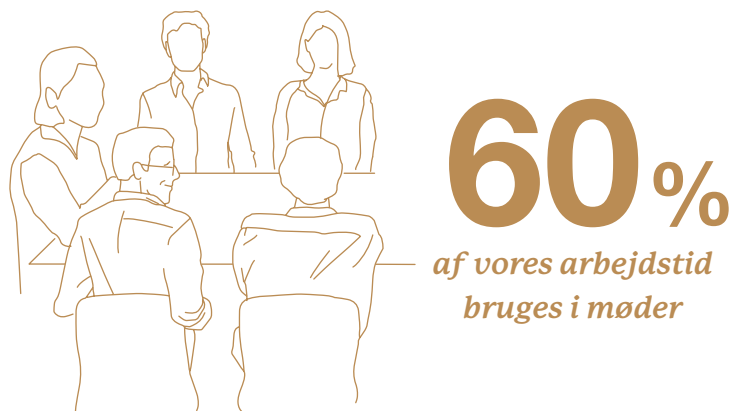


Guide til facilitering af møder og workshops

En artikel, der giver gode råd til, hvordan du bliver en dygtig facilitator, og hvordan du som facilitator afholder møder, der skaber værdi for organisationen og er meningsfulde for deltagerne.

Indledning

Kan facilitering bidrage til større og bedre forståelse mellem mennesker? Og kan facilitering skabe øget dialog, tættere samarbejde, stærkere fællesskaber og bedre resultater? Svaret til disse spørgsmål er ja, da det er i sagens natur det, som god facilitering kan. Undersøgelser viser, at vi bruger 60% af vores arbejdstid i møder¹, og vi har derfor et ansvar og en forpligtelse som facilitatorer til at sikre, at møderne både skaber mening og værdi, så vi ikke spilder travle menneskers tid.



¹ Det gennemsnitlige antal timer brugt i møder på en arbejdsuge er 21,5 timer, hvilket er mere end halvdelen af en gennemsnitlig arbejdsuge på 37 timer. Reclaim, 2022.

En deltager på et globalt lederudviklingsforløb vi har faciliteret, kom med denne fine fortælling om, hvad facilitering i et større perspektiv kan bidrage til:

” Når vi bringer mennesker sammen på tværs af organisatoriske enheder og teams, og på tværs af landegrænser, og politiske og religiøse overbevisninger og faciliterer deres samtale, skaber vi udsyn, tillid og relationer mellem mennesker, der ellers ikke ville mødes og samarbejde eller være i dialog med hinanden. Det skaber forståelse for forskelligheder vej og bidrager til, at konflikter og ufred holdes for døren”

Når vi faciliterer møder, workshops, undervisningsforløb, webinarer, kurser og events spiller vi derfor en vigtig rolle. Hvad end dagsordenen handler om den store politiske inddragelsesproces, konflikterne i et mindre lederteam eller enighed om næste skridt i projektplanen, kan vi gennem facilitering bidrage til større forståelse, fællesskab og bedre samarbejde.

I Good Company er vi praktikere med mange års erfaring i at lede og facilitere møder, workshops, undervisning og små og store events. Vi er optaget af, hvordan vi kan hjælpe dig med at mestre dette brugbare og fantastiske håndværk, som vi oplever, er et af de mest værdiskabende værktøjer, når vi arbejder med at skabe resultater i organisationer og håndtere komplekse udfordringer og problemer. Faciliteringshåndværket er for alle. Uanset hvilken rolle du har, eller hvor i organisationen du er placeret, er det relevant at kunne facilitere samtaler, møder og interaktioner mellem mennesker.

I denne artikel giver vi vores bud på:

- Hvad facilitering er og kan.
- Hvad din rolle som facilitator er, og hvordan du balancerer den med også at være fx leder, projektleder eller ekspert.
- **FØR:** Hvordan du designer effektive og engagerende møder og workshops.
- **UNDER:** Hvordan du faciliterer selve mødet eller workshoppen.
- **EFTER:** Hvordan du samler op, afrapporterer, implementerer og sikrer ejerskab efter facilitering.

Facilitering handler om at skabe resultater gennem involvering

En definition på facilitering, og hvad der ligger i rollen kunne lyde således:

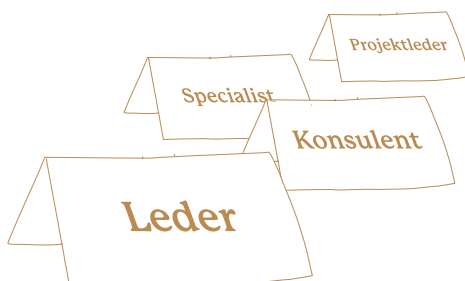
Helping Groups Do Better²

Det er den enkle definition som IAF, International Association of Facilitators har lavet. Facilitering handler ifølge denne definition om at gøre en forskel for en gruppe, så det resultat de sammen skaber, og den proces de sammen gennemgår, er bedre end hvis de var overladt til dem selv – uden en facilitator. Facilitering handler derfor om at skabe resultater gennem involvering³

Derudover indebærer dét at være facilitator, at:

- Facilitatoren er interesseret ikke interessant.
- Facilitatoren gør det let for deltagerne at deltage.
- Facilitatoren ejer processen, deltagerne ejer indholdet.

Disse tre udsagn om facilitatorrolle er sande, når vi som eksterne konsulenter faciliterer en proces, hvor vores rolle er at skabe de bedst mulige rammer, så deltagerne har tillid til både os og processen. Hvis du derimod er intern konsulent, leder, specialist eller projekt-



Vær bevidst om din rolle på møder og workshops og lad den være tydelig.

leder, har du ofte det benspænd, at du rent faktisk er interesseret og har en holdning til det, der foregår på mødet. Dette er ofte en del af rollen ligesom, at det er forventet af dig som fx leder eller projektleder, at du ejer indholdet sammen med deltagerne, og giver din mening tilkende.

Det betyder, at du som intern konsulent skal være bevidst om dine forskellige roller og være transparent i forhold til, hvornår du indtager dem på mødet. Det er en god idé at være tydelig omkring, hvilke roller du indtager i mødet, herunder hvornår du giver status, præsenterer en beslutning, der ikke er til diskussion og hvornår du er facilitator og har brug for deltagernes input og holdninger.

Derudover er du som intern konsulent også både kollega og medarbejder, hvilket kræver, at du skal kunne navigere i disse roller og relationer. Dette kan være udfordrende, da der kan være mange forskellige interesser på spil samt hensyn, der skal tages. Den interne

² International Association of Facilitators, IAF.

³ Facilitering – skab resultater gennem involvering. Djøf Forlag 2016. Cecilie van Loon, Henrik Horn Andersen, Line Larsen.

konsulentrolle er derfor kompleks og kræver opmærksomhed på samarbejdsrelationernes forventninger, mandatet før, under og efter mødet, samt eventuelle loyalitetshensyn og politiske agendaer, der skal overvejes.⁴

Er det uklart, hvad din rolle og mandat er i mødet eller processen, kan du og deltagerne blive i tvivl om, hvad mødet egentlig går ud på, og hvad I kan sammen på mødet. Det gælder for både ledere, projektledere, interne og eksterne konsulenter, der leder møder og workshops.

FØR fasen

Ineffektive møder er en stor forstyrrelse for både trivsel og produktivitet i organisationer. Vi mener derfor, at vi kan undgå mange frustrationer i møder, hvis vi designer og forbereder møder bedre, end det ofte er tilfældet.

Når vi forbereder møder og workshops, benytter vi følgende metoder:

1. Designstjernen, hjælper til at tænke rundt om hele mødet.
2. Involveringsniveauerne, hjælper til at sikre den rette involvering ift. mødets formål.
3. Spillebanen, hjælper både dig og deltagerne til at være skarpe på, hvad I kan på mødet, og hvad I ikke kan.
4. Program og Drejebog, hjælper dig med at facilitere en gennemtænkt proces.

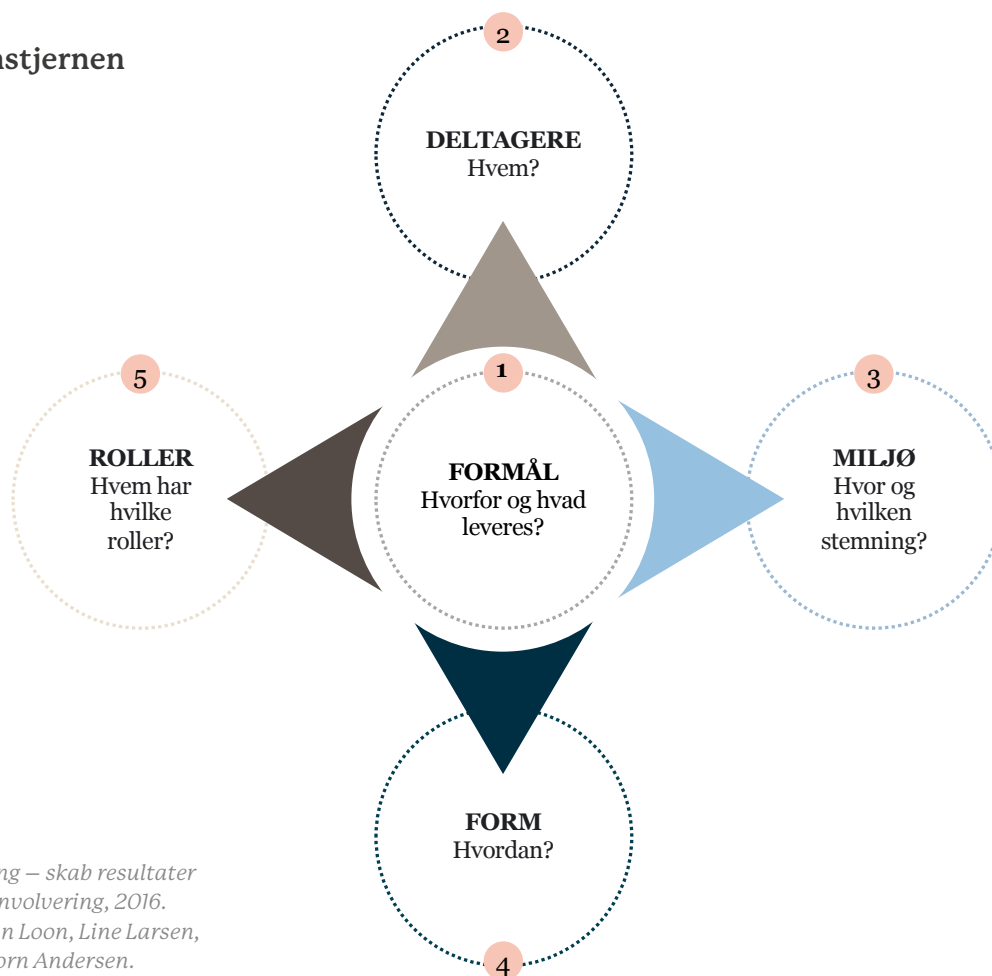
Designstjernen – måske det mest praktisk anvendelige mødeværktøj

I bogen *Facilitering – skab resultater gennem involvering* beskrives Designstjernen som et praktisk værktøj, der hjælper til, at du får tænkt rundt om alle centrale elementer, som du bør overveje før, at du afholder møder eller workshops⁵. I det følgende vil vi kort præsentere Designstjernens fem dimensioner, og hvis du ønsker en mere uddybende gennemgang, henviser vi til bogen.

⁴ *Den interne konsulent - strategisk udviklingsarbejde i organisationer*, Dansk Psykologisk Forlag, 2020. Michala Schnoor og Morten Jack.

⁵ *Facilitering – skab resultater gennem involvering*. Djøf Forlag 2016. Cecilie van Loon, Henrik Horn Andersen, Line Larsen.

Designstjernen



*Facilitering – skab resultater gennem involvering, 2016.
Cecilie van Loon, Line Larsen,
Henrik Horn Andersen.*

Formål, formål, formål

Formålet er stjernens midte, da det er det vigtigste at få på plads, idet det er styrende for de andre dimensioner i stjernen. Et tydeligt formål hjælper både dig i din planlægning og gør det let for deltagerne at deltage, da du skaber mening for dem ved at have et tydeligt og konkret formål.

Følgende spørgsmål er gode til at definere formålet:

- Hvorfor afholder vi dette møde? (spørg gerne hvorfor 3 gange)
- Hvad skal mødet bidrage til?
- Hvad skal vi stå i hånden med ved mødets afslutning?
- Hvad er mødets succeskriterier?

Ud fra svarene på disse spørgsmål formulerer du et overordnet formål, evt. med 1-3 'del-formål'. Hvis ikke formålet er klart defineret, bliver det svært for deltagerne at afkode, hvad mødet skal, og som facilitator bliver det svært at definere en form og proces for mødet. Det er en god idé altid at afstemme formålet med din opdragsgiver, samt hvad der er dit og deltagerens mandat i mødet.

Deltagere

Denne del af designstjernen handler om at stille skarpt på mødets deltagere. Hvis dimensionen er 'låst', altså hvis deltagerkredsen er fastlagt, og du dermed ikke kan fra- eller tilvælge folk, skal du spørge dig selv:

- Hvem kommer, og er der nogen, som mangler?
- Hvad er deres rolle på mødet?
- Hvorfor er netop de vigtige for mødet?
- Hvad er de særligt optagede af ift. mødets agenda?
- Hvilke konflikter kan der være mellem deltagerne eller ift. mødets emne, indhold, din rolle (eller det du repræsenterer?)

Det er altid en god idé at spørge sig selv og sin opdragsgiver, om det er de rigtige deltagere, herunder hvorfor hver enkelt deltager skal deltage på mødet, om alle deltagerne har en rolle, samt er der nogen, der kan undværes eller mangler vi nogle nøgleaktører med beslutningsmandat.

Vi ser ofte, at organisationer har for vane at indkalde mange deltagere til workshops og møder. Vi mener, at det er facilitatorens opgave at udfordre om de relevante personer er til stede samt, hvilke personer, der ikke er relevante som deltagere.

Miljø – Skab de mest optimale mentale og fysiske rammer

Miljødimensionen handler både om de fysiske rammer og den stemning, som du ønsker at skabe i dit møde eller workshop. Vores mødemiljø kan være ret forskelligt afhængigt af, om vores deltagere er sammen fysisk, online eller hybrid. Hvis du selv har indflydelse på din miljødimension, skal du overveje, hvilke rammer, der bedst understøtter dit formål. Det er for eksempel sværere at skabe nogle dybe og nærværende samtaler om trivsel på et online møde. Det er også ærgerligt at holde et brainstormmøde i et for lille mødelo-

kale uden vinduer, hvor du i øvrigt ikke må hænge noget på væggene og ikke kan komme til lokalet, før mødet starter.



Online deltagelse



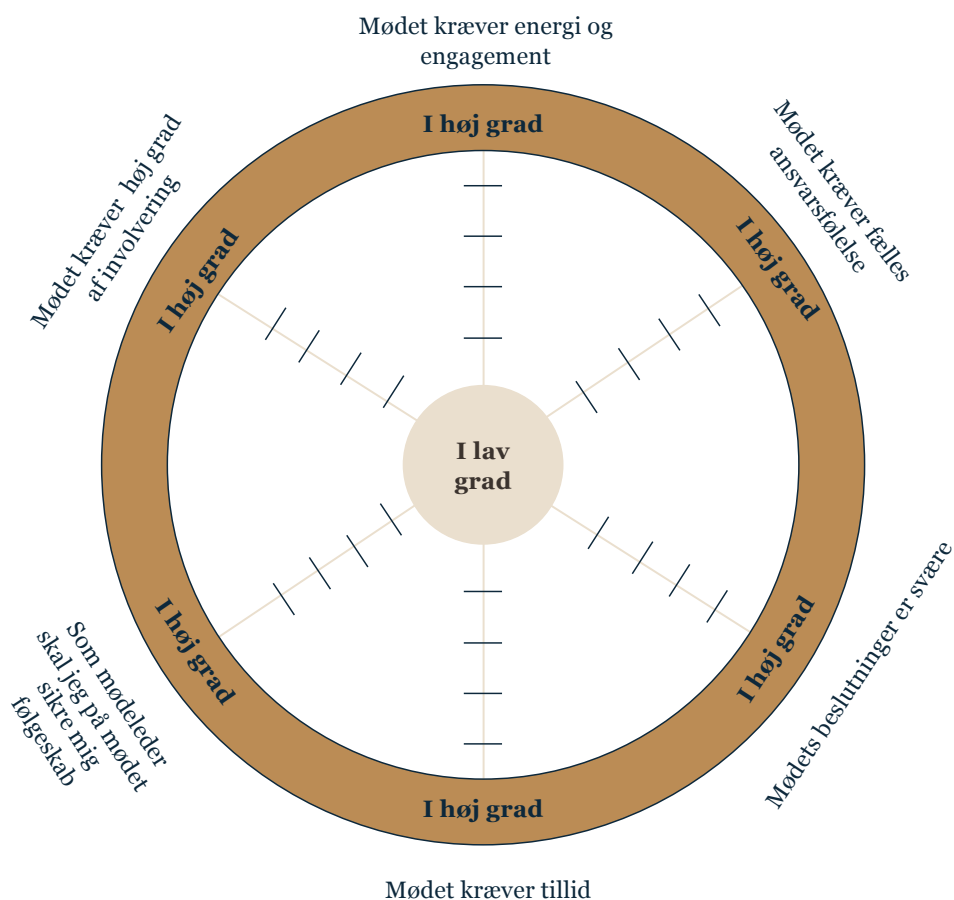
Fysisk deltagelse



Hybrid deltagelse

Hvis du er i tvivl om, hvilket format du skal vælge for dit møde, kan du bruge mødehjulet. Hvis du kan svare i høj grad til de fleste af mødehjulets seks elementer, bør du overveje at afholde dit møde fysisk. Hvis du derimod kan svare i lav grad til størstedelen af de seks elementer, kan du med ro i maven vælge at afholde dit møde virtuelt.

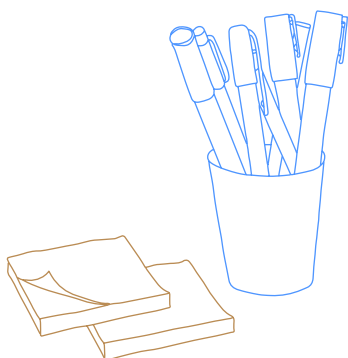
Mødehjulet



Kilde: Styrk Mødekulturen, 2021. Lotte Elleberg Møller & Cecilie van Loon

Andre gode spørgsmål til miljødimensionen kan være:

- Hvor skal mødet afholdes og i hvilke rammer?
- Hvilke materialer skal deltagerne arbejde på?
- Hvilken stemning vil jeg gerne skabe?
- Hvordan får jeg dokumenteret vores output?



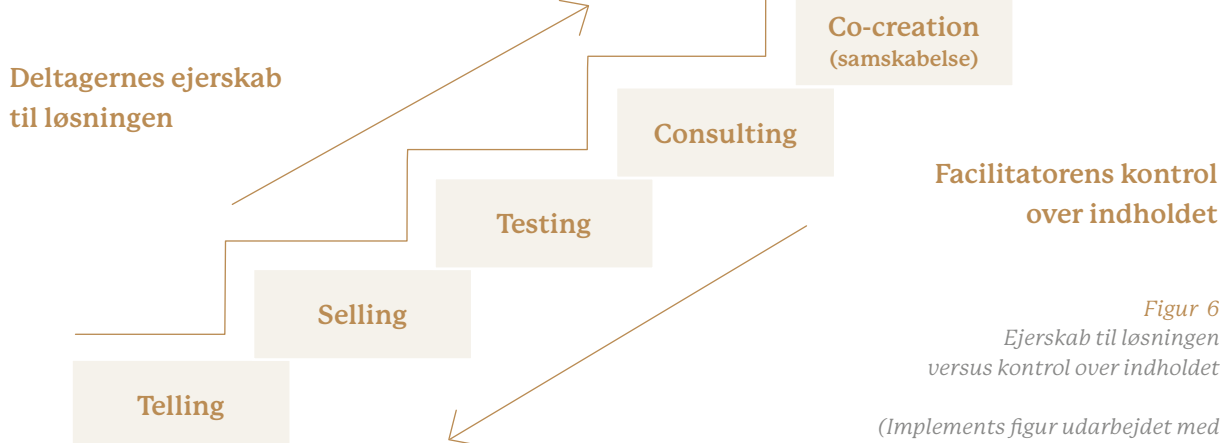
Derudover bør du i miljødimensionen overveje de virkemidler, som du vil anvende i din proces eller på dit møde. Skal der være skabeloner, tuscher, post-it notes? Når du afholder online møder, er det værd at tænke over, om deltagerne skal have noget tilsendt på forhånd, om der er nogle skabeloner, de skal downloade, som de kan arbejde i eller om du bør forberede et virtuelt whiteboard, hvor grupperne nemt kan arbejde sammen.

Form – dine metoder til at nå i mål

Formdimensionen handler om, hvilke metoder du vil anvende i din proces for at nå målet og for at skabe involvering og mening for deltagerne. Vi anvender ofte Peter Senges niveauer for involvering som værktøj til at analysere, hvilken type involvering vi skal designe vores møde efter.

Figuren illustrerer den store forskel, der er mellem Telling, hvor vi blot giver information, som er den mest begrænsede form for involvering og til Co-Creation, hvor deltagerne er medskabere af indhold, og dermed den højeste grad af involvering.

Involveringstrappen



Figur 6
Ejerskab til løsningen
versus kontrol over indholdet

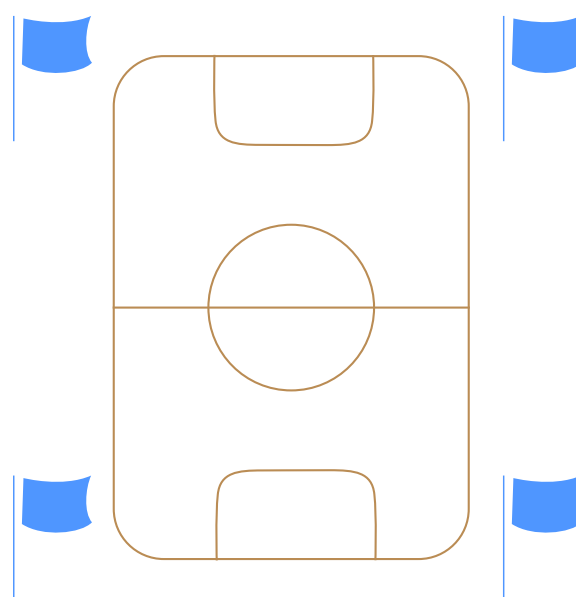
(Implements figur udarbejdet med
inspiration fra Senge Involvement levels)

Pointen med involveringsniveauerne er, at jo mere vi involverer vores deltagere, jo større ejerskab vil de opleve til de løsninger eller input, der diskuteres på mødet. Omvendt des mindre vi involverer, des mindre ejerskab til indholdet fra deltagerne, men til gengæld har du som facilitator mere kontrol over indholdet. Hvis deltagerne oplever efter, at de er blevet involveret, at deres input ikke var vigtige eller blev bragt videre i processen, kan det resultere i manglende tillid til os som facilitator, da det er et spild af deres kostbare tid. Det er derfor vigtigt, at formålet dikterer den rette form for involvering, så vi ikke faciliterer en pseudoprocess.

Skab synlighed omkring graden af involvering blandt dine deltagere

Oftentimes kan flere af Senges involveringsniveauer være i spil undervejs i processer. For eksempel kan du starte dit møde op med at sætte scenen for de ideer, der blev luftet sidste gang eller give en klar introduktion til, hvilke rammer, der allerede er blevet udstukket fra ledelsens eller projektets side, og hvad der således ikke er til diskussion ved dagens møde. Derfor anbefaler vi altid inden mødet, at du tænker over, hvad der er til diskussion (spillebanen), og hvad der ikke er til diskussion (hjørneflagene). Du kan bruge modellen i din forberedelse eller vise den til deltagerne i starten af mødet, så de forstår rammerne for det, som de indgår i.

Spillebanen



Hvad definerer hjørneflagene? Hvad er ikke til diskussion? Hvad er Telling/Selling?

-
-
-
-
-

Hvad er spillebanen? Hvor kan vi lave Consulting og Co-creation?

-
-
-
-
-

Som facilitator er det vores opgave at designe møder og workshops med meningsfuld involvering, så det ikke er ligegyldigt, at vores deltagere dukker op. Du kan hente inspiration til forskellige involveringsmetoder i afsnittet under.

Du kan med fordel stille dig selv følgende gode spørgsmål til formlidimensionen:

- Hvilke(t) niveau(er) for involvering understøtter mødets formål?
- Hvad er hjørneflagene og spillebanen i mødet?
- Hvilke procesmetoder skal jeg anvende undervejs i mit møde eller workshop?
- Hvordan sikrer jeg bedst ejerskab til indholdet blandt mine mødedeltagere?

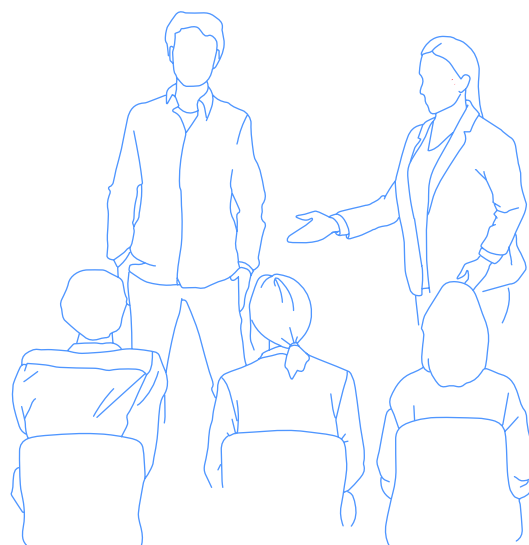
Roller – hvem gør hvad i mødet

Den sidste dimension i designstjernen handler om hvilke roller, der er gode at have besat i dit møde. Det kan være, at formålet kalder på, at I er flere, der faciliterer sessionen. Her er det væsentligt, at I forventningsafstemmer jeres roller med hinanden, og hvordan I hver især hjælper hinanden, når I faciliterer. Hvordan kan I bedst supplere hinanden undervejs, og hvordan hjælper I hinanden som facilitatorer med at fremstå bedst muligt?

En anden rolleafklaring handler om at forventningsafstemme med den eller de personer, der også skal drive dele af din agenda.

Det kan f.eks. være en projektleder eller chef, der skal indlede med den første rammesætning. Det kan være svært at styre taletiden for en ivrig leder, som har meget på hjerte, hvorfor det er fordelagtigt at overveje en plan B, hvis tiden skrider.

En gang imellem kan det også være, at du på forhånd skal give en eller flere af dine mødedeltagere en rolle. Måske en af dine mødedeltagere skal starte med at præsentere noget, eller du har behov for, at en af mødedeltagerne bliver klædt på til at kunne stille en række spørgsmål, der sikrer en positiv dialog i gruppen. Hvis der er mange beslutninger som skal træffes, kan det også være rart på forhånd at have uddelegeret, hvem der tager referat undervejs og lige så vigtigt, hvem der samler op på beslutninger.



Spørgsmål, der kan hjælpe med rolleafklaring, er:

- Hvilke roller er der behov for i mit møde?
- Hvem har hvilke roller før, under og efter mødet?
- Hvad skal forventningsafstemmes forud for mødet?
- Hvem gør hvad efter mit møde?

Fra designstjernen til drejebog

Når du har tænkt dine elementer fra designstjernen igennem, er det tid til at designe et overordnet program (agenda/dagsorden), som du også med fordel kan dele med dine mødedeltagere på forhånd. Når programmet er på plads, kan du udarbejde en mere detaljeret drejebog.

Drejebogen er din egen detaljerede køreplan for, hvordan alle programelementerne skal gennemføres. Der er ikke en skabelon, der er bedre end andre, men vores erfaring er, at en gennemarbejdet drejebog som minimum skal indeholde:

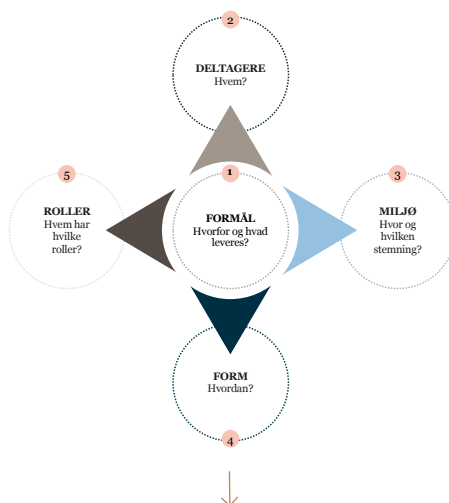
- ✓ Programpunkt (hvad skal drøftes, produceres eller besluttes)
- ✓ Tid (hvor lang tid REALISTISK skal dette punkt tage)
- ✓ Proces (hvordan skal punktet eksekveres og hvilken involvering skal finde sted)
- ✓ Ansvarlig (hvad gør du og hvad gør gruppen)
- ✓ Materialer (hvad skal understøtte processen)

Formålet med at lave en drejebog er således, at alle dine programpunkter bliver gennemtænkt i detaljer, og du har en samlet plan for, hvordan de enkelte agendapunkter skal køre. Hvis drejebogen er udførlig, vil det også være muligt for andre at kunne komme med kvalificeret input til processen eller tage over, hvis der er behov for det.

At udarbejde en drejebog er rigtig godt givet ud, da den sikrer, at du har en gennemtænkt proces, og du vil derfor også i højere grad være bevidst om, hvornår din tidsplan skrider, og du har behov for at improvisere.

Hvis dit møde er kort og ukompliceret, herunder kendte deltagere og kendt indhold, kan en håndskrevet drejebog være nok. Hvis mødet er mere komplekst, og I er flere, der skal facilitere eller har en rolle på mødet, anbefaler vi altid at sætte god tid af til forberedelse og få tænkt detaljerne ordentligt igennem.

Fra Designstjerne til en drejebog



Program

9:15	Introduktion og velkomst
9:30	Forventningsafstemning
10:30	Arbejde med egne cases
12:00	Frokost
13:00	Præsentation af egne cases samt feedback
15:00	Tak for i dag

Baggrund	Beskrivelse
Formål	Hvorfor?
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 procesmetoder er i spil?

Tid	Programpunkt	Hvem har ansvaret?	Materialer?
Før			
Under			
Efter			

UNDER – selve faciliteringen af mødet

Når du står på dagen, er det at styre mødet eller workshoppen i mål dit ansvar. Du er dirigenten, der sætter tempoet og hjælper deltagerne med at holde takten⁶.

Som facilitator er din opgave at hjælpe gruppen til at opnå noget bestemt. Det kan være en beslutning, en løsning, eller noget mindre konkret som øget sammenhængskraft, kendskab og tillid. Det er derfor dit ansvar som facilitator at lede gruppen godt gennem de forskellige delprocesser, der leder til det ønskede resultat. Det betyder, at du også må kunne afvige fra din plan og være sensitiv over for gruppens behov.

Denne sektion er struktureret omkring fire centrale elementer, der skal til for at skabe et godt møde eller workshop, uanset formålet.

1. Skab mening og tryghed hos deltagerne.
2. Skab ejerskab gennem involvering.
3. At kunne åbne og lukke dialoger.
4. At kunne håndtere uforudsete situationer (reaktioner og modstand hos deltagerne).

Skab mening og tryghed hos deltagerne

Det bedste, du kan gøre for dig selv som facilitator og dermed også deltagerne, er at være på forkant med, hvad der skal ske og synliggøre, hvor I skal hen sammen. Det giver dig mere overskud til at være opmærksom på rummet og deltagerne.

Et godt råd er at komme før deltagerne, hvad enten det er et virtuelt eller fysisk møde. Dette giver dig tid til de praktiske forberedelser og nærvær til at byde velkommen til deltagerne. Når facilitatoren virker ovenpå, bliver deltagerne trygge i at være en del af processen.

Hvordan du faciliterer selve mødet eller workshoppen har naturligvis også stor betydning for deltagernes meningskabelse og tryghed. Vi har nogle dogmer, som vi altid efterlever, når vi faciliterer møder:

1. Spørg altid til forventninger

Fordelene ved at spørge til, hvad deltagerne ser frem til ved dagens program er, at de mentalt hurtigt kobler sig til indholdet. Ved at involvere dem tidligt i mødet, sætter

⁶ Facilitering – skab resultater gennem involvering. Djøf Forlag 2016. Cecilie van Loon, Henrik Horn Andersen, Line Larsen.

du også en indirekte spilleregel om, du forventer, at de deltager aktivt og er fælles om at skabe resultatet. For dig som facilitator er det også rigtig godt at kende deltageres forventninger, da det gør dig klogere på, hvad der særligt optager dem, og du kan også ekspliciterer, eventuelle forventninger, der ikke kan imødekommes.

Vi præsenterer altid formål og program for mødet inden, vi spørger til forventninger, da dette påvirker deltagerne til at tænke inden for den ramme, som formålet og programmet skaber.

Ved længere workshops, møderækker eller undervisning bruger vi ofte 30-45 minutter på dette, men hvis dit møde er kortere, kan du sagtens bede deltagerne om at snakke med sidemanden om deres forventninger, hvorefter du kan bruge 5-10 minutter i plenum på at høre, hvad de har snakket om. Er det et kortere online møde, kan du bede deltagerne om at skrive deres forventninger i chatten.

2. Lav altid spilleregler

Som deltager kan det være rart at vide på hvilken måde, at det forventes, at man deltager i det fysiske eller virtuelle rum. Vi har to standardsæt af spilleregler, som vi altid medbringer for at skabe det rum, som vi ønsker. Det ene sæt bruger vi til fysiske møder, workshops og undervisning, og det andet sæt bruger vi til online møder, workshops og undervisning.

Spilleregler til *fysiske* møder, workshops og undervisning:

- Deltag aktivt.
- Mails og mobiler i pauser.
- Kom til tiden efter pauser.
- Elsk ideen i 5 minutter (inden du udfordrer den).

Spilleregler til *online* møder, workshops og undervisning:

- Tænd for dit kamera.
- Brug chatten med omtanke.
- Luk din mailboks, telefon og programmer, der kan forstyrre.
- Gem spørgsmål og kommentarer til check-ins.

Spillereglerne kan med fordel suppleres med input fra deltagerne, eller du kan facilitere en proces, hvor deltagerne laver dem sammen med dig. Spillereglerne er særligt egnet i for eksempel projektgruppemøder eller møderækker, hvor det er de samme mennesker, som deltager, og hvor det er vigtigt, at der fra begyndelsen etableres fælles fodslag.

3. Hav altid formål og program synligt

Mødedeltagere er sikkert travle mennesker, der i løbet af en arbejdsdag har mange møder og opgaver, de skal forholde sig til. Du kan gøre det let for dem at deltage i dit møde ved at have mødets formål er synligt i lokalet på et whiteboard eller en flipover ligesom det er en god ide, at programmet eller dagsordenen er synlig for alle. Hvis dit møde er online, kan du lægge det i chatten, så alle kan se det i mødet.

4. Vær inkluderende og hav radarspot på deltagerne

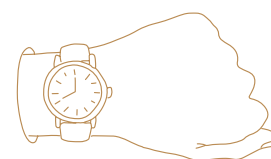
Undervejs i dit møde er det centralt, at alle har mulighed for at høre sig selv komme til orde. Du skal tænke over, at taletiden mellem deltagerne er fair, samt at de deltager aktivt fra starten. En måde hvorpå, at du kan sikre dette, er at give deltagerne individuel refleksionstid, hvorefter de bliver bedt om at fortælle deres synspunkt.

5 gode råd til facilitering af møder og workshops (gælder både fysiske og virtuelle)

1. Alle deltagere skal have hørt sig selv tale inden for de første 10 minutter. Fx gennem at hilse på sidemanden, en runde i plenum, forventninger i grupper eller lignende.
2. Hold en regulær pause (mindst 10 min.) hver 60. minut.
3. Max 20 min præsentation i fysiske møder. Max 10 min i virtuelle møder.
4. Skab tilpas variation undervejs i mødet og fornem deltagernes energi.
5. Hold tiden! Både din egen og pausetiden. Hvis I starter om 5 minutter, så er det om 5 minutter.

Skab ejerskab gennem involvering

Undervejs i din proces er det vigtigt at skabe variation, som både hjælper deltagernes energi på vej, men også supporterer formålet. Derfor er det væsentligt at have forskellige metoder, du kan anvende undervejs i processen, der skaber tilpas variation, så deltagerne er engageret hele vejen igennem. Klassiske tidspunkter med dalende energi er kl. 10.30, 13.30 og 15.30, så vær ekstraopmærksom på at involvere dine deltagere på disse tidspunkter.



Vi har nogle standardgreb, som vi ofte varierer vores processer med, men du skal huske at holde det simpelt og variere med omtanke:

Involveringsmetoder:



Plenum dialog:

Ved mindre deltagergrupper kan fælles snakke fungere godt og flyde af sig selv. Hvis der er mere end en håndfuld deltagere skal dialogen styres mere stramt af facilitator, eks. håndsoprækning og tidsstyring af taletid, samt fokus på, at alle kommer til orde. *Egner sig til møder med op til 6 deltagere.*



Runde:

En bord- eller plenumrunde, hvor alle kommer til orde en ad gangen, bruger vi kun sjældent. Men det kan være, at formålet med mødet netop er, at vi hver især tilkendegiver noget særligt. Et opmærksomhedspunkt er, at en runde kan tage lang tid, så sørg for at sætte rammerne for længde og indhold samt lade en af deltagerne, du ved vil overholde tiden, demonstrere længde og omfang ved at begynde. *Egner sig til møder med op til 6 deltagere.*



Individuel refleksion:

Individuel refleksion eller individuelle opgaver fungerer godt i både fysiske og online møder og giver rum for, at alle kan få tænkt sig om, inden de byder ind med deres svar. Deltagerne får et par minutters tænkepause til at notere tanker og spørgsmål ned. Afhængigt af om dit møde er fysisk eller online, kan de enten svare i chatten eller ved håndsoprækning. *Egner sig godt til alle typer af møder og workshops med +3 deltagere.*



Samtale med sidemand

Samtale med sidemanden skaber tryghed for deltagerne og gør, at flere synspunkter kommer i spil. Hvis du har oplevet at stå over for en gruppe, hvor ingen eller kun meget få deltagere responderer på de spørgsmål, du stillede, kan det være fordi de ikke har følt sig trygge ved at skulle sige noget foran mange mennesker. Er dit møde online kan du benytte grupperumsfunktionen til at lave to-mands grupper. *Egner sig til møder med +4 deltagere.*



Arbejde i grupper:

Kan med fordel anvendes, hvis du har et emne, der skal diskuteres i længere tid, eller der skal løses en opgave. Du kan understøtte dialogen med noget deltagerne kan notere deres pointer på. Det kan være en template i Power-Point et fysisk dokument, online whiteboard eller i chatten, afhængigt af mødets format. *Egner sig til møder med +4 deltagere.*



Walk and talk/Call and walk:

Ved et længere møde kan man invitere sine mødedeltagere til en gåtur, mens de har en samtale med en eller flere fra mødet. Bonus er frisk luft og fornyet ilt til hjernen. *Egner sig til møder med +6 deltagere.*



Online surveys:

Der findes forskellige værktøjer du kan bruge til at stille spørgsmål eller få en holdningstilkendegivelse, eks. Polls i Teams, Mentimeter, Slido eller Kahoot. Fordelen ved disse værktøjer er, at du får alle input ind digitalt, der kan vises på skærm. Kan sættes anonymt op. *Egner sig til møder med +8 deltagere.*

At kunne åbne og lukke dialoger

Kom i mål med dialogen og træf beslutninger

Grundlæggende har mange møder og workshops to faser; en åbnefase og en lukkefase. Åbnefasen er ofte en vidensindsamlings- eller idégenererende fase, og lukkefasen er en prioriterings- eller beslutningsfase. Denne enkle model kan være god at have i baghovedet (og evt. bruge til at tydeliggøre, hvor man er i processen overfor deltagerne).

Det samme møde kan sagtens indeholde begge faser, men vær bevidst om tidsforbruget. Under Coronapandemien observerede vi en hel del møder i mange forskellige typer af organisationer. Et gennemgående træk i mange møder var, at der fx i et møde af 1 times varighed blev brugt op til 50 min i åbnefasen, og kun 10 min i lukkefasen til at træffe beslutninger, fordele opgaver og ansvar, lave deadline for opgaver mm.

Åbne/lukkemodellen i praksis

Eksempel:

Åbne:

1. *Jeg har disse tanker om emnet (fortæl dem kort), og jeg er nysgerrig på at høre, hvordan I ser det?*
2. *Tænk over hvordan I ser på dette emne i 1 minuts tid, og så hører vi jeres input.*

Lukke:

1. *Hvilke handlinger synes I, at vi skal iværksætte for fortsat at sikre fremdrift i udviklingen af opgaven? Deltagerne giver på baggrund af ideerne fra åbnefasen bud på konkrete handlinger, og der prioriteres og opsummeres fra facilitatoren.*

Input kvalificeres for eksempel ved individuel refleksion og/eller i samtale med sidemand.

Stil gode spørgsmål og igangsæt dialog

I både åbne- og lukkefasen er det helt centralt, at vi har en række gode spørgsmål til både at igangsætte den rigtige dialog, samt at kunne lukke dialogen. Her hjælper en god spørgeteknik os godt på vej. Facilitatoren skal have et arsenal af gode spørgsmål, hvoraf flere gerne må være forberedt på forhånd og stå i din drejebog, mens andre må 'opfindes' på dagen, afhængigt af de behov, der opstår.

At stille gode spørgsmål er en disciplin i sig selv og kommer ikke uden en god portion træning. Det er en god idé at være bevidst om at træne din spørgeteknik, så du har mange forskellige spørgsmål. En god start er at have styr på:

5 gode råd til facilitering af møder og workshops (gælder både fysiske og virtuelle)

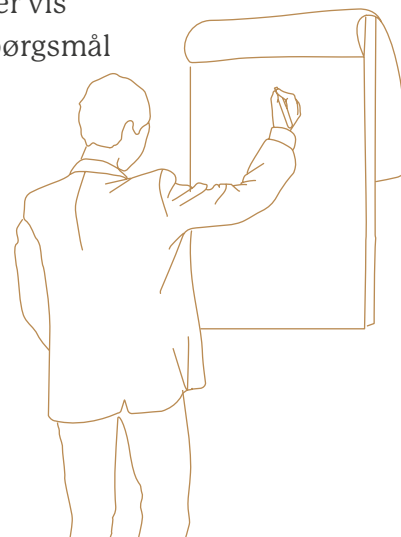
1. Opstartsspørgsmål
2. Procesgenererende spørgsmål
3. Opsamlingsspørgsmål

Opstartsspørgsmålet er det spørgsmål, der igangsætter den dialog i rummet, der leder deltagerne til det resultat, de sammen skal skabe. Både ved online møder og fysiske møder er det en god ide at have tænkt grundigt over det spørgsmål, du gerne vil have gruppen drøfter. Det centrale åbningsspørgsmål designes i FØR-fasen. Det betyder, at de opgaver og/eller øvelser, som deltagerne skal løse undervejs, er gennemtænkt og planlagt på forhånd, så vi sikrer en meningsfuld kobling til formålet. Det spørgsmål du stiller, definerer også de svar de får. Der er for eksempel stor forskel på at spørge: *Hvad synes I om scenarierne jeg lige har præsenteret?* Sammenlignet med: *Hvilke af de tre fremstillede scenarier, vurderer I som eksperter på området, at vi skal gå videre med?*

Skriv spørgsmålet ned på en flipover, så det er synligt for alle eller vis en slide med spørgsmålet i det virtuelle rum. De gode åbningsspørgsmål tegner et levende billede, som forbereder deltagerne på det, de skal arbejde med og sætter dem i stand til at fokusere på den samtale, som de skal have.

Eksempler på billedskabende sætninger kunne være:

"Tænk på...", *"Forestil jer..."*, *"Hvis nu..."*, *"Overvej..."* og stil så et direkte spørgsmål til slut for eksempel *"Hvilke fem tiltag kan vi som arbejdsplads selv foretage for at reducere CO2 udledningen?"*



Procesgenererende spørgsmål er de hjælpespørgsmål, du stiller undervejs i en dialog for at skabe forbindelse mellem synspunkter eller få dialogen til at flyde endnu bedre. Eksempler kunne være:

- *"Hvad ellers?", "Hvad med?" "Hvad ville fordelene være? Og ulemperne?", "Hvilke alternativer er der?", "Hvorfor er det nødvendigt?", "Hvad forårsager det?", "Kan du sætte lidt flere ord på?"*

Opsamlingsspørgsmålet er det spørgsmål, hvor du tjekker ind med gruppen om I har landet beslutningen. Når dialogen begynder at lande i en beslutning eller konklusion, kan man med fordel tjekke ind med gruppen og sikre enighed omkring konklusionen. Eksempler kunne være:

- *"Det lyder som om vi er ved at lande en beslutning, der peger på... Er det rigtigt?"*
- *"Jeg hører, at vi er ved at nå til enighed om dette emne.... Er det rigtigt forstået?"*
- *"Hvordan kunne en konklusion lyde, hvis I skal hjælpe mig med at opsummere?"*

Som facilitator skal du udover at stille gode spørgsmål have evnen til at lytte. Denne evne sikrer, at du både forstår indholdet, men også kan stille uddybende spørgsmål. Du bør kunne reformulere, hvad der lige er blevet sagt, og du bør kunne drive diskussionen fremad ved at stille nye spørgsmål. At være en god lytter betyder, at du skal lytte med intentionen om at forstå og forbinde snarere end selv at svare. Du skal være i stand til at være stille, ikke tage fokus og være ægte interesseret i emnet.

Greb til at lukke dialogen og opsummere indholdet

Det er ofte lettere at åbne dialoger end at lukke dem. Som facilitator kan man godt blive revet med af de gode diskussioner og ideer, der kommer på bordet og glemme tiden. Det er vigtigt at være opmærksom på, hvordan dialogerne kan lukkes ned og fornemme, hvornår det er tid til, at der prioriteres eller konkluderes i mødet.

Her kommer fire metoder til at lukke dialoger i mødet:

1. **Træk facilitatorkortet:** *"Jeg kan se, at tiden er ved at være gået ift. dette punkt, så lad os runde dialogen af her, så vi også kan nå de øvrige punkter." Eller: "Tak for dit input. Af hensyn til tiden og de øvrige agendapunkter, tillader jeg mig at lukke ned for yderligere input nu..."*

2. **Opsummer for at komme i mål:** *”Så er det rigtigt forstået, at det vi har besluttet er, at Ole kontakter It og hører om de kan levere udstyret?”* eller: *”Det lyder som om vi er ved at lande en beslutning om, at vi..... kan vi blive enige om det?”*
3. **Omdiriger for at bevare fokus:** *”Det er et godt spørgsmål. Jeg tænker dog, at det falder udenfor det, som vi skal drøfte i dag, så er det ok med dig, hvis jeg vender tilbage med svar på dit spørgsmål efter mødet?”*
4. **Lav delkonklusioner:** *”Vi har netop afsluttet brainstorming-sessionen, hvor vi definerede udfordringer i vores nuværende proces. Vores næste step har til formål at identificere mulige løsningsforslag til at forbedre de enkelte udfordringer, som vi har defineret. Til sidst i vores session laver vi en første afstemning på de ideer, vi tror mest på.”*

Hvis der ikke er enighed på mødet:

Mulighed 1: *”Det lader til, at vi ikke er helt enige om, hvilken vej vi skal gå. Jeg lytter mig frem til, at Hans og Dorte helst ser, at vi gør X, mens Ulla og Anna helst ønsker Y. Er det rigtigt?”*

Mulighed 2: *”Kunne en mulighed være, at vi gør Z, der imødekommer både X og Y?”*

Mulighed 3: *”Hvad tænker I, at vi kan gøre for at lande en beslutning i dag?”*

Mulighed 4:” *Jeg tænker, vi udskyder beslutningen til, at vi har undersøgt sagen nærmere...”*

At kunne håndtere uforudsete situationer (reaktioner og modstand hos deltagerne)

Tag ansvar for energien – også den negative

Energien i mødet er som udgangspunkt dit ansvar. Du er som facilitator ansvarlig for to processuelle planer, herunder både i og over processen. At være ansvarlig for I processen indbefatter at styre tid, talerække og agenda og at være ansvarlig for Over processen indbefatter at afkode stemningen og energien blandt deltagerne. Fornemmer du, at energien ikke er god blandt deltagerne, eller at nogle deltagere forstyrrer energien, så det får konsekvenser for de andre deltageres engagement, resultatet eller ejerskabet, skal du altid handle på det.

Reaktioner på forandringer er naturlige

Når vi arbejder med mennesker og stiller os til rådighed for en gruppe som facilitator, så bevæger vi os også ind i et rum, der er fuld af følelser, både positive og negative. Der findes ingen formel for, hvordan du håndterer dette, men vi har gjort os nogle (af og til dyrekøbte) erfaringer med, hvordan vi kan håndtere forskellige reaktioner, når vi møder dem.

Den amerikanske psykolog og forfatter Rick Maurer beskriver, at møder og workshops, der omhandler forandringer, vil ofte møde reaktioner, modstand og ytringer, og at det er helt naturligt⁷. Dette skyldes, at når vi samler mennesker om emner, der betyder noget for dem, vil vi opleve reaktioner, der måske virker mere eller mindre hensigtsmæssige eller rationelle fra facilitatorens synspunkt, men som giver god mening for dem. Hvis du er opmærksom på denne kendsgerning, kan det være lettere at acceptere som facilitator.

Vores råd er derfor at acceptere reaktioner som en uundgåelig del af nogle møder eller workshops samtidig med, at man som facilitator skal have nogle metoder til at håndtere reaktionerne, når de opstår.

Uforudsete situationer som 1) *talende deltagere*, 2) *helt tavse deltagere*, 3) *deltagere der ikke er mentalt til stede i store dele af mødet, men tjekker e-mails eller* 4) *deltagere, der udfordrer din facilitering direkte eller indirekte*, er alle situationer, vi har oplevet.

Det altafgørende er, at du ikke lader forstyrrelserne fylde for meget, men reagerer og handler, så der bliver skabt en anden stemning i rummet. Det er der mange metoder til, og herunder er nogle udvalgte, som vi ofte benytter:

Vær nysgerrig



Reaktioner og adfærd er ofte symptomer på en bagvedliggende årsag. Denne årsag skal du være nysgerrig på, hvorfor du ikke blot skal tolke på det, som du ser. Hvis en mødedeltager kigger på sin telefon, kan det jo for eksempel skyldes, at vedkommende har en hastesag, keder sig, venter på en vigtig besked fra et familiemedlem eller fordi, at vedkommende tager noter. Vi ved det ikke, og vi bliver derfor nødt til at forholde os nysgerrigt til denne adfærd, selvom den udfordrer vores facilitering.

Brug pausen



Hvis du bemærker flere forstyrrelser i rummet, så kan du være sikker på, at de andre deltagere også har bemærket dem. Som en god huskeregel skal du aldrig irettesætte dine deltagere i plenum, vi vil derimod anbefale, at du i stedet taler med vedkommende i en pause eller efter mødet.

Say yes to the mess



Du skal turde revidere drejebogen eller agendaen, hvis stemningen eller behovet blandt deltagerne kræver det. Du skal derfor være opmærksom på, hvis du mærker, at det vil gavne at gøre noget andet, end du først havde planlagt. Mærker du for eksempel, at deltagerne er trætte, bliver du nødt til at reagere, ellers kan du være sikker på, at de alligevel ikke mentalt er til stede og kan deltage i det, som du har planlagt.

⁷ *Beyond the wall of resistance*, Rick Maurer. Bard Press, 2010.

Få hjælp og spred god energi



Hvis I er flere facilitatorer, kan I hjælpe hinanden med at være bevidste om stemningen og energien i lokalet. Vi er ikke ansvarlige for andre menneskers energi, men vi bør tage ansvar for vores egen energi og sørge for, at den er god – for det smitter. Hvis du kan mærke, at din egen positive energi daler, kan du hjælpe dig selv ved at fokusere på de anerkendende deltagere i rummet, hvormed du vil fjerne din egen opmærksomhed fra de deltagere, som ikke bidrager positivt til stemningen.

I nedenstående finder du nogle eksempler på klassiske reaktioner og håndtering heraf.



→ Den stille mødedeltager

- Mødedeltageren der er meget stille og har behov for tænketid førend vedkommende taler
- Den observerende mødedeltager, der virker passiv og reserveret

Håndteringsmuligheder

- Involver de stille deltagere ved at stille direkte spørgsmål, men vær samtidig respektfuld. Sig for eksempel: "Jeg vil gerne høre dine tanker om dette emne."
- Hvis personen stadig er stille efter mødet, kan du vurdere at følge op for at høre vedkommendes synspunkter eller bekymringer.
- Giv deltagerne besked på forhånd om mødetemaer, så de kan forberede sig og føle sig mere komfortable med at deltage.
- Bed alle deltagerne en ad gangen (virtuelt eller fysisk) om at dele deres synspunkter og evt. start med nogle andre personer. Dette kan reducere presset på den enkelte person.
- Giv mulighed for at afrapportere på skrift.



→ Mobiltjekkeren

- Mødedeltageren der zoner ud fra diskussionen og begynder at tjekke sin mobiltelefon.
- Personen sidder med blikket rettet væk og virker utålmodig.

Håndteringsmuligheder

- Lav grundlæggende spilleregler for gruppen, herunder spilleregler, der adresserer engagement, fokus og deltagelse. Et eksempel på en regel kunne være telefonfri møder.
- Check in med vedkommende ved første anledning i en pause eller efter mødet, hvis personen fortsætter med at sidde med mobilen. Spørg fx: *”Jeg lægger mærke til, at du har din mobil fremme i vores møde, jeg tænker det er fordi, du har travlt? Jeg vil gerne have, at vi er fuldt tilstede alle sammen på mødet, så jeg håber, du vil lade den ligge næste gang”*.
- Brug teknologi til din fordel. For eksempel kan du bruge deltagernes telefoner til at svare på afstemninger eller de kan stille spørgsmål til facilitator eller oplægsholder.



→ Den højrøstede mødedeltager

- Personen dominerer ofte diskussionen i plenum.
- Personen elsker at fortælle i lange redegørelser og afbryder ofte de andre personer

Håndteringsmuligheder

- Sig ved indledningen til det næste punkt, at du gerne vil høre, hvad de, der indtil videre har været stille mener om sagen.
- Du kan skifte form, så samtalerne foregår i mindre grupper og ikke i plenum.
- Lav spilleregler for samtalen, der skal foregå i plenum (eks. først med sidemanden, noter på papkort, facilitator læser op og beder andre om at uddybe).
- Anerkend lejlighedsvis den pågældende persons ønske om at give sin mening til kende, men spørg en anden person først.



→ Den passive aggressive mødedeltager

- Mødedeltageren der sidder med korslagte arme og himler med øjnene.
- Måske mødedeltageren ikke deltager i gruppearbejdet, men i stedet arbejder på sin computer.
- Personen fører hviskende samtaler med sidemanden.

Håndteringsmuligheder

- Stil dig ved siden af personen, hvis vedkommende ikke deltager aktivt eller stil nogle spørgsmål, hvor du henvender dig direkte til vedkommende.
- Tag problemet med den pågældende person i pausen eller efter mødet og vær nysgerrig på, hvad årsagen til det du ser er. Fx: *"Det ser ud som om, der er noget, du er utilfreds med i vores møde. Vil du sætte et par ord på, hvad det er?"*
- Udvis åbent kropssprog overfor personen – søg øjenkontakt, stil dig med retning mod vedkommende.

Det vigtigste er, at modstand i rummet er naturligt, når vi samler mennesker, og at vi skal være nysgerrige på det, hvis det forstyrrer vores proces eller deltagerne.

EFTER Fasen

– skal dine møder have effekt, så vær klar over, at rollen som facilitator strækker sig videre end forberedelse og facilitering.

Mødet eller workshoppen er overstået, og de mange timer, som du har brugt på forberedelse og klargøring af materialer har vist sig at være godt givet ud. Med hvad skal der så ske, når den sidste deltager har forladt rummet? Hvordan følger du op på de aftaler, som I lavede sammen? Hvad leder naturligt hen i et eventuelt næste møde med gruppen? Er der noget, der skal videre til en styregruppe? Og hvordan kondenserer du 50 forskellige ideer på papkort?

Hvis du ikke kan overskue opsamlingen, eller du allerede har travlt med at forberede dit møde til i morgen, skal du ikke gå i panik. Det gælder for mange af os.

Her er nogle gode råd til at fastholde fokus, opfølgning og struktur i den umiddelbare EFTER fasen.

- **Tænk EFTER Fasen ind allerede i FØR Fasen.** Ligesom du sætter tid af i din kalender til at forberede dig til mødet, tale med interessenter og gennemgå drejebog og materialer, skal du også afsætte tid til, hvad der skal ske, når mødet er slut.

- **Sæt tid af i din kalender** til de opfølgende aktiviteter, herunder dokumentation, kommunikation med eventuel modtager af mødets resultat, præsentation af resultatet og evt. briefing af interessenter.
- **Hav afrapporteringsformater og referatskabeloner klar:** Det kan fx være:
 - Referatskabeloner, der kan noteres direkte i under mødet.
 - Highlight video fra virtuelt møde (sammenklippet til fx 5-8 minutter).
 - Dokumentation i digitale whiteboards som fx Miro, Mural eller MS Teams whiteboard. Fysiske plakater/post-its mm. indtegnes digitalt og eftersendes i en grafisk opsat præsentation som modtagerne selv kan justere i og/eller dele med andre. Her kan man med fordel også indsætte afstemninger, ordskyer og andet fra realtids surveys som fx Slido eller Mentimeter.
 - Flourish: Hvis man over et forløb af møder/workshops har mange input eller datapunkter, så kan de præsenteres i nogle interaktive visualiseringer som brugerne kan interagere med og udforske før, under og efter mødet.
- **Tag ejerskabet på opfølgningen.** At nogle har taget ejerskab over noget, eller at beslutninger er skrevet ned i et referat, er ikke ensbetydende med, at det sker. Det stærke ejerskab, som deltagerne havde på mødet, kan hurtigt drukne i andre deadlines. Derfor er det vigtigt, at du er bevidst om, at din rolle som facilitator også er gældende efter mødet eller workshopens afslutning, da opfølgning og sikring af, at beslutninger eksekveres og føres ud i livet, er en del af facilitatorrollen.
- **Insister på at blive bedre.** Der er rigtig meget vi kan lære ved at få feedback fra vores mødedeltagere eller medfacilitatorer. Vi vil derfor altid opfordre, at du som facilitator husker at efterspørge feedback, herunder hvad fungerede godt i mødet? Hvad kan jeg/vi gøre endnu bedre næste gang?

Afslutning

Vi har i denne artikel givet vores bud på de mest centrale værktøjer og metoder, som vi kan bruge til at facilitere gode møder. Vi elsker faciliteringsfaget, da vi konstant lærer nyt om os selv, mennesker, dynamikker og samarbejde, hvorfor vi hele tiden bliver klogere på, hvordan vi kan hjælpe mennesker og organisationer. Vi håber artiklen hjælper til, at du kan facilitere endnu bedre møder og workshops, der i det store perspektiv bidrager til større forståelse, fællesskab og samarbejde mellem mennesker.

God fornøjelse!

Litteratur:

Maurer, Rick:

Beyond the wall of resistance. Bard Press, 2010.

Schnoor, Michala og Morten Jack:

Den interne konsulent - strategisk udviklingsarbejde i organisationer.

Dansk Psykologisk Forlag, 2020.

Senge, Peter (2006):

The fifth discipline, the art and practice of the learning organization.

van Loon, Cecilie, Line Larsen og Henrik Horn:

Facilitering – skab resultater gennem involvering. Djøf Forlag 2016.

Møller, Lotte & van Loon, Cecilie:

Styrk Møde-kulturen. 2021.

Kontakt

Hvis du vil vide mere om facilitering, så kontakt:



Line Kolsbjerg Larsen

+45 5364 0082

line@goodcompany-cph.dk



Solveig Hvidtfeldt

+45 2685 2725

solveig@goodcompany-cph.dk



Marie-Louise Høy Kjær

+45 2845 8963

mlk@goodcompany-cph.dk



Sille van Loon

+45 4138 0086

sille@goodcompany-cph.dk

Good Company

goodcompany-cph.dk

E-mail: hello@goodcompany-cph.dk