved at få lov at facilitere mange møder.

### Facilitatorens mission

Din opgave som facilitator er ikke bare at transportere en gruppe mennesker gennem en dagsorden, det kan enhver idiot gøre. Din opgave er at skabe et epicentrum af forandringskraft. At skabe et øjeblik af koncentreret mening og energi, der sender mødedeltagerne tilbage til deres sædvanlige kredsløb med styrket motivation og handlekraft.

Hvis jeg skal pege på nogle specifikke ting, som kan hjælpe dig til at blive en stærk mødefacilitator, må det være følgende:

#### Rammesæt mødet

De fleste mødedeltagere ønsker at bidrage til, at mødet bliver godt og effektivt. For at kunne det, kræver det at mødefacilitatoren tydeligt rammesætter mødet fra starten og undervejs. En god rammesætning handler om at:

- *Byde velkommen*, så alle føler sig godt modtaget. Introducer evt. nytilkommende.
- *Forklare målsætningen* med mødet. Fortæl deltagerne, hvorfor mødet holdes, og hvad der skal komme ud af det. Dette kan evt. gentages ved hvert mødepunkt, da målsætningerne kan være forskelligt til hvert punkt. Hvis deltagerne forstår meningen med det der sker, vil de opleve mødet som mere værdifuldt.
- *Forklare hvad deltagernes rolle på mødet er*. På den måde føler de sig værdifulde og kan bedre bidrage til et godt resultat. Gør evt. det samme under mødepunkterne, hvis forventningerne til deltagerne ændrer sig.

- *Angiv tidsrammen.* Fortæl hvor lang tid mødet varer og opfordre deltagerne til at hjælpe med at holde tiden. Deltagerne vil som regel gerne slutte til tiden og helst lidt før. Du kan bruge tidsrammen senere i mødet til at tilskynde deltagerne til at fatte sig i korthed, hvis I har problemer med tiden.
- *Nævn evt. hvornår du har planlagt pauser.* På lange møder har alle brug for pauser. Hvis du fortæller dem, hvornår de er, skal deltagerne ikke bruge energi på at gætte på det.
- *Spørg evt. om der er ændringsforslag til dagsordenen.* Dette gør, at deltagerne får ejerskab over dagsordenen og kan forebygge modstand og ubehagelige overraskelser senere på mødet.
- *Opdater deltagerne i løbet af programmet.* Fortæl dem hvor langt I er nået, orienter dem om eventuelle ændringer osv.

### Hjælpe gruppen med at nå målsætningerne for mødet

Din opgave er at sørge for, at I får det ud af mødet I ønsker. Dette arbejde er selvfølgelig nemmest, hvis I på forhånd har besluttet Jer for hvad formålet og dagsordenen for mødet er. Som mødefacilitator behøver du ikke selv komme med svarene, din opgave er at skabe forudsætningerne for, at deltagerne selv kan finde de nødvendige svar og løsninger. Det bedste middel til det formål er at give rum og plads til, at deltagerne kan byde ind med relevant viden, erfaringer og holdninger. En stor undersøgelse som Google gennemførte for at finde frem til hvilke teams, der klarede bedst i deres organisation, viste, at dem der skabte de bedste resultater, var de teams, der gav hinanden plads og taletid.

### Skab det rette mentale klima

Skal du have deltagerne til at være kreative, skal du måske gå foran med mod og humor og vise du ikke er bange for at give plads til - og selv komme med - vilde og skøre ideer.

Amy Edmondsons forskning har vist, at grupper der oplever psykologisk tryghed trives godt og skaber gode resultater. Psykologisk tryghed er kendetegnet ved:

- Troen på at arbejdsmiljøet gør det sikkert at løbe en personlig risiko.
- At det føles trygt at komme med ideer, spørgsmål og bekymringer.
- At kollegaer har tillid til og respekterer hinanden og føler de kan – endda er forpligtet til – at sige hvad de oprigtigt mener.

Du kan skabe psykologisk tryghed ved fra starten at italesætte:

- At I arbejder med en læringskultur og ikke en fejlkultur.

- Nødvendigheden af at være ærlige.
- Ingen anklager og bebrejdelser.

### Motivere og opmuntre mødedeltagerne undervejs

En god mødefacilitator hjælper deltagerne med at holde fokus og energien oppe under hele mødet. Nogle møder føles som at løbe et maratonløb med betonklodser på fødderne, derfor har deltagerne brug for din opmuntring for at holde sig i gang og ikke gå i dvale eller lade sig aflede af mails og kabaler.

- Giv deltagerne feedback på hvor langt I er kommet i dagsordenen. Fortæl dem når de har lavet en god indsats, f.eks. truffet en beslutning, deltaget aktivt i en debat, holdt sig på sporet osv.
- Inspirer deltagerne med din egen energi, motivation og begejstring. Vis vejen med vilje og stålsathed.

### Hold foden på speederen

Alt for mange møder går over tiden. Sørg for at holde foden på speederen, så I hele tiden bevæger Jer frem i et passende tempo. Det skal ikke gå så stærkt, at der ikke er tid til at have de nødvendige samtaler og diskussioner. Det skal heller ikke gå så langsomt, at I strander i de første to mødepunkter og ikke når resten.

Du kan holde et godt cruisertempo ved at:

- *Stoppe mødedeltagere der er på vej ud ad en tangent.* Bed dem venligt om at afslutte deres indlæg, da I har meget andet, I skal nå.
- *Parker irrelevante emner.* Det sker ofte at spændende, men irrelevante eller perifere emner eller idéer dukker op på et møde. I stedet for at afvise dem helt, kan du parkere dem, ved at bede personen huske dem og tage dem op under et andet punkt eller på et andet møde, hvor det er mere relevant.
- *Strukturer diskussionen.* Afslut et emne, før I fortsætter til det næste. Mange diskussioner bliver unødigt lange og uoverskuelige, fordi flere emner bliver startet oveni hinanden. Dette sker især, hvis du følger en talerliste slavisk, fordi deltagerne vil være tilbøjelige til at kommentere på mange forskellige emner, når de endelig får ordet. Dette kan løses ved kun at tage kommentarer, der berører det emne, som der tales om.
- *Tildel ordet.* Det er ofte de samme mennesker der taler, og de samme der ikke siger noget på et møde. Du kan bryde denne asymmetri ved at tildele ordet til nogle af dem, der ikke siger så meget, men som måske har noget vigtigt at bidrage med. Omvendt kan du bede

meget talende mødedeltagere om at give plads til de andre og kun at sige noget, hvis det bidrager med noget væsentligt nyt.

- *Pluk kommentarer.* I stedet for at høre hvad alle mener, kan du vælge kun at plukke nogle få kommentarer. Der er mange sammenhænge, hvor det ikke er vigtigt at høre det hele, men kun det vigtigste. Det kan f.eks. være efter et gruppearbejde eller et minimøde. Hvis alle skal høres kan et minimøde (deltagerne taler sammen i par) på 5 minutter hurtigt tage 30 minutter at samle op på.
- *Undgå gentagelser.* Opfordre deltagerne til ikke at gentage de samme argumenter og kun byde ind, hvis de har noget nyt (og væsentligt) at tilføje.
- *Skip mindre vigtige emner.* Hvis du kan se, at tiden er ved at løbe fra Jer, kan du overveje at droppe eller udsætte mindre vigtige punkter. Jeg ser alt for ofte, at det er pauserne og de aktivt involverende processer, der bliver droppet først. Det er ikke nogen god strategi og den sikre opskrift på at forvandle et møde fra et livgivende åndehul til et udmattende torturkammer.

### Saml op, konkluder og deleger

Det er vigtigt at hvert punkt på dagsordenen opsummeres og konkluderes. Det gør det nemmere for alle at handle efterfølgende og det giver deltagerne en følelse af effektivitet og fremdrift, hver gang der kan sættes flueben ved et punkt.

### Tjekliste

Et møde der er tænkt over og planlagt på forhånd bliver som regel bedre end et møde, hvor deltagerne dukker op og improviserer sig frem. Et godt møde handler om at nå målsætningerne for mødet og ikke om at spille tid på at finde et mødelokale, hente kaffe og tilslutte projektoren.

Lav en liste over alle de ting, du skal have styr på inden mødet. Hvis du synes det er nemmere, kan du også bruge min huskeliste herunder.

Opgave	Hvem	Færdig (sæt kryds)
Design mødet Brug Designstjernen til at sikre at du har tænkt på alt det vigtigste.		

<p><i>Fastlæg mødetidspunkt</i></p> <p>Hvornår og hvor lang tid skal I mødes?</p>		
<p><i>Book et mødelokale</i></p> <p>Skal mødet holdes hjemme eller ude i byen?</p>		
<p><i>Lav en dagsorden</i></p> <p>En dagsorden er en overordnet tidsplan og oversigt over det i skal nå på mødet til deltagerne.</p>		
<p><i>Lav en drejebog</i></p> <p>En drejebog er dit og teamets redskab til at sikre at I holder tiden og at I får et godt og varieret mødeflow.</p>		
<p><i>Inviter deltagerne</i></p> <p>Husk at fortælle hvad formålet er.</p>		
<p><i>Send forberedelsesmaterialer</i></p> <p>Send evt. forberedelsesmateriale og -opgaver ud til mødedeltagerne i passende tid.</p>		
<p><i>Vælg en facilitator</i></p> <p>Hvem skal facilitere mødet og sørge for at I kommer sikkert igennem? Er det dig eller det skal være en anden, så du kan koncentrere dig om andre ting.</p>		
<p><i>Vælg en indholdsansvarlig</i></p> <p>Hvem kan hjælpe facilitatoren med at samle op og konkludere på det faglige indhold og sørge for at mødet holder sig på sporet?</p>		

<p><i>Vælg en praktisk ansvarlig</i></p> <p>Hvem kan hjælpe facilitatoren med at få logistik og praktik til at glide både før, under og efter mødet.</p>		
<p><i>Vælg en referent</i></p> <p>Hvem skal tage noter fra mødet? Er det overhovedet nødvendigt eller skal deltagerne tage deres egne noter?</p>		
<p><i>Vælg en teknik ansvarlig</i></p> <p>Dette er særlig relevant på virtuelle møder.</p>		
<p><i>Indret rummet</i></p> <p>Skal der flyttes rundt på møblerne i mødelokalet, så det passer bedst muligt til formålet med mødet og de aktiviteter du har planlagt under mødet?</p>		
<p><i>Hav et godt indhold</i></p> <p>Har i den information og viden til rådighed på mødet, som I skal bruge for at kunne træffe de bedst mulige beslutninger?</p>		
<p><i>Skaf materialer</i></p> <p>Får I brug for noget undervejs? Papir, post it, flipover, whiteboard, tuscher.</p>		
<p><i>Check udstyr</i></p> <p>Projektor, tuscher, lys m.m.</p>		
<p><i>Sørg for forplejning</i></p> <p>Kaffe, vand, frugt, frokost m.m.</p>		
<p><i>Opfølgning</i></p> <p>Tag stilling til hvordan du vil følge op på mødet og hvordan mødets resultater skal fastholdes.</p>		



## Læs mere

Hvis du vil nørde og gå mere i dybden kan jeg anbefale dig at læse:

- Edmondson, Amy C.; Den frygtløse organisation. DJØF forlag, 2020.
- Elsborg, Steen & Ravn, Ib; *Lærende møder og konferencer i praksis*. People's Press.
- Krüger, Bo; *Mødeledelse – sådan leder du værdiskabende og motiverende møder*. Akademisk Forlag, 2017.
- Krüger, Bo; *Kontorets Indiana Jones – Lær at improvisere på arbejdet*. Gyldendal Business, 2011.
- Loon, Andersen og Larsen; *Facilitering – skab resultater gennem involvering*. Jurist- og økonomforbundets forlag, 2016.
- Ravn, Ib; *Facilitering*. Hans Reitzels forlag, 2011.

## Lær at facilitere

Kontakt mig, hvis I har brug for:

- **et faciliterings- eller mødeledelseskursus** på jeres arbejdsplads. Jeg underviser både i facilitering af virtuelle og fysiske møder og workshops.
- **en facilitator eller moderator** til en workshop, konference eller personaledag.
- **hjælp til at designe et levende engageret program** på en konference, event eller intern personaledag.
- **En foredragsholder**, der fortæller om mødeledelse, motivation eller samarbejde.

## Kontakt

Vil du vide mere så kontakt **Bo Krüger** her:

[bo@movingminds.dk](mailto:bo@movingminds.dk)

[www.movingminds.dk](http://www.movingminds.dk)

