

ARTIKEL

Facilitering

En artikel med inspiration, værktøjer og tips til at skabe øget dynamik, ejerskab og kvalificerede resultater i gruppeprocesser gennem bevidst design

Facilitering

Af Cecilie van Loon og Line Larsen, Implement Consulting Group

Forestil dig, at du er inviteret til et halvdags kickoff-arrangement på et længe-revarende træningsforløb. Programmet for dagen er uigennemskueligt, lokalet er for lille, der er intet at drikke, og ilten i rummet er ved at slippe op. Det er de samme personer, der siger noget og holder alen lange indlæg. Dagen savner energi, har lav idéhøjde, involvering og tempo. Du drager derfra frustreret og uengageret og har en oplevelse af, at dagen har været et spild af din tid – og du er nok ikke den eneste. Helt så grelle er alle sessioner langt fra. Alligevel kan du sikkert genkende nogle af de ovenstående elementer fra de møder, temadage, events, konferencer mm., du går til. Det kan være svært at

DE MEST KLASSISKE "MANGLER" I MØDER, SEMINARER OG WORKSHOPS

- Formålet med mødet er uklart
- Ingen dagsorden – eller den er ikke kendt, accepteret, visuel og anvendt af deltagerne
- Mangel på fokus på emnet
- Kernepersoner er ikke til stede
- Deltagere bliver ikke involveret, og engagementet falder
- Konflikter håndteres ikke
- Der træffes ingen beslutninger – eller deltagerne ved ikke hvilke
- Der skabes ikke resultater
- Starter for sent og slutter sjuksket eller ikke til tiden

sætte fingeren helt præcist på, hvorfor noget lykkes og andet ikke gør – men det er det, vi har sat os for at komme nærmere. Vi vil derfor i denne artikel give nogle bud på, hvad du kan gøre for at få mere mening og værdi ud af de møder og workshops, du faciliterer. Formålet med denne artikel er således at øge fokus på, hvordan man skaber succesfulde møder og workshops.

At facilitere møder, workshops eller andre typer af processer kræver ikke 10 års erfaring, men det kræver, at man kender faciliteringshåndværket og kan anvende det i praksis.

Artiklen vil derfor beskrive, hvad der ligger i rollen som facilitator samt angive konkrete metoder og værktøjer til brug i dagligdagen som facilitator. Artiklen er velegnet til personer, der fungerer som mødeledere, projektledere, konsulenter og ledere, der alle har det tilfælles, at de indimellem skal samle forskellige grupper af mennesker, der skal involveres og tage ejerskab for forskellige opgaver.

Artiklen vil være opbygget efter følgende struktur:

1. Facilitatorrollen samt designprincipperne om før, under og efter
2. Designstjernen
3. Drejebogen
4. De fem kendetegn – facilitatorens adfærd på dagen

BEGREBET FACILITERING

Artiklen anvender begrebet facilitering som samlet betegnelse for det, man gør, når man er mødeleder, procesleder eller på anden måde ansvarlig for en proces, et møde eller workshops, der skal ende i et ønsket resultat.

Facilitering handler om, hvordan processen udføres

Facilitering er et ord, der bruges oftere og oftere i forbindelse med afholdelse af møder og workshops. At facilitere kommer af det latinske "facilis" og betyder "at gøre let" eller "bevæge frit".

Begrebet facilitering dækker således over det at hjælpe en gruppe med at nå et fælles mål og assistere dem i at nå de ønskede resultater – uden at tage standpunkt eller være producerende, men ved at være knivskarp på rammerne og dialogen. Det handler altså om at styre på form og mål mere end på indhold. Det kan siges enkelt:

"Facilitation is about process – how you do something – rather than content – what you do."

(Ravn, 2011)

HVORNÅR ER FACILITERING IKKE DEN RETTE METODE?

- Hvor der intet skal skabes, eller en beslutning ikke er til diskussion
- Hvor situationen eller informationen er for kompleks til at forstå eller fortrolig for gruppen
- Hvor der kræves en ekspertfaglig rådgivning for at kunne træffe en beslutning

Facilitering anvendes i alle tilfælde for at få medarbejdere, projektdeltagere eller ledere til at engagere sig i beslutninger. Vær derfor opmærksom på, at du i de fleste situationer ikke har råd til at lade være med at facilitere.

Hovedfokus er at være interesseret – ikke interessant! Ib Ravn beskriver det at facilitere som at kanalisere en forsamlet gruppe menneskers energi og kommunikation på en sådan måde, at deres udbytte bliver langt større og bedre, end hvis de var overladt til dem selv (Ravn, 2011).

EKSEMPLER PÅ FORMÅL MED GRUPPEPROCESSER

1. Formulere en strategi
2. Udvikle en idé eller produkt
3. Tilegne sig større viden
4. Træffe en beslutning
5. Lægge planer
6. Opnå ejerskab eller fællesskab
7. Involvere tværfaglige eller tværorganisatoriske fagområder

Når vi her i artiklen bruger begrebet facilitering, ser vi det som *evnen til at skabe øget dynamik, ejerskab og resultater i gruppeprocesser gennem bevidst arbejde før, under og efter den konkrete seance*¹.

Det er endvidere væsentligt for os at gøre klart, at:

1. Facilitering er noget, man kan lære
2. Facilitering skal have et formål og bidrage til at skabe noget (resultater)
3. Facilitering er et værktøj til at arbejde med grupper i størrelsesordenen fra 3 personer og op efter (men typisk fra 6). Vi har arbejdet med grupper på +500
4. God facilitering kræver andet og mere end blot at være "god på scenen". Det handler om at få deltagerne til at arbejde og tage ejerskab for de resultater, de opnår
5. Facilitering handler både om design, gennemførelse og opfølgning

Facilitering består grundlæggende af to komponenter – design af processen og selve faciliteringen.

Formålet med at bruge tid på at designe et møde eller en workshop er at sikre, at deltagerne på den mest optimale måde når målet med

¹ En gruppeproces defineres ved et møde mellem en gruppe mennesker med et arbejdsmæssigt formål. Processens resultat eller slutleverance kan godt være fastsat fx: Vi skal stå med mindst fem ideer til implementering af ny lønmodel. Det konkrete indhold i leverancen – altså selve de fem ideer skabes i processen og i interaktionen mellem gruppens medlemmer.

mødet, således at de oplever at blive hjulpet sikkert gennem processen².

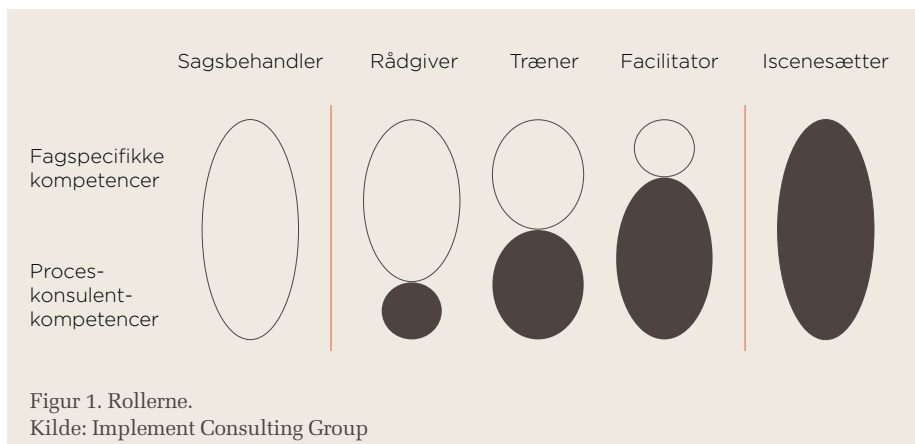
I selve faciliteringssituationen handler det om at være den neutrale katalysator, som sikrer, at alle relevante perspektiver bliver inddraget inden for nogle tydelige rammer.

Hvornår ved jeg, at jeg er facilitator?

Nogle gange er det tydeligt, at man formelt er blevet tildelt rollen som facilitator (fx når man er hyret som ekstern eller intern konsulent til at drive og designe en strategiudviklingsworkshop eller er blevet bedt om at facilitere en idéudviklingsproces eller et styregruppemøde). I andre tilfælde vil rollen som facilitator være mindre tydelig, som når man er til det store informationsmøde og pludselig havner i noget gruppearbejde og bliver "nødt" til at tage facilitatorrollen, eller når man som projektdeltager bliver nødt til at lede elementer af et projektmøde, uden at man har den formelle projektledelsesrolle. Er du leder eller på anden måde ekspert på indholdet, kan det være en udfordring at dyrke den klassiske facilitering uden stillingtagen. Der er ofte situationer, hvor det ligefrem forventes, at man har en mening om indholdet eller beslutningen, og at man rent faktisk tager stilling. Eksempelvis hvis man er leder,

² Facilitering kan med fordel tænkes ind i en række hverdagsmøder, fx til det ugentlige afdelingsmøde, salgsmøder hos kunder, informationsmøder, udvalgs møder, jobsamtaler, workshops (fra 300-500 personer), projektgruppemøder, styregruppemøder, konferencer, temadage og andre events. For flere forskellige mødetyper, der kan faciliteres, se bilag 3.

ARTIKEL



projektleder, træner eller intern konsulent. Her er der ikke tale om facilitering i sin rene "neutrale/magtfrie" form, som den eksterne konsulent i højere grad har mulighed for at udøve. Vi vil dog gerne slå et slag for, at faciliteringsmetoderne sagtens kan benyttes i rollen som leder, projektleder eller intern konsulent. Det kræver dog, at man er bevidst om, hvornår man i processen har facilitatorrollen, og hvornår man fx har lederrollen, og tilkendegiver sine holdninger til emnet eller beslutningen. Man kan fx fortælle sine medarbejdere, hvilken rolle man indtager, så de ved, hvad der forventes af dem – skal vi lytte nu, eller skal vi komme med input, og hvad er til diskussion hvornår.

Både som leder, projektleder eller konsulent vil man i varierende omfang altid skulle påtage sig forskellige roller og enten agere som rådgiver eller træner på forskellige tidspunkter. Forholdet mellem de tre roller er grundlæggende forholdet mellem fokus på faglighed og fokus på processen med de involverede mennesker, der ses af figur 1.

Facilitatorrollen er kendetegnet ved at have primært fokus på processen frem

for fagspecifikke kompetencer, dvs. ekspertviden om selve indholdet. Du kan derfor godt facilitere en it-strategi-udviklingsworkshop uden nødvendigvis at være it-ekspert og kende til alle de it-mæssige processer i organisationen. Dog vil det være en fordel for dig og for organisationen, at du har et grundlæggende kendskab til organisationen og dennes udfordringer. Rollen som træner og rådgiver vil ikke blive beskrevet yderligere i denne artikel, men kan dog kort opsummeres således:

- *Rådgiver* – at give råd, typisk ekspertfaglige, som hjælper kunden til at forstå og træffe beslutninger
- *Træner* – at lære nogen noget gennem at ændre deres viden, holdninger, færdigheder og adfærd

Ofte vil facilitatoren jonglere mellem de forskellige roller i sin hverdag alt efter formålet med den session, man skal facilitere³.

³ For yderligere information omkring træner- eller rådgiverrollen henvises til artiklerne "Projektlederen som forandringskonsulent" af Henrik Horn Andersen samt "Træning" af Cecilie van Loon.

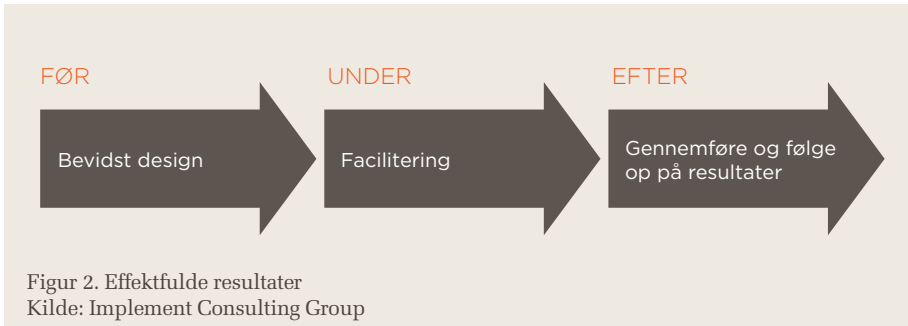
Før, under og efter skaber effektfulde resultater

Som tidligere nævnt anvendes facilitering til at skabe ønskede resultater gennem bevidst design før, under og efter den konkrete involverende session (se figur 2).

Bevidst design (før): At designe betyder at formgive og planlægge processen med det ønskede resultat og formål for øje. For at kunne designe processen og udføre faciliteringen skal vi kende formålet med processen. Som facilitator ejer du processen og skal være skarp på de delprocesser, deltagerne skal igennem for at nå målet, mens deltagerne ejer indholdet i processen, dvs. hvad der produceres undervejs i processen. Desuden betyder det at designe at sætte sig ind i målgruppen på forhånd, skabe den rette stemning og miljø samt være

I EN DYGTIG FACILITATORS VÆRKTØJSKASSE VIL DU FINDE NOGLE AF DISSE PROCESMETODER:

- Konfliktforståelse og -håndtering
- Nonverbal og verbal kommunikation, herunder stemme, mimik, positur, position i rummet, bevægelse og gestikulation
- Feedbackmetoder
- Præsentationsteknik, herunder visuelle virkemidler
- Beslutningsmetoder (enkeltmands- og flertalsbeslutninger)
- Spørgeteknik (spørgsmålstyper, teoretiske tilgange til spørgsmålsdesign)
- Organisationsforståelse og forandringsmetoder
- Involveringsteknikker og procesmetoder
- Forståelse for præferencer og læringsstile



til hele organisationen på intranettet, via e-mail og på monitorskærme rundt om i organisationen. På den måde blev resultatet af dagen kommunikeret ud, mens det stadig var i frisk erindring hos deltagerne, og det signalerede en handlekraftig ledelse.

Designstjernen

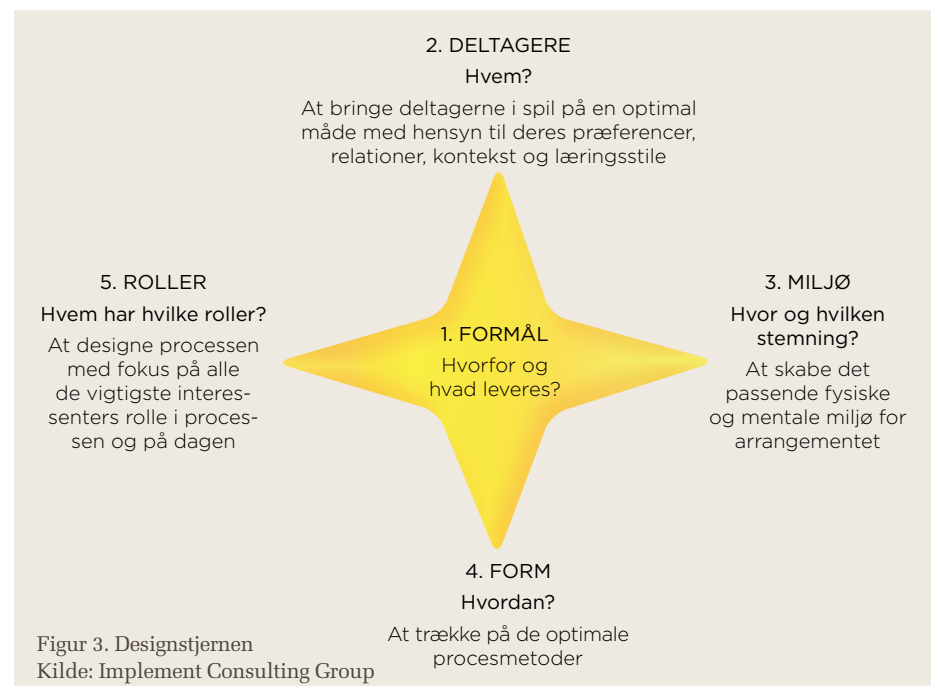
En vigtig succesfaktor forud for alle processer, du skal facilitere, er forberedelse. Hertil fungerer designstjernen som et brugbart praktisk værktøj, hvor man får tænkt de centrale faglige elementer igennem før selve afholdelsen af mødet, workshoppen eller forløbet. Vi vil nu dobbeltklikke på hver af dimensionerne i stjernen og udfolde de elementer, som ligger i midten samt hvert af hjørnerne i stjernen (se figur 3).

skarp på roller før, under og efter selve dagen. Som inspiration til denne forberedelse vil vi anbefale designstjernen, der sikrer, at man får tænkt hele vejen rundt om sin proces, inden man skal udføre den. Vores erfaring er, at der ofte investeres for lidt tid i denne fase, hvilket resulterer i dårlige leverancer på dagen og besvær med den efterfølgende implementering. At designe betyder derfor at skabe de mest optimale rammer for processen. Se afsnittet om designstjernen.

Facilitering (under): At facilitere betyder, at man på dagen hjælper en gruppe med at nå et fælles mål og assistere dem i at nå de ønskede resultater - uden at tage standpunkt eller være producerende, men ved at være knivskarp på rammerne. Se afsnittet om de fem kendetegn.

Følge op på resultater (efter): Som facilitator har man ansvaret for at sikre accept og implementering af processens resultater og next step i det videre forløb. Det betyder, at du hjælper gruppen med at identificere og afslutte processens resultat og dokumentation. Den excellente facilitator har allerede i sit bevidste design i før-processen gennemtænkt selve implementeringen af resultaterne og sikret, at gruppen ikke står tilbage med et resultat, der

ikke er opbakning til i organisationen eller urealistisk at gennemføre. Som eksempel kan nævnes et strategiseminar, hvor 450 medarbejdere og ledere arbejdede én dag med seks temaer omkring organisationens strategi. Lederne blev indkaldt den følgende morgen til at beslutte, hvilke der kunne føres ud i livet med det samme, og hvilke der krævede mere tid. Dette blev samme formiddag kommunikeret



ARTIKEL

**Formål**

Alle design af processer starter med et seriøst kig på opgaven, herunder det overordnede formål – det I skal stå med i hånden, når dagen er slut (leverancen), og de succeskriterier, der knytter sig til opnåelsen af formålet. Først derefter foretages konkrete designvalg. At tænke det overordnede formål igennem samt hvilket formål, hvert enkelt delelement i processen har, er første skridt for at kunne gennemføre den gode proces. Et eksempel på formål, leverancer og succeskriterier for en proces er fx at øge erfarings- og vidensudveksling om god sagsbehandlingspraksis på tværs af tre afdelinger.

Leverancer: Et visuelt overblik over afdelingernes sager, typer, ansvarlige, samt hvilke overlap der er mellem sager i de tre afdelinger. Et kodeks for god sagsbehandlingspraksis, der kan favne alle tre afdelingers sagstyper.

Succeskriterier: Deltagerne oplever at få mindst tre nye idéer/input til egen opgaveløsning, deltagerne oplever processen som meningsgivende, deltagerne har fået overblik over, hvem der sidder med hvilke sager, og ved, hvem de kan spørge om hjælp til sager. Det er tydeligt for deltagerne, hvad der er god sagsbehandlingspraksis. Skal processen række yderligere ind i efter-fasen, kunne succeskriterier være: Deltagerne oplever øget videndeling og bruger hinanden mere på tværs af afdelingerne – tre måneder efter processen.

Samtidig udløser formålet et ærligt blik på egen formåen: Er jeg den rette til at løse denne opgave? Har jeg den rette profil eller de rette kompetencer til at styre denne proces i mål? Vil det i stedet være mere konstruktivt, at

jeg inddrager en af mine kolleger, der har stået med denne type udfordring før og har et større kendskab til deltagerens udfordringer? Formålet er essentielt, hvad enten du skal designe en konference, holde et oplæg eller drive et møde. Et tydeligt formål hjælper dig ikke alene i designfasen, men også til at skabe mening for deltagerne på dagen. Hvis ikke formålet er klart defineret og accepteret af alle involverede, kan processen hurtigt drives ud på et sidespor, blive uproduktiv og ikke skabe basis for at træffe de rette beslutninger. Vores erfaring er, at der ofte bruges alt for lidt tid i denne fase, hvilket resulterer i uklare leverancer, der ikke implementeres eller kan laves målbar opfølgning på.

REFLEKSIONSSPØRGSMÅL TIL FACILITATOREN

- **Formål:** Hvorfor afholdes denne session? Hvilken mening, værdi og vision er bærende? Hvad er de(t) uofficielle formål?
- **Mål og forventningsafklaring:** Hvad er de primære målsætninger?
- **Leverancer:** Hvad skal være produceret, når sessionen er færdig?
- **Succeskriterier:** Hvordan kan vi måle, om formålet er nået?

**Deltagere****Udvælgelse af deltagere:**

Denne del af designstjernen handler om at sikre, at de "rigtige" mennesker deltager for at sikre størst muligt videngrundlag, beslutningskompetence og kvalitet på netop det område, som proces-

sen omhandler (jf. du er ekspert på processen, deltagerne på indholdet). Hvis de rette mennesker ikke er til stede til at kunne træffe en beslutning eller kvalificere inputtene, er der en stor risiko for, at processen er spildt, da der ikke er skabt det fornødne ejerskab til videre implementering eller den fornødne organisatoriske opbakning. For at blive skarp på, hvilke mennesker der skal engageres i en gruppeproces, er der tre spørgsmål, som en facilitator må have svaret på:

1. *Hvem er deltagerne, og hvem vil beslutningen have indflydelse på?* Tænk også over: Antal deltagere, deres gennemsnitsalder og køn. Hvilken blanding af fagligheder er til stede, niveauer, hierarki og deltageres præferencer.
2. *Hvilket niveau af involvering skal deltagerne have i processen?* Dette spørgsmål hjælper dig til at differentiere niveauerne for involvering. Der kan være processer, hvor deltagerne primært skal give input, eller hvor deres tilstedeværelse er kritisk i forhold til at træffe beslutninger. Hvis centrale nøglepersoner, der har den rette beslutningskompetence, har meldt afbud, så tænk over, om der skal sendes en substitut, der kan repræsentere vedkommende, eller om det er nødvendigt at udsætte mødet.
3. *Hvilke organisatoriske værdier er centrale?* Dette vil hjælpe dig til at tænke over, hvilke traditioner og værdier der er i organisationen, som er centrale at tænke ind i designet i forhold til de mennesker, der påvirkes af designet.

Hvem er deltagerne? Når deltagerne er identificeret og udvalgt, er det vigtigt at vide så meget som muligt om deltagerne i processen for at kunne skabe

DET RATIONELLE JEG

- Skab en agenda med klare mål for temaer
- Planlæg med analyse og kritiske drøftelser
- Vis effektivitet
- Fokuser på bottom line og gør det kortfattet
- Giv klare beskrivelser af mål/outcomes
- Skaf de nødvendige data og beregninger
- Vær tydelig på beslutningsformen

DET PRAKTISKE JEG

- Respektér program og tid
- Vær konsistent
- Bliv på sporet, undgå sidespring i snakken
- Send et detaljeret program ud i god tid
- Tag noter på plenum-snakke
- Fordel klare roller blandt mødets deltagere: mødeleder, tidsholder, referent
- Husk at fortælle om, hvad der sker i det videre forløb

DET EKSPERIMENTERENDE JEG

- Tillad tid til at arbejde "ud af boksen"
- Skab variation og mulighed for sjov
- Skab tid til brainstorming
- Diskutér fremtiden og visionerne
- Lav små energizers
- Skab begejstring
- Diskutér "det store billede"/perspektiver

DET RELATIONELLE JEG

- Lav "check-in", "what's in it for you?"
- Synliggør koblinger mellem deltagernes input
- Opmuntr alle til at bidrage - spørg
- Anerkend forskelligheden i idéer
- Tillad tid til at dele og opbygge tillid
- Tillad uformelle, spontane inputs
- Vær sensitiv på ændringer i stemningen og reager på det

Figur 4. Design din proces, så alle præferencer tilgodeses

Kilde: NBI Solutionsfinding og Implement Consulting Group

den rette stemning, interaktion og iscenesættelse i forhold til målgruppen.

Vi lærer på forskellig vis, og det er meget forskelligt fra person til person, hvad der stimulerer vores kreativitet, engagement, effektivitet og lyst til at bidrage til processen⁴. Eksempelvis vil nogle personer have en præference for at tænke rationelt, træffe beslutninger på baggrund af fakta, konkret data og valid information. Den rationelle præference vil have en tendens til at stille spørgsmålet "hvad". Hvad er årsagen til, at vi mødes i dag? Hvad er formålet

med workshoppen? Hvad gavner det mig eller organisationen? Hvad bidrager det til på bundlinjen? Andre personer vil have en mere praktisk præference, der har fokus på systemet, organisering, pålidelige metoder og den praktiske implementering. De vil ofte stille spørgsmålet "hvordan". Hvordan skal planen se ud? Hvordan kan man praktisk gennemføre det? Hvordan skal vi løse udfordringen? Andre personer vil have en relationel præference, der har fokus på følelser, stemning og de mellem menneskelige relationer. Disse personer vil ofte stille spørgsmålet "hvem". Hvem vil blive påvirket af beslutningen? Hvem vil blive involveret i processen? Hvem skal være en del af mit team? Og endelig kan man møde personer med en mere eksperimenterende præference. Den eksperimenterende præference er kendetegnet ved at være optaget af helheden, visioner

og idéer. De vil ofte stille spørgsmålet "hvorfor". Hvorfor gør vi dette på denne her måde, eller rettere hvorfor gør vi det ikke på denne her måde?

Hver af de fire præsenterede præferencer inviterer til forskellige måder at facilitere på i forhold til at skabe motivation og begejstring hos den enkelte deltager. Pointen er at forberede sit procesdesign, så processen taler til alle fire præferencer (se figur 4).

Husk! Der skal være plads til forskellige præferencer og læringsstile, der skal indtænkes i det design, der laves. For det meste vil flere af præferencerne være til stede i dine sessioner. For at få den bedste effekt er det hermed centralt at få styr på, hvem der deltager, inden designet afgøres.

REFLEKSIONSSPØRGSMÅL TIL FACILITATOREN

- Hvilke deltagere er vigtige at få med?
- Er det de rigtige deltagere, som er samlet?
- Hvordan er gruppens sammensætning (fagligheder, præferencer, læringsstile, traditioner mm.)?
- Hvordan er organisationens kultur og stil?
- Hvilke gruppemæssige relationer kan forventes?



Form

Formdimensionen handler om, hvilke metoder du vil anvende i din proces for at nå målet og for at skabe involvering og mening for deltagerne. Batteriet af metoder er stort og spænder fra

⁴ Der findes en lang række værktøjer og metoder til at afdække og forstå deltagernes og organisationens tænke- og handlemåder. Det kunne fx være Whole Brain-tænkningen fra NBI™, DISC, FIRO-B®, MBTI®, Dunn & Dunn, Insight eller Belbin.

ARTIKEL

INDIVIDUEL REFLEKSION	De deltagere, der tænker, mens de taler, og hurtigt kan formulere sig, er ofte som fisk i vandet i processer, mens de, der gerne vil tænke, før de taler, kan blive overset. For at tilgodese deltagere med denne præference kan du anvende individuel refleksion, hvor hver deltager får tid for sig selv til at notere tanker og spørgsmål ned.
SAMTALE MED SIDEMAND/I LILLE GRUPPE (3-6)	Samtale med sidemanden kan skabe trykthed for deltagerne og gøre, at flere synspunkter kommer i spil. Hvis du har oplevet at stå over for en gruppe, hvor ingen eller kun meget få deltagere respondere på de spørgsmål, du stillede, kan det være, fordi de ikke har følt sig trygge ved at skulle sige noget foran mange mennesker. Det kan tage tempoet ud af processen og, endnu værre, skade kvaliteten af resultatet!
PRODUKTION I GRUPPER (3-6)	Produktion i grupper anvender du fx, når du ønsker, at deltagerne skal komme med mange bud på et givent emne eller skal producere input til en fælles beslutning. Grupperne kan arbejde og afrapportere på fx flippers, papkort eller fortrykte skabeloner.
RUNDE	En bord- eller plenumrunde, hvor alle kan komme til orde, er et meget dansk fænomen, der ikke altid vil kunne eksporteres til andre kulturer. Runden er god at bruge, hvis det er vigtigt at få alle deltagers mening om et givent område frem. Et opmærksomhedspunkt er, at en runde kan tage lang tid, så sørg for at sætte rammerne for længden og indhold samt lade en af deltagerne, du ved vil overholde tiden, demonstrere længde og omfang ved at lægge ud. Det giver de øvrige deltagere et tydeligt billede af, hvilken ramme de skal tale inden for.
STÅENDE DIALOGER	Stående dialoger virker særligt godt, hvis man gerne vil skabe variation og tempo i mødet. Man kan fx hænge flips i fire hjørner i lokalet med refleksionsspørgsmål og bede deltagerne udfylde flippene i små grupper, rokere efter nogle minutter og arbejde videre på den forrige gruppes flip. En anden mulighed er at bede deltagerne om, enten i grupper eller enkeltvis, at producere en række papkort eller Post-its med svar på enten nogle spørgsmål eller som led i at generere nye idéer til en given løsning.

Figur 5. Anvend forskellige involveringsteknikker.

Kilde: Implement Consulting Group og Ib Ravn (2011). Facilitering: Ledelse af møder der skaber værdi og mening

individuel refleksion til konceptualiserede metoder, fx 4D fra Appreciative Inquiry og Harrison Owens Open Space Technology, samt en række idéudviklingsmetoder, fx omvendt brainstorm, ordassociationer og sorteringsmetoder (se bilag 4). Vi kan lide dem, fordi de alle har et overordnet rammeværk, som man kan bruge mere eller mindre stringent og tilpasse til den givne proces. Som facilitator er det allerede i udarbejdelsen af din drejebog, at du gør dig klart, hvilke metoder du vil anvende undervejs i processen.

Vælg de metoder, der hjælper gruppens resultat på vej: Det væsentlige er, at du vælger de metoder, der understøtter formålet og målet og som hjælper gruppen i processen. Derfor er det væsentligt at have forskellige metoder, du kan anvende undervejs i processen, der skaber tilpas variation, så deltagerne holdes engageret hele vejen igennem.

Du kan hente inspiration fra nedenstående figur med forskellige involveringsteknikker (se figur 5)⁵:

⁵ For yderligere uddykning af involveringsteknikkerne henvises til bilag 2.

REFLEKSIONSSPØRGSMÅL TIL FACILITATOREN

- Hvilken metode vil hjælpe gruppen bedst muligt til at nå resultatet?
- Hvordan vil du arbejde med at skabe trykthed, energi og stemning i din proces?
- Hvordan vil du sikre den rette mængde variation i løbet af dagen?
- Hvordan vil du sikre, at du har den rette tid, så vi når de rette leverancer og opfylder formålet?



Miljø

Skab de bedste fysiske rammer for involvering og skabelse af resultater:

Miljødimensionen handler om de rammer, dit møde eller din workshop skal foregå i, samt hvilken stemning du ønsker at skabe. Det mest optimale er selvfølgelig, at du som facilitator har indflydelse på, hvor arrangementet skal afholdes. Skal det være i et internt mødelokale, på et traditionelt kursussted, i en rå silo, en tidligere flyhangar, en koncertsal eller måske udenfor? Det væsentlige er, at du vælger dit sted med omhu, og efter om det understøtter formålet med workshoppen. Nogle gange kan denne dimension af stjernen være "låst", dvs. at det af den ene eller anden gode grund er besluttet, at din workshop skal holdes i et (trist) mødelokale over for kantinen. Nogle organisationer har særlige prisaftaler med bestemte (mere eller mindre inspirerende) kursussteder, der afgør rammerne. Fortvivl dog ikke, for selvom din stjerne er låst i denne dimension, er der rigtig meget, du kan gøre for at få rummet iscenesat, så det understøtter workshoppens formål. Ordet iscenesættelse har vi lånt fra teaterverdenen, hvor det at skabe den rigtige scenografi til et teaterstykke er et håndværk og en profession i sig selv. Pointen er, at ligegyldigt om vi vil eller ikke vil iscenesætte, så kan vi ikke lade være med at gøre det. Det vi gør eller ikke gør i et lokale betyder noget for deltagerens oplevelse af mødet. Forestil dig fx et teaterstykke på en barscene (uden scenografi). Det vil også have en virkning og være iscenesat og signalere noget. På samme måde kan et upersonligt mødelokale signalere, at denne proces/møde blot er et af de sædvanlige møder i rækken.

Klæd lokalet på, så det passer til din proces:

Hvis dit formål med mødet fx er et arbejdsmøde, hvor der skal produceres nogle særlige leverancer på kort tid, kan du iscenesætte dit mødelokale efter det. Du kan lave det til et stående møde uden det klassiske mødebord⁶, du kan servere energibarer, vand og spille noget tempofyldt musik, når deltagerne ankommer, samt sørge for, at alt arbejdsgrejet til mødet ligger klar (tusser, papkort, brown paper, konsulentsnot, flipoverpapir mm.). Hvis dit møde derimod har til sigte at indsamle erfaringer, evaluere og lære fra eksempelvis et projekt, kan du dæmpe belysningen ved at hænge noget over det skarpe loftslys, invitere ind i et rum med behagelige møbler, dæmpet musik, der signalerer, at her er der fokus på refleksion og læring.

Alle typer af møder kan (og bør) iscenesættes af facilitatoren – også de ugentlige afdelingsmøder, der ofte kan have en (kedelig) statuskarakter. Et simpelt virkemiddel til at gøre et møde mere motiverende kan fx være: 1) At folk føler sig generelt velkommen (bliver budt velkommen, der er sørget for mad/drikke), 2) At formål og dagsorden for mødet er synligt, 3) At mødet startes positivt op ved, at deltagerne fx fortæller i et minut om en opgave, der er lykkedes, og 4) At deltagerne kan prioritere de vigtigste punkter i dagsordenen. Dette vil gøre en forskel og måske være den lille forstyrrelse, der hjælper gruppen på vej til et godt resultat. Pointen er, at iscenesættelse betaler sig, og at det er de billige point, du kan score her!

⁶ Forsøg med stående møder viser imidlertid, at møderne bliver kortere, men at kvaliteten af beslutningen ikke forbedres ved at stå frem for at sidde (Ravn, 2011).

Et meget væsentligt element, når man designer sit miljø, er altid at tjekke op på lokalet. Har du aldrig været i lokalet før, så tag ud og se det inden! Står du fx og skal facilitere en proces med 40 deltagere, der undervejs i processen skal arbejde på brown paper i smågrupper i lokalet, bliver du nødt til med egne øjne at se lokalet og undersøge, om det rent faktisk kan lade sig gøre i praksis, dvs. er vægfladerne store nok, og kan stole og borde hurtigt og nemt flyttes væk, så der er plads til grupperne. Du skal også sikre dig, at lokalet er tilgængeligt mindst en time før, din proces starter, så du kan iscenesætte det efter dit formål og være klar til at tage imod deltagerne. Iscenesættelsen af lokalet kan godt tage tid, hvis du både skal rykke rundt på borde og stole, skrive velkomstflipovers, lægge materiale ud til deltagerne og tjekke av-udstyret. Husk, at visuelle elementer i et lokale kan være med til at give liv til et ellers trist rum, og at dit lokale gerne må forstyrre og skabe nysgerrighed.

Et sidste element i miljødimensionen handler om de virkemidler, du vil anvende i din proces/på dit møde. Skal der være noget fysisk til hver deltager og i så fald hvad? Fx små notesbøger, øvelsesbeskrivelser som handouts, de kan klistre i deres notesbog, printede templates, de kan arbejde med i grupper, eller plakater, der kan hænge på væggen med værktøjer, du gennemgår. At gennemtænke de virkemidler, du vil anvende i din proces, er helt centralt for iscenesættelsen af lokalet og for den stemning, du gerne vil skabe for din proces.

ARTIKEL

REFLEKSIONSSPØRGSMÅL
TIL FACILITATOREN

- Hvordan vil du skabe de bedste fysiske rammer for involvering og skabelse af resultater?
- Hvordan vil du skabe de bedste mentale rammer for deltagerne, så de har lyst og engagementet til at bidrage til resultatet?
- Hvilke virkemidler vil du anvende til at understøtte processens formål?

**Roller****Brug tid på at forventningsafstemme roller:**

Ofte vil det være oplagt, at det ikke kun er dig, der er "på scenen". Der kan være processer, hvor det, at direktøren eller afdelingslederen indleder, vil være oplagt for at skabe vigtighed omkring mødet eller processen. Det kan også være eksterne talere, der er inviteret til at inspirere deltagerne eller give deres bud på de nyeste trends eller viden på området. Vores oplevelse er, at det kan være vanskeligt at håndtere ledere. Anbefalingen på forhånd er tydeligt at forventningsafstemme formålet med lederens rolle samt det, han/hun skal sige, og hvad der vil være hensigtsmæssigt at sige i forhold til den øvrige proces. Nogle ledere vil af gode grunde gerne fortælle om alle de øvrige tiltag, organisationen også er i gang med, nu hvor alle medarbejderne alligevel er samlet – og det kan blive for langt eller resultere i, at den stemning, du havde skabt gennem din iscenesættelse af lokalet og din introduktion, nu er en anden, da det igen bliver din tur til at være på. En helt konkret og samtidig kreativ metode til at begrænse lederes oplæg

(og taletid) er metoden Pecha Kucha⁷. Her er begrænsningen 20 billeder, der hver vises i 20 sekunder. Det giver en maksimal samlet taletid på 7 minutter.

Har du en ekstern oplægsholder, er det også vigtigt at have talt med vedkommende om, hvad han/hun skal præsentere, hvor langt det skal være, hvilken proces der skal være undervejs og efterfølgende, og om du skal styre en evt. spørgsmålsrunde, eller vedkommende selv gør det. Dette kræver, at der bruges en del tid på forventningsafstemning forud for processen, men denne tid er ofte givet godt ud i forhold til at holde det rette tempo undervejs i processen.

Medfacilitatorer: Måske drager du ikke altid alene ud i marken, men sammen med en kollega eller en af "kundens" medarbejdere, som du skal facilitere processen sammen med. Her er det også væsentligt, at I forventningsafstemmer jeres roller med hinanden, og hvordan I hver især kan lide at arbejde, når I faciliterer. Hvad har du det godt med, når du er på? Skal det være ok at komme med indskydelser, når den anden er på? Er der en af jer, der skal være den primære facilitator? Og hvordan hjælper I hinanden med at fremstå bedst muligt?

Ved større processer med deltagere over 30 personer vil det ofte være

⁷ Pecha Kucha (ペチャクチャ 'pe-tja 'ku-tja). Pecha Kucha går kort fortalt ud på, at man viser 20 elementer (fx billeder), hvor man bruger præcis 20 sekunder på at beskrive hvert element. I alt en præsentationstid på 6 minutter og 40 sekunder pr. person. Navnet Pecha Kucha stammer fra den japanske term for lyden af konversation (småsnak eller "chit-chat"). Se mere på www.pechakucha.org og www.pechakucha.dk.

nødvendigt at have en række medfacilitatorer til at hjælpe med, at processerne rundt om i lokalet kører, som de skal, og at målet nås. Her kan man anvende medfacilitatorer, eller det man kan kalde "bordformænd", som man på forhånd har trænet i at køre de mindre processer.

Som ekstern konsulent (og i visse tilfælde også som intern konsulent) kan man blive inviteret til at facilitere en proces, der er en del af et projektføreløb, og resultatet af workshoppen skal derfor anvendes som input og grundlag for det videre arbejde i projektet. Det kan fx være facilitering af en værdiworkshop, hvor organisationen skal finde frem til de værdier, der kendetegner det, de gør. Her vil der typisk være en projektgruppe, der efterfølgende skal arbejde videre med resultaterne – med eller uden din hjælp. Det er vigtigt at være i dialog med denne gruppe inden selve workshoppen og afstemme forventninger til, hvem der har hvilke roller på dagen (inklusive din egen

REFLEKSIONSSPØRGSMÅL
TIL FACILITATOREN

- Hvordan vil du håndtere de mennesker, der har en vigtig rolle i din proces? Den eksterne oplægsholder, chefen, medfacilitatorer eller interessenter
- Hvilken viden kan du trække på?
- Er der brug for, at jeg agerer i flere roller end facilitator på dagen (rådgiver, træner)?
- Er jeg den rette til at være facilitator på dagen/passere min stil i forhold til organisationens stil?
- Er der den rette faglighed til stede på dagen? Og har jeg nok indsigt til at bringe den i spil?

rolle på dagen), samt hvordan resultaterne skal anvendes efterfølgende.

Når du har gennemtænkt alle fem elementer i stjernen, er det tid til HLS-testen: Hænger lortet sammen. Det er et sidste kvalitetseftersyn på, om formål, leverancer og succeskriterier kan opnås gennem de mennesker, der deltager i det valgte miljø med den valgte form og metode, og med de roller, I har bestemt.

Fra designstjernen til drejebog

Når du har været gennem alle elementerne i designstjernen, vil det være tid til at kaste sig over, hvad der skal ske på et mere detaljeret plan i processen. Et typisk skridt fra designstjernen mod den detaljerede drejebog vil være at lave en grov skitse til et program for at få et indtryk af den samlede dag på baggrund af designtankerne. Efter at have skabt

idéen om, hvordan dagen tager sig ud, og hvor lang tid der er til rådighed, vil næste skridt være at designe de enkelte sessioner i programmet på et mere detaljeret niveau – en drejebog.

Formålet med at lave en drejebog er således, at du får gennemtænkt, hvordan du når formålet, fordelingen af roller og ansvar, hvordan du vil lede processen samt længden og mængden af pauser, stemningen og de materialer, du ønsker at anvende, samt tid. Med dreje-

BAGGRUND		BESKRIVELSE	
Formål	Hvorfor?		
Succeskriterier	Hvad skal vi nå/opnå?		
Kontekst	Del af forløb?		
Mennesker	Hvem, hvor mange, hvilke typer, roller, ansvarlig etc.?		
Miljø	Stedet, stemning, adressen etc.?		
Roller	Hvem har hvilken rolle/ansvar – interne + eksterne?		
Form	Hvilke overordnede procesmetoder er i spil, særlige opmærksomhedspunkter?		
TID	PROGRAMPUNKT	HVORDAN OG HVEM HAR ANSVARET?	MATERIALER OG?
HUSK →	Formål – hvorfor laver vi dette programpunkt? Det er vigtigt at gøre sig klart, hvorfor man vælger at bruge tid på hvert enkelt punkt!	Hvordan faciliteres programpunktet + den detaljerede tidsplan	Det er vigtigt at man tænker over, hvad det her kræver pr. punkt (og evt., hvad der produceres)
Før			
Under			
Efter			

Figur 6. Eksempel på drejebog. Kilde: Implement Consulting Group

ARTIKEL

bogen får du således tænkt hele vejen rundt om din proces og får en ruteplan for din facilitering med eksakte tider og processernes forløb. Såfremt drejebogen er udførlig nok, vil det også være muligt for dine eventuelle medfacilitatorer at få indblik i din drejebog eller overtage forløbet. Har du en medfacilitator på dit forløb, arbejder vi altid med en fælles drejebog, der optimalt set udarbejdes i fællesskab, så alle øvelser og formål debatteres, og begge facilitatorer kender hele drejebogen og ikke kun deres egen del. På den måde kan I bedst muligt hjælpe hinanden og deltagerne i deres læring. En fælles drejebog giver endvidere et godt grundlag for efterfølgende at give feedback til sin medfacilitator samt udvikle og forbedre jeres fælles praksis til næste gang. I står på gulvet sammen. Denne feedback og læring omkring det enkelte punkt (tid, hvad virkede etc.) bliver endnu mere vigtig, hvis man skal lave den samme workshop flere gange.

At udarbejde drejebogen kan være en tidskrævende proces, men rigtig godt givet ud, for når du står på gulvet, har du gennemtænkt formål, mening og processerne og vil derfor også lettere kunne improvisere og vide, hvornår din tidsplan kan skride, hvis du bytter rundt på programpunkterne eller ændrer på længden af plenumdiskussionen.

Som det fremgår af figur 6 indeholder drejebogen også beskrivelser af før-, under- og efter-aktiviteter.

Vi har nu gennemgået facilitatorens værktøjskasse, når man skal planlægge og designe sin proces. Designstjernen og drejebogen hører til de før-aktiviteter, en facilitator altid skal anvende i sin planlægning, hvis man vil sikre sig succesfulde resultater med sin proces. Ud over at drejebogen udarbejdes før

selve processen, er drejebogen også et vigtigt styringsredskab på selve dagen. Men succesfulde resultater opnås ikke kun med god planlægning. Som facilitator er man også nødt til at mestre at kunne styre processen og navigere i nuet, når processen sættes i gang, hvilket drejebogen sikrer.

Facilitatorens adfærd

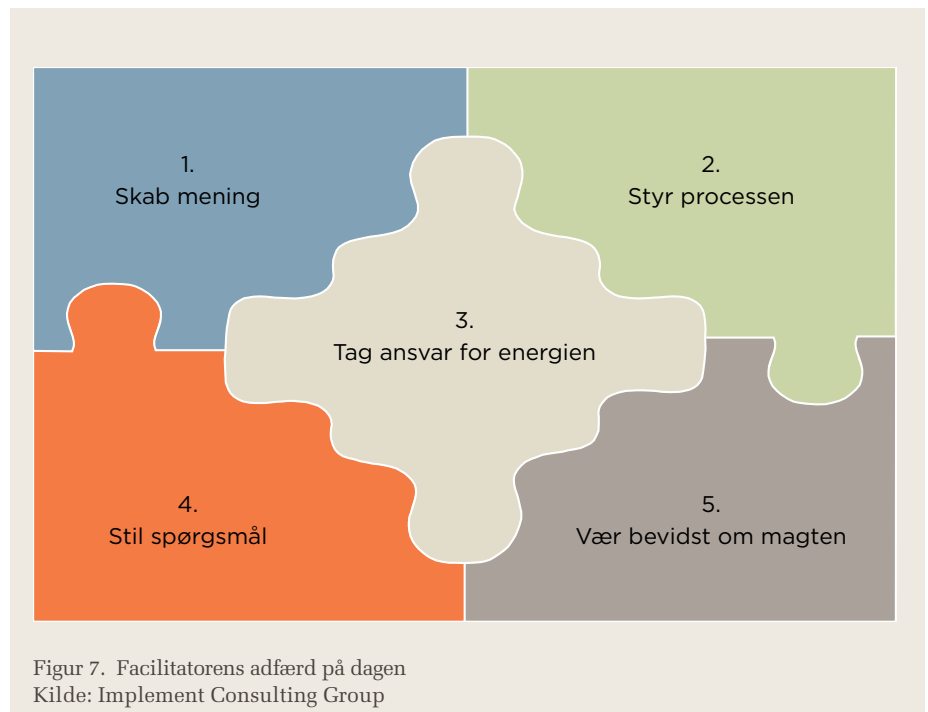
Som facilitator fungerer du som katalysator for grupper (af variable størrelser), dvs. du hjælper en gruppe til at nå et mål. Ud over planlægningsværktøjerne – designstjernen og drejebogen – er der en række kendetegn, du skal beherske, når du står på gulvet. Vi har defineret fem kompetencer, vi mener, du skal kunne mestre for at være en excellent facilitator: Figur 7.

I det følgende vil vi folde hver enkelt af kendetegnene ud og give nogle praktiske fif til at gøre det selv.



1. Skab mening

At skabe mening betyder at være knivskarp på formålet med processen og at kunne kommunikere det til deltagerne, så de tydeligt forstår meningen og relevansen med, hvorfor netop de er inviteret, dvs. du skal sætte dig i deltagerens sted og på forhånd have tænkt grundigt over "What's in it for them", hvorfor er netop de inviteret i dag, samt hvordan er denne proces relevant for deltagerne? Se facilitatorens tjekliste til at skabe tidlig mening med processen for deltagerne (næste side).



TJEKLISTE

Gennem din indledning skal du opnå at informere deltagerne om adskillige mål:

- 1. Informér** deltagerne omkring sessionens formål og produkt – hvad skal der ske på mødet eller dagen, og hvordan ser ruteplanen ud for dagen?
- 2. Begejstre** deltagerne omkring deres fordel i at deltage i sessionen – hvad er det overordnede formål, der skal opnås, og hvordan påvirker det dem?
- 3. Empower** deltagerne ved at gøre det klart, at deres tilstedeværelse er vigtig for at skabe det rigtige resultat. Hvorfor er netop de blevet valgt, og hvilken rolle skal de spille i processen? Hvem kan, og hvordan træffer vi beslutninger?
- 4. Involvér** deltagerne ved at informere dem om deres personlige formål ved at være til stede – giv dem ordet så tidligt som muligt. Bed fx deltagerne enkeltvis eller i små grupper om at fortælle om deres forventning til sessionen, hvad de ser som deres personlige læringsmål eller formål med at være til stede.

(Wilkinson, 2004)

Det er ikke kun vigtigt at skabe mening for deltagerne i starten af seancen, men løbende være opmærksom på at skabe en relevant kobling mellem den nuværende proces og det overordnede formål med seancen, så deltagerne bliver ført ved hånden hele vejen gennem de forskellige delprocesser og tydeligt kan se relevansen. Samtidig er det væsentligt som facilitator at skabe mening mellem deltagernes

indbyrdes forskellige synspunkter/holdninger, så deltagerne løbende får nye erkendelser i forhold til hinanden og indholdet, som de arbejder med. Du kan fx spørge: Hvordan kobler det, du nævner om konsulentrollen, sig til den snak, vi havde om rollen tidligere i dag?



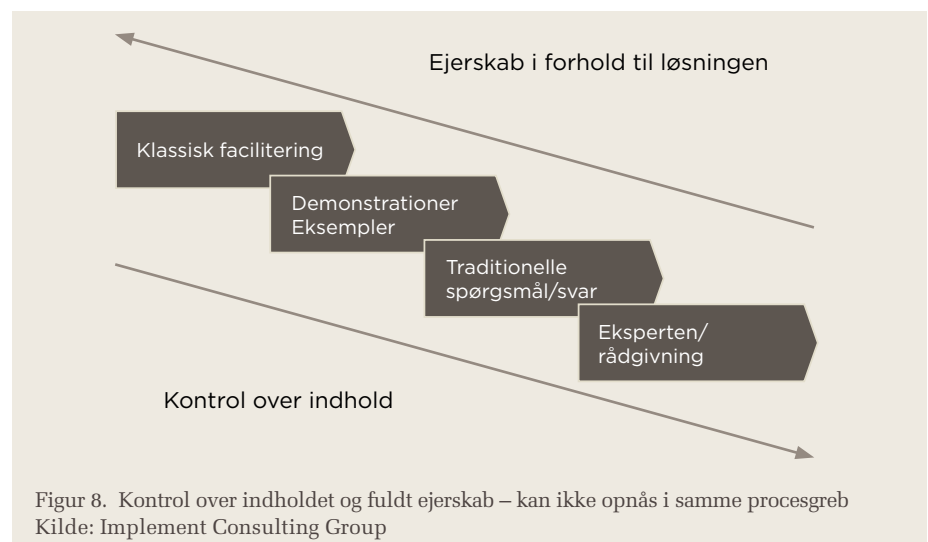
2. Styr processen

Når du står på dagen er det at styre processen i mål dit ansvar. Du

er dirigenten, der sætter tempoet og hjælper deltagerne med at holde takten, mens de frembringer musikken. Ønsker du, at deltagerne får ejerskab til processen og resultatet, må du opgave at kontrollere indholdet i processen. Nedenstående figur illustrerer, hvordan klassisk facilitering skaber høj grad af empowerment (ejerskab) i forhold til løsningen, mens det at komme med ekspertråd og give svar øger kontrollen over indholdet, men det styrker ikke ejerskabet blandt deltagerne. Det er væsentligt, at du gør dig dette bevidst og lader deltagerne eje indholdet – processen ejer du. (Figur 8)

Som facilitator er det samtidig dit ansvar at hjælpe gruppen gennem de forskellige delprocesser, så det er de rigtige beslutninger, der træffes, og alle samtidig har ejerskab til de truffene beslutninger. Til dette formål har vi udarbejdet en række gode råd, facilitatoren med fordel kan tænke over i forhold til sin rolle på dagen.

- Vær inkluderende – giv alle lejlighed til at komme til orde eller eksplicitér, hvorfor de ikke kan
- Stil kun ét spørgsmål ad gangen
- Stil åbne spørgsmål. De starter med hv-, og man kan ikke svare med ja/nej
- Stil spørgsmål, der ikke er et rigtigt svar på
- Stil fokuserede spørgsmål, der leder debatten i retning af målet
- Pas på din neutralitet – hold skarpt øje med din egen fortolkning og følelsesladede ord
- Giv deltagerne tid til at reflektere og svare
- Vær et skridt foran i processen – hvad skal der ske om lidt
- Sæt kursen med løbende tjekpoints ved efter hver pause at gøre følgende:



ARTIKEL

- Gennemgå hurtigt, hvad der indtil nu er blevet gjort
- Beskriv kort, hvad gruppen nu skal i gang med at gøre
- Beskriv, hvordan den forestående proces passer ind i det overordnede formål med sessionen



3. Tag ansvar for energien

Energien i processen er altid dit ansvar. Du skal styre processen bevidst og samtidig være bevidst på et metaplan om, hvordan stemningen og energien blandt deltagerne er, samt være bevidst om eventuel modstand, du møder. Det handler derfor om at sikre, at deltagerne er med i processen, og du skal derfor arbejde med stemningen og tænke over, hvordan den kan understøtte dit formål samt sætte det tempo, der gavner processen og resultatet mest muligt. Eksempelvis

hvornår vil vi gerne signalere handlekraft, skabe glæde eller tid til refleksion og bundfældelse af det nye.

Dette handler ikke kun om iscenesættelse af workshoppen, men også om at tænke og revidere drejebogen ift. stemningen blandt deltagerne og lave små forstyrrelser, som påvirker den ønskede stemning. Det betyder ikke, at du skal køre en super tempofyldt proces fra start til slut – du skal blot være opmærksom på, hvornår det vil gavne at skrue op eller ned for tempoet. Er der perioder, hvor deltagerne bliver trætte, må du reagere. Klassiske tidspunkter med dalende energi er kl. 10.30, 13.30 og 15.30, så vær ekstra opmærksom her.

Er I flere facilitatorer, kan I hjælpe hinanden med at opfange stemningen og energien i lokalet. Du skal ALTID reagere på deltagere, der på den ene

eller anden måde forstyrrer processens energi, fx taler for meget, er helt tavse, gaber konstant, tjekker e-mails, udfordrer din facilitering direkte eller lignende. Det er nemlig tegn på, at du skal gøre noget anderledes. Dette kalder vi for håndtering af deltagerne. Du kan fx gøre et af følgende for at forebygge: 1. Lav en teambuilding-øvelse, der knytter sig til temaet for dagen, 2. Igangsæt en energizer, 3. Hold en ekstra pause eller 4. Lad deltagerne flytte sig andre steder hen i lokalet. Fysiske forandringer skaber også mentale forandringer: 5. Lav små breakout-sessioner eller 6. Lav en walk and talk-øvelse.

Flere metoder til håndtering af deltagere, og hvordan du gør dette, finder du i figur 9 og 10. Det altafgørende er dog, at du ikke lader forstyrrelserne fylde for meget, men reagerer og handler, så der bliver skabt en god videre energi for processen.

VÆRD AT TÆNKE OVER...

- Dysfunktionel adfærd er enhver form for aktivitet hos en deltager, som bevidst eller ubevidst er en erstatning for et udtryk af utilfredshed med processens indhold eller faciliteringsprocessen
- Dysfunktion er ofte et symptom og ikke nødvendigvis det egentlige problem. Anerkend, at den dysfunktionelle adfærd er et symptom, der camouflerer det egentlige problem (den egentlige årsag), som typisk er et problem, som vedrører de oplysninger, der fremkommer på mødet (indholdet), eller den måde, hvorpå mødet ledes (processen)
- Hvad gør du...

FOREBYG

Tænk i undergrupper, gruppens spilleregler, særlig interaktion med bestemte deltagere – jo tidligere de identificeres, jo bedre – hav alle antenner ude – vær opmærksom på reaktioner og hold uformelle pauser undervejs

RADARSPOT

Lav bevidst dysfunktionstjek, sæt dit mentale øje på alle deltagerne en for en og se efter alt det nonverbale, som du ikke har opdaget

AKTION

Håndtér på enmandshånd eller på generelt niveau, sympatisér med symptomet, adressér årsagen – ikke aktiviteten, stil spørgsmål og bliv enige om en løsning – involvér

Figur 9. Håndtér modstand.
Kilde: Wilkinson 2004

Henvend dig personligt eller til alle

Tal personligt med mødedeltageren i pausen, eller henvend dig til gruppen som helhed

Udvis empati i forhold til symptomet

"Det ser ud til, at du har noget vigtigt arbejde, du skal have lavet, og at dette møde er kommet i vejen, så du har taget dit arbejde med".

Tag hånd om den egentlige årsag

"Jeg mener, at det er nødvendigt, at vi alle er med her. Berører punkterne dit område?"

Skab enighed om løsningen

"Hvad kan vi gøre for at sikre, at det arbejde, der skal laves, bliver lavet, samtidig med at vi også hører din mening på mødet? ... Okay, så vi er enige om, at vi vil gøre vores bedste for at beskæftige os med dine arbejdsområder de første to dage, så du om nødvendigt kan bruge den sidste dag på at arbejde, mens vi andre holder møde?"

Undgå tiltag, som muligvis får problemet til at eskalere

- Offentlig irettesættelse af personen
- Afsløring af egen vrede eller anvendelse af følelsesladet toneleje
- Manglende objektivitet eller neutralitet

Figur 10. Håndtér en eventuel dysfunktionel adfærd effektivt og konsekvent
Kilde: Wilkinson 2004

TIPS OG TRICKS TIL AT SKABE ENERGI

Skab tryghed, energi og stemning i din proces


Undervejs i din proces har du brug for en række metoder til at skabe tryghed, energi og stemning. Disse metoder kalder vi for energizers, openers og Closers.

En energizer er en metode, du i løbet af dagen anvender for at skabe en særlig (nogen gange ny) energi eller stemning blandt deltagerne. En energizer behøver ikke altid at have en direkte og meget tydelig kobling til indholdet, men det er fint, hvis den har.

Openers bruger vi til at skabe tryghed i rummet for deltagerne først på dagen. Det kan fx være et lille kort interview af sidemanden om, hvad vedkommende arbejder med, og hvad vedkommende særligt er optaget af i forhold til det emne, processen drejer sig om.

Closers bruger vi til at afslutte processen med, og de har ofte elementer af refleksion over processen, dens resultat samt egne erkendelser eller næste skridt i forhold til sig selv og det videre arbejde med dagens temaer. Din closer kan være "stille" for at understrege refleksion eller mere tempofyldt med interaktion og evt. musik alt efter dit formål.

4. Stil spørgsmål



Facilitatoren skal have et arsenal af gode spørgsmål, der kan hjælpe processen på vej, både åbningsspørgsmål, procesgenererende spørgsmål og opfølgende spørgsmål. Spørgsmålene

kan have karakter af direkte afklaring, ledende spørgsmål, indirekte afklaring, tilskyndende spørgsmål, reflekterende spørgsmål, påhængsspørgsmål, fortolkende spørgsmål og søsætning af en idé (se figur 11 på næste side).

At stille gode procesgenererende spørgsmål er en disciplin i sig selv og kommer ikke uden en god portion træning. Vær bevidst om at træne din spørgeteknik, så du har mange forskellige spørgsmål, der passer til din personlige facilitatorstil og samtidig kan lede gruppen på rette vej.

ARTIKEL

TYPE	FORMÅL	EKSEMPEL
Direkte opklaring	Udfordring eller opklaring. Du er ikke sikker på, at det, der bliver sagt, er rigtigt, eller du har brug for yderligere forklaring.	"Hvorfor er det nødvendigt?" "Hvad forårsager det?" "Hvad mener du?"
Indirekte opklaring	Opklaring. Yderligere forklaring, specielt anvendelig ved mindre sikre deltagere.	"Er grunden til, at det er vigtigt, at...?"
Omdirigering	Tilbage på sporet. Pointen er ikke relevant for den aktuelle diskussion.	"Det er en god pointe. Kan vi sætte den på emnelisten?"
Playback	Forsikring. Gør deltageren sikker på, at du har hørt og forstået pointen.	"Det lyder, som om det, du siger... Er det rigtigt?"
Ledende spørgsmål	Leder hen på andre tankebaner. Du vil guide gruppen hen imod andre løsninger.	"Er der løsninger inden for feltet...?" "Hvilke alternativer er der?"
Aktiverende/tempospørgsmål	Få idéerne til at flyde. Gruppen er gået i stå og har brug for at blive aktiveret.	"Hvad ellers?"
Heppende spørgsmål	Giv anerkendelse – og få deres opbakning. Gruppen skal varmes op eller holdes vågen.	"Det her er virkelig vigtigt, er det ikke?"
Spørgsmål, der får idéer til at flyde	Giv en mulig løsning. En potentielt anvendelig løsning er blevet overset.	"Hvad med?" Hvad ville fordelene være? Og ulemperne?"

Figur 11. Opfølgende processpørgsmål. Kilde: Implement Consulting Group



5. Vær bevidst om magten

Det er centralt, at facilitatoren er bevidst om egen magt og position i processen og særligt, når man står på gulvet som facilitator. Derfor er det væsentligt at bestræbe sig på at være saglig og fair. Derudover er det også helt centralt at være bevidst om de magtpositioner, deltagerne bringer med ind i processen i forhold til enten at håndtere de meget dominerende og magtfulde eller bruge de rette personer som meningsdannere. Ib Ravn formulerer det således: "Intet rum er magtfrit, og som facilitator skal man være særligt opmærksom på, hvis interesser man fremmer gennem hvert lille faciliteringsgreb, man foretager sig, ens egne, kollegaernes, lederens, virksomhedernes, kundens etc." (Ravn, 2011).

Facilitering rummer elementer af bevidst styring. Vi skal derfor tilbageholde egne interesser og holdninger til resultatet (medmindre man bliver spurgt direkte, fx hvad synes du om resultatet af vores proces?). Endvidere skal du være bevidst om den magt, der ligger i at være pennefører – det vi kalder Power and the pen. Det er jo dig, der afgør, hvad der fx bliver skrevet på flipoveren eller i referatet. Derfor:

- Skriv først, hvad der bliver sagt, og diskutér indholdet bagefter, uanset om indholdet kan præciseres, gøres skarpere eller er ukorrekt
- Skriv, hvad der konkret bliver sagt, ikke hvad du tror, der bliver sagt. Bliv på din egen banehalvdel og lad være med at fortolke på, hvad der bliver sagt. Dette vil signalere, at du ikke mener, at deltagerne kan formulere sig godt nok, og værre endnu, at du måske har misfortolket, hvad de mente. Er du i tvivl om meningen, så bed deltageren om at uddybe
- Skriv så læsevenligt som muligt

God forberedelse er afgørende – resten må man bare kaste sig ud i

Denne artikel har givet en række bud på, hvordan man i praksis skal forberede og håndtere de forskellige typer af gruppeprocesser og -møder, der bliver gennemført i organisationer i dag. Alle, der har forsøgt sig med at lede gruppeprocesser, ved, at det er noget af en kunst at få en gruppe til at blive dens bedste udgave af sig selv. Men når det lykkedes, er det en fantastisk oplevelse, dels for gruppen og de resultater, der leveres, samt for den, der hjælper gruppen i denne proces. Facilitering er et håndværk, der skal læres, og det er ikke gjort med et enkelt forsøg. At blive en dygtig facilitator kræver træning og tålmodighed. Facilitering er ikke noget, man udelukkende kan læse sig til. Det bedste råd er at kaste sig ud i det, få erfaringer med, hvad der virker og ikke virker og få feedback på sin rolle, stil og metoder.

God fornøjelse!

Hent mere inspiration her

Andersen, Henrik Horn (2009):
Artikel: Projektlederen som forandringsagent

Andersen, Henrik Horn (2012):
Artikel: Konsulentrollen

Dahl, Kristian og Juhl, Andreas Granhof (2010):
Den professionelle proceskonsulent, Hans Reitzels Forlag

Elvang, Zakia og Skalts, Nille Nolsø (2008):
Iscenesættelse – projektlederens nye håndværk, Børsen Forum

Justice, Tom og Jamieson, David (2006):
The Facilitator's Fieldbook

Loon, Cecilie van (2011):
Artikel: Effektiv træning - Praktiske metoder til design og gennemførelse af træningsforløb

Ravn, Ib (2007):
Møder og konferencer: Definitioner og almindelige typer, Learning Lab

Ravn, Ib og Elsborg, Steen (2007):
Creating learning at conferences through participant involvement, Learning Lab Denmark

Ravn, Ib (2011):
Facilitering: Ledelse af møder der skaber værdi og mening, Hans Reitzels Forlag

Schein, Edgar H. (1999):
Process Consultation Revisited
Sims, Nikki Highmore (2006):
How to Run a Great Workshop

Wilkinson, Michael (2004):
The Secrets of Facilitation: The S.M.A.R.T. Guide to Getting Results With Groups

Wilkinson, Michael (2005):
The Secrets to Masterful Meetings: Ignite a Meetings Revolution

Bilag

- Drejebogsskabelon
- Involveringsteknikker
- Mødetyper
- Procesformer

Links til energizers, openers og closers

- www.businessballs.com (vælg fx Teambuilding/games)
- www.wilderdom.com
- www.braingym.org
- www.skillsconverged.com/FreeTrainingMaterials/tabid/258/Default.aspx
- www.krealab.aau.dk/
- www.astd.org
- http://dialoogle.dk/

Om forfatterne

Cecilie van Loon (cvl@implement.dk) har en baggrund som cand.mag. i pædagogik og psykologi. Cecilie beskæftiger sig med uddannelse og udvikling af medarbejdere og ledere i offentlige og private organisationer. Hun har de seneste syv år haft fokus på design og ledelse af forandringsprojekter, konsulentuddannelser, lederudvikling, projektledelse og ikke mindst design af værdiskabende og energifyldte møder, seminarer og workshops. Cecilie er ansvarlig for Implement Consulting Groups interne konsulentuddannelse målrettet samtlige 220 konsulenter.

Line Larsen (lla@implement.dk) er uddannet cand.soc. i virksomhedsledelse med speciale i læringsprocesser i lederudviklingsforløb i offentlige institutioner. Line beskæftiger sig primært med kompetenceudvikling af ledere, medarbejdere og konsulenter. Særlige områder er procesfacilitering, coaching, teamudvikling, lederudvikling, kommunikation, læreprocesser i organisationer og design af både mindre og større processer, herunder møder, seminarer og workshops.

BILAG 1 - DREJEBOG

BAGGRUND		BESKRIVELSE	
Formål Succeskriterier Kontekst Mennesker Miljø Roller Form			
TID	PROGRAMPUNKT	HVORDAN OG HVEM HAR ANSVARET?	MATERIALER OG?
HUSK →	Formål - hvorfor laver vi dette programpunkt? Det er vigtigt at gøre sig klart, hvorfor man vælger at bruge tid på hvert enkelt punkt!	Hvordan faciliteres programpunktet + den detaljerede tidsplan	Det er vigtigt at man tænker over, hvad det her kræver pr. punkt (og evt., hvad der produceres)
Før			
Under			
Efter			

Eksempler på små metoder, du kan anvende i processen

Individuel refleksion

De deltagere, der tænker, mens de taler, og hurtigt kan formulere sig, er ofte som en fisk i vandet i processer, mens de, der gerne vil tænke, før de taler, kan blive overset. For at tilgodese deltagere med denne præference kan du anvende individuel refleksion, hvor hver deltager får tid for sig selv til at notere tanker og spørgsmål ned (Ravn, 2011).

Samtale med sidemand eller i lille gruppe (3-6)

Samtale med sidemanden kan skabe tryghed for deltagerne og gøre, at flere synspunkter kommer i spil. Voksenpædagogisk forskning samt hjerneforskning påpeger, at vi for at kunne lære (og dermed også deltage) har brug for at føle os trygge (Knud Illeris: Læring og Eric Jensen: Brain-Based Learning: The New Paradigm of Teaching). Hvis du har oplevet at stå over for en gruppe, hvor ingen eller kun meget få deltagere responderede på de spørgsmål, du stillede, kan det være, fordi de ikke har følt sig trygge ved at skulle sige noget foran mange mennesker. Det kan tage tempoet ud af processen og, endnu værre, skade kvaliteten af resultatet! Hvis du ved, at spørgsmål kan have en svær karakter, eller det er tidligt i processen, kan det være hensigtsmæssigt at lade deltagerne tale om spørgsmålet med sidemanden i et par minutter

og dernæst i plenum høre, hvad de talte om. Det vil gøre de fleste mere parate til at sige noget foran mange, da de nu har både tænkt og talt om, hvordan de ser på det, og også har oplevet, at sidemanden og de øvrige omkring bordet er "ufarlige". En skøn sideeffekt er, at energien i rummet ofte stiger, og den livlige summen fra deltagerne tyder på, at de har masser af bringe ind i processen. Varianter af denne form er fx walk and talk, hvor deltagerne går en tur og reflekterer over læring fra den proces, man lige har været igennem, eller et spørgsmål.

Runde (bordet rundt) (3-12)

En bord- eller plenumrunde, hvor alle kan komme til udtryk, er ifølge Ib Ravn et meget dansk fænomen, der ikke altid vil kunne eksporteres til andre lande og kulturer. Runden er god at bruge, hvis det er vigtigt at få alle deltagers mening om et givent område frem. Runden kan være en opfølgning på den individuelle refleksion med sidemanden, så deltagerne har haft tid til både at tænke og formulere sig. Et væsentligt opmærksomhedspunkt er, at en runde kan tage lang tid og let blive kedelig, så sørg for at sætte rammerne for længden og indhold samt lade en af deltagerne, du ved vil overholde tiden, demonstrere længde og omfang ved at lægge ud. Det giver de øvrige deltagere et tydeligt billede af, hvilken ramme de skal tale inden for.

Stående dialoger

Stående dialoger virker særligt godt, hvis man gerne vil skabe variation og tempo i mødet eller workshoppen. Man kan fx hænge flipovers i fire hjørner i lokalet med refleksions-spørgsmål og bede deltagerne udfylde flippene i små grupper for herefter at rokere efter nogle minutter og arbejde videre på den forrige gruppes flip. Denne øvelse skaber energi i rummet, deltagerne får bevæget sig fysisk og får samtidig inspiration fra de andre gruppers arbejde på flippene, hvilket sætter nye tanker i gang.

En anden mulighed er at bede deltagerne, enten i grupper eller enkeltvis, producere en række papkort eller Post-its med svar på enten nogle refleksions-spørgsmål eller som led i at genere nye idéer til en given løsning. Herefter vil facilitatoren bede deltagerne hænge dem op på en bar væg eller et aflangt brown paper og gennemgå deres arbejde. Denne proces tjener det formål, at alle deltagerne visuelt kan se svarene hænge på væggen, og den vil samtidig give deltagerne en fornemmelse af, at der bliver produceret en masse. Denne øvelse giver samtidig et godt overblik for facilitatoren i forhold til videre prioritering af papkortene eller som inspiration til videre arbejde, man løbende kan henvise til.

BILAG 3 - MØDETYPER

I nedenstående figur ses forskellige mødetyper, der egner sig til forskellige formål

MØDETYPE	DELTAGERSTØRRELSE
Løsningsmøde	3-9 Du er inviteret til at løse en organisatorisk udfordring ved at vælge mellem forskellige specifikke alternativer. Denne størrelse er stor nok til, at alle individer kan blive hørt og kan diskutere forskellige perspektiver grundigt.
Skabelsesmøde	7-16 Du skal være med til at kreere en løsning eller udvikle en ny metode. Denne størrelse er lille nok til at få truffet en beslutning ved svære emner og stor nok til, at alle områder, der berøres af forandringen, kan være repræsenteret.
Retningsangivende møde	12-24 Du skal være medvirkende til at etablere nye retninger for organisationen. Denne størrelse er stor nok til at opnå diversitet af idéer og ikke for stort til at opnå diskussioner, der kan faciliteres, så alle kan blive hørt.
Reviewmøde, evalueringsmøde eller idégenereringsmøde	2-100+ Du skal være med til at kvalitetssikre eller kommentere på tidligere beslutninger eller arbejdsprocesser/gange. Eftersom sessionen er primært kvalitetssikring og kommentering, bliver størrelsen kun begrænset af logistiske overvejelser (lokaler, sted mm.).
Det ugentlige kontormøde, afdelingsmøde eller personalemøde	Typisk 5-30 Varighed: en times tid. Afdelingen eller institutionen samles en gang om ugen, typisk til lidt orientering fra lederen og andet forefaldende, der skal tales om.
Ledergruppemøde, chefmøde, direktionsmøde	3-10 ledere i samme enhed samles for at koordinere – ofte med deres fælles chef.
Projektgruppemøde, arbejdsmøde i arbejdsgruppe, udvalgsrådsmøde, teammøde	Typisk 3-15 personer i en eller flere timer, hvor de koordinerer deres forskellige bidrag til deres fælles projekt eller arbejdsopgave.
Orienteringsmøde eller medarbejdermøde	En chef, der er to eller flere niveauer over de indkaldte medarbejdere, orienterer en times tid om status og strategi i kvartalet eller året, der gik.
Bestyrelsesmøde	Hvert kvartal eller sjældnere, grundigt referat, mere formel mødeledelse.
Samarbejdsudvalgsrådsmøde (fremover MED-møde)	Repræsentanter for ledelse og medarbejderside taler om fælles anliggender, ifølge MED-systemets bestemmelser.
ERFA-møde, netværksmøde	Fagfolk, der ikke ser hinanden til daglig, mødes for at udveksle erfaringer.
Fyraftensmøde, gåhjemmøde	Oplæg og spørgsmål om et bestemt emne, for medarbejdere eller åbent for andre også.
Politisk møde (i kommuner, ministerier, interesseorganisationer)	Mødedeltagerne omfatter valgte personer (ikke kun ansatte), dvs. politikere i bred forstand. Det betyder ofte mere omfattende drøftelser eller deciderede forhandlinger med baglandshensyn og implicite dagsordener, som man ikke finder så mange af i topstyrede organisationer.

(Wilkinson, 2004, og Ravn, 2007)

Seminarfacilitering

LARGE SCALE-PROCESSER

Large scale er en samlebetegnelse for processer med mere end 40 deltagere. At designe og facilitere large scale-processer er en speciel disciplin. Large scale-processer tillader ikke, at alle individer kan kommunikere med plenum. Derfor bliver mindre grupper afgørende – individet kommunikerer med gruppen, som kommunikerer med plenum. De nedenfor skitserede metoder kan alle med justeringer fungere som både small scale- og large scale-processer.

Forskellige typiske large scale-processer:

”Professionelle” konferencer er rettet mod fagfolk af forskellige typer, og der er typisk 50-300 deltagere. De varer typisk ½-2 dage, der er ofte kun plenumoplæg (måske 3-15), og oplægsholderne honoreres som regel for deres oplæg af konferencearrangørerne. De arrangeres ofte af foreninger, interesseorganisationer eller offentlige instanser for at sætte et aktuelt emne på dagsordenen og orientere om det, hvorfor deltagelse ofte er gratis eller koster nogle hundrede kroner.

Videnskabelige konferencer afholdes typisk af videnskabelige selskaber for deres medlemmer, dvs. forskere. Der er måske 100-2.000 deltagere og mange oplæg (fx 30-500). Oplæggene er korte forskningsrapporter på 15-30 minutter, og de fremlægges ofte i parallelle sessioner eller workshops, fordi de ikke ville kunne nås i plenum alle sammen. Videnskabelige konferencer finansieres af deltagerne (måske 1.000 kr. pr. dag i gebyr), og da deltagerne ofte kun kan få deres deltagelse betalt af deres arbejdspladser (universiteter og lignende), hvis de holder et oplæg, er dét bl.a. årsagen til, at programmet indeholder mange oplæg – ellers ville konferencen ikke kunne løbe rundt.

Salgskonferencer afholdes af medicinalvirksomheder for læger om sygdomme, som virksomhedens lægemidler kan bruges mod. De kaldes ofte bare konferencer og betragtes af nogle læger som efteruddannelse, fordi eksperter præsenterer oplæggene, men de er ofte diskrete salgsmøder – en af de få lovlige måder, medicinalvirksomheder har at avertere deres produkter på.

Strategiprocesser afholdes af organisationer, der ønsker at skabe en bred medarbejderinvolvering omkring de fremtidige organisatoriske mål og visioner, som ledelsen har for virksomheden. Her inviteres typisk hele organisationen eller medarbejdere fra alle dele af organisationen.

(Kilde: Ravn, Ib (2007) og Implement Consulting Group)

APPRECIATIVE INQUIRY - SEMINAR

Processen baserer sig på 4D-metoden: discovery, dream, design og destiny. 4D-metoden er en fasemodel, der udspringer af den anerkendende og ressourceorienterede tilgang Appreciative Inquiry (AI). Metoden kan tage fra 3 timer til flere dage.

Metoden er velegnet som ramme for udviklingsprocesser og kan også bruges som forløbskitse for udviklingssamtaler, fx coaching.

INNOVATION CAMP

En innovation camp er en procesform, der er centreret omkring en specifik opgave.

Fremgangsmåde: Grupperne sættes sammen på tværs af faglighed og professionel baggrund, alder, køn og præference. Det er gruppens opgave at udvikle innovative og perspektivrige idéer til den konkrete problemstilling. Grupperne kan få hjælp af eksperter undervejs eller gennem eksterne forstyrrelser i form af film, oplæg, præsentationer eller andre sensoriske input til at skærpe kreativiteten.

Det er et intenst og tidskrævende arbejde og foregår tit isoleret over 2 dage med overnatning.

Metoden anvendes, når der er en konkret problemstilling, som der ønskes innovative løsninger på.

BILAG 4 - PROCESFORMER (FORTSAT)

TIMELINING

Timelining er en procesform, der giver et overblik over de konkrete forandringer, der har været i organisationen over den sidste tid.

Fremgangsmåde: Der tegnes en lang tidslinje på brown paper og sættes årstal på fra relevant starttidspunkt frem til d.d.

Hver deltager i gruppen inviteres til at sætte sit eget kryds, der hvor vedkommende har oplevet, at der er sket en særlig begivenhed (ny leder, ny afdeling, nyt forretningsområde etc.). Deltageren inviteres til at fortælle den nærværende historie samt fortælle, hvad det specifikt er ved denne historie, der har vakt resonans for ham/hende.

Afhængig af gruppestørrelse tager processen 1-3 timer.

Metoden anvendes til at skabe overblik over fortidige initiativer, samtidig med at der i gruppen skabes en fælles bevidsthed om de ressourcer og fortællinger, der er i organisationen.

THE WORLD CAFÉ

The World Café (TWC) er en dialogproces (conversational process), der går ud på at udforske emner, der er relevant for den pågældende gruppe. Som proces kan TWC fremelske og udvikle en "kollektiv intelligens" for gruppen, der således øger gruppens performance i bestræbelsen på det fælles mål. Metaforen *The World Café* symboliserer, at man besøger forskellige lande og lærer noget nyt der.

Fremgangsmåde: Der stilles min. tre borde op i lokalet. Der sidder en vært ved hvert af bordene, der faciliterer processen. Gruppen deles op i tre hold, og hvert hold sætter sig ved et bord. Ved hvert bord er der et tema eller en "udfordring", som man forsøger at løse/brainstorme på. Når man er færdig ved det ene bord, cirkulerer man videre til det næste. Bordværten sørger for at samle input fra alle tre hold, der har besøgt cafébordet og formidler til plenum, hvad næste skridt er.

Processen forløber typisk over 1 dag.

Metoden anvendes til at udveksle meninger og give input og på baggrund af dette samudvikle nye idéer og indsatsområder, der kvalificerer projektet.

WORKOUT

Workout er en proces, hvor der konkret arbejdes "on the spot". Workout-processen blev introduceret af Jack Welch (Chairman General Electrics) og er forløberen til Accelerated Change Process.

Fremgangsmåde: Det er en intens, fokuseret og koncentreret problemløsningsproces, hvor interessenter, fx kunder, leverandører, medarbejdere og ledere, inviteres til at definere en "root cause" til det konkrete problem. På baggrund af dette udarbejdes der løsninger og anbefalinger og en handlingsplan til at implementere løsningen. Efterfølgende nedsættes et beslutningspanel, der træffer endelige godkendelser, afvisninger og/eller sender forslagene "til hjørne".

Processen forløber typisk over 1-3 dage.

Metoden anvendes i fastkørte projekter, når der mangler momentum, ved faseskift i projektet eller ved nye komplekse forandringer.

ACCELERATED CHANGE PROCESS

Formålet med denne proces er at skabe handling før vigtighed og udføre forandringen i stedet for "bare" at tale om den.

Fremgangsmåde: I Accelerated Change Process (ACP) arbejdes med en specifik deltagergruppe, der flyttes fra deres "hverdag" med det formål, at de kun beskæftiger sig fokuseret med én konkret problemstilling og implementeringen af denne. Processen bliver kørt med høj intensitet og lav refleksion, da det er de konkrete handlinger, der skal iværksættes, og ikke refleksion over fordele/ulempes ved en given løsning etc. Problemstillingen behøver ikke på forhånd være kendt af alle deltagere, men deles om morgenen på dag 1, hvor alt andet arbejde med analyse og design også udarbejdes.

Det er en hård og relativt krævende proces, der kan vare fra 1-5 dage. Et eksempel på en ACP kunne være en BlitzKaizen.

ACP er en procesform, der især gør sig anvendelig i forbindelse med komplekse forandringsprojekter, der kræver meget involvering, og som kan være under tidspres.

OPEN SPACE TECHNOLOGY

Open Space Technology (OST) baserer sig på Harrison Owens metodologi om selvorganisering og loven om de to fødder. OST er en metode, som mobiliserer viden og erfaring hos deltager og dermed giver store grupper mulighed for at løse komplekse problemer. Der arbejdes dynamisk med diskussioner og samarbejde, og hver eneste deltager deltager aktivt med sin egen kompetence og kreativitet og har dermed direkte indflydelse på slutresultatet.

Open Space-principper:

- De, der end måtte deltage, er de rette personer
- Hvad der end sker, er det det eneste, der kunne være sket
- Det starter, når tiden er inde
- Når det er slut, er det slut

De to fødders lov:

Hvis en deltager under forløbet kommer i en situation, hvor han/hun hverken lærer eller bidrager med noget, skal deltageren bruge sine to fødder til at gå til et mere produktivt sted.

Fremgangsmåde:

1. Velkommen og introduktion til metoden. Introducér formål og overordnet tema. Lidt om arbejdsformen - ingen foredrag, selvorganisering og loven om de to fødder.
2. Generering af arbejdstemaer. Deltagerne definerer, hvad der er vigtigt og relevant for dem. Stil fx spørgsmål som: Hvad er vigtigt for dig at få svar på? Og for ikke at spille din tid, hvad er så vigtigt at fokusere på? Skriv spørgsmålene på Post-its og hæng dem på væggen på et forud konstrueret skema med klokkeslæt og lokaler.
3. Selvorganisering. Alle skal vælge det spørgsmål/emne, som de har passion/interesse for. Alle deltagere har ansvar for egen motivation og engagement. De vigtigste pointer skal skrives ned undervejs. Vælg eventuelt en i hver session til at tage fælles noter.
4. Debrief. Hver gruppe deler deres arbejde med de andre grupper, fx i en cafémodel eller et galleri. Opsummering: Hvad skal der ske nu? Hvordan kommer vi videre herfra?

Processen tager typisk 1-3 dage.

Metoden anvendes til at skabe udvikling i gruppen og giver alle deltagerne mulighed for aktivt at deltage i løsningen af komplekse problemer.

FREMTIDSVÆRKSTED

Formålet er, at kritik og idéer fra værkstedet sammenflettes til konkrete handlingsplaner.

Fremgangsmåde:

Fremtidsværkstedet er opdelt i tre faser:

1. Kritikfasen - alle får afløb for frustrationer og kritik
2. Visionsfasen/fantasifasen - alle får mulighed for at drømme og fantasere om, hvordan fremtiden kan være uafhængig af ressourcer, magtkonstellationer, geografi etc.
3. Planlægningsfasen/realitetsfasen (hvem gør hvad hvornår)

Efter en gennemgang af de tre faser tematiseres og prioriteres inputtet, og handlingsplanerne kommer til at indeholde fællesnævnerne og visioner for medarbejderne.

Processen forløber typisk over 1-3 dage.

Metoden anvendes til at frigøre den kritik og kreativitet, der ikke altid er plads til i hverdagen. Metoden kan bruges til at skabe idéer, sætte udviklingsprocesser i gang, løsne op for rutiner, vanetænkning og tomgang.

Danmark
Slotsmarken 16
DK-2970 Hørsholm
Tel. +45 4586 7900

www.implement.dk

Sverige
Tegnérsgatan 35
SE-111 61 Stockholm
Tel. +46 8 723 13 12

Norge
Solheimsgaten 9
NO-5058 Bergen
Tel. +47 5590 1000

IMPLEMENT
CONSULTING GROUP