

Guide til hybride møder

En artikel med praktiske værktøjer til at holde gode hybride møder. Værktøjerne kan også bruges til workshops, events og undervisning, som både indeholder fysisk og virtuel deltagelse

Virksomheder befinder sig i et paradoks

Coronapandemien har ført til et nyt fokus på hjemmekontorets fordele samtidig med at internationale teams har været nødsaget til at samarbejde 100% virtuelt. Meget tyder på, at det hybride arbejdsliv er kommet for at blive, hvilket stiller nye krav til vores evner til at samarbejde på tværs af det virtuelle, det fysiske og tidszoner.

En Microsoft rapport, som er baseret på et studie af 30.000 mennesker fordelt over 31 lande, viser, at over 70% af de adspurgte fortsat ønsker at have muligheden for fjernarbejde, mens 67% samtidigt ønsker at tilbringe mere fysisk tid sammen med deres team. Dette efterlader virksomheder i et paradoks, som er svært at navigere i. Flere virksomheder forsøger dog at imødekomme det hybride arbejdsliv, og et nyt McKinsey studie viser, at 90% af de adspurgte virksomheder fortsat vil tilbyde deres medarbejdere både at kunne arbejde hjemmefra og møde op på arbejdspladsen. Realiteten for mange virksomheder er dermed, at de skal definere forudsætningerne for en succesfuld hybrid arbejdskultur hos dem.

Hybride formater

Det hybride format påvirker alle dimensioner af arbejdslivet i en organisation; fra det enkelte møde til det overordnede arbejdsliv. Vi inddeler de hybride formater i tre kategorier og behandler hver kategori i vores artikelserie om Hybride formater.

De tre kategorier er:

1) Hybride møder og workshops 2) Hybrid ledelse og 3) Det hybride arbejdsliv.
Denne artikel fokuserer på Hybride møder og workshops.



Hybride møder og workshop

Sessioner hvor nogle af deltagerne er fysisk sammen i et lokale, mens andre deltager i mødet online indeholder en skævhed og ulige forudsætninger for deltagerne.

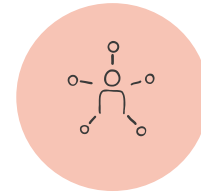
- Facilitering af møde, hvor deltagerforudsætninger ikke er ens.
- Tekniske udfordringer, barrierer og løsninger.
- Forberedelse og design af det hybride mødeformat.
- Det hybride samarbejde.



Hybrid ledelse

Ledelse, hvor geografisk spredning er en del af jobbet samt, at den geografiske spredning også kan omfatte forskellige tidszoner, kulturer, landegrænser og organisationer.

- At lede på distancen, hvor der er begrænset fysisk kontakt med lederen og andre kollegaer/teammedlemmer.
- Forstå kommunikationen, der foregår digitalt og online.
- Ledelsesrummet, når man ikke er tilstede samtidigt.
- Få styr på de digitale hjælpemidler.



Det hybride arbejdsliv

Det hybride arbejdsliv handler om forskellige måder hvorpå medarbejderne organiserer deres arbejdsliv, hvor relationer mellem virksomhed og ansat eksisterer side om side (nogle er på arbejde, andre arbejder hjemme eller et helt tredje sted på forskellige tidspunkter af døgnet).

- Lokation (Guidelines for, hvor medarbejderne kan/må arbejde henne).
- Rum design (hvordan indretter vi arbejdsformen til hybride formater – (faciliteter, mødelokaler, hjemmekontoret, IT udstyr mm.)
- Tidszoner, antal timer om ugen, tidspunkter til arbejde og fleksibilitet.
- Inklusion og diversitet (hvordan sikres et stærkt tilhørsforhold til organisationen, hvis vi arbejder i hybridt format).
- Processer og normer (mødekultur) hvilke guidelines etableres omkring hybrid mødekultur og samarbejdsform.

Figur 1

Hybride møder og workshop

Hybride møder og workshops, hvor nogle af deltagerne er fysisk sammen i et lokale, mens andre deltager i mødet online, skaber i udgangspunktet ulige forudsætninger for deltagerne. Dette kan gøre det vanskeligt at opretholde et ligeligt engagement hos alle. Samtidig tilpasser og udvikler vi os hele tiden i takt med, at vi vænner os til at være mere sammen virtuelt. Der hvor deltagere tidligere følte sig afkoblet fra holdet, hvis de var med online, kan nu sagtens fungere rigtig fint, hvis man planlægger sit hybride møde ud fra de forskellige deltagerforudsætninger, deltagerne har, herunder de tekniske muligheder der hvor de sidder, deres erfaringer og fortrolighed med at håndtere teknik og uforudsete tekniske vanskeligheder.

Som mødeleder eller facilitator kan hybride møder opleves som en arena, hvor to mødetyper kæmper om pladsen, alt efter hvilke forudsætninger ens deltagere har for at være med. Der er også stor forskel på om ens møde har en overvægt af deltagere i et fysisk rum eller om størstedelen af deltagerne er med online og i værste fald kan mangelfuld forberedelse ende ud i uholdbare beslutninger og en svækkelse af deltagerens ejerskab til mødets indhold og aftaler.

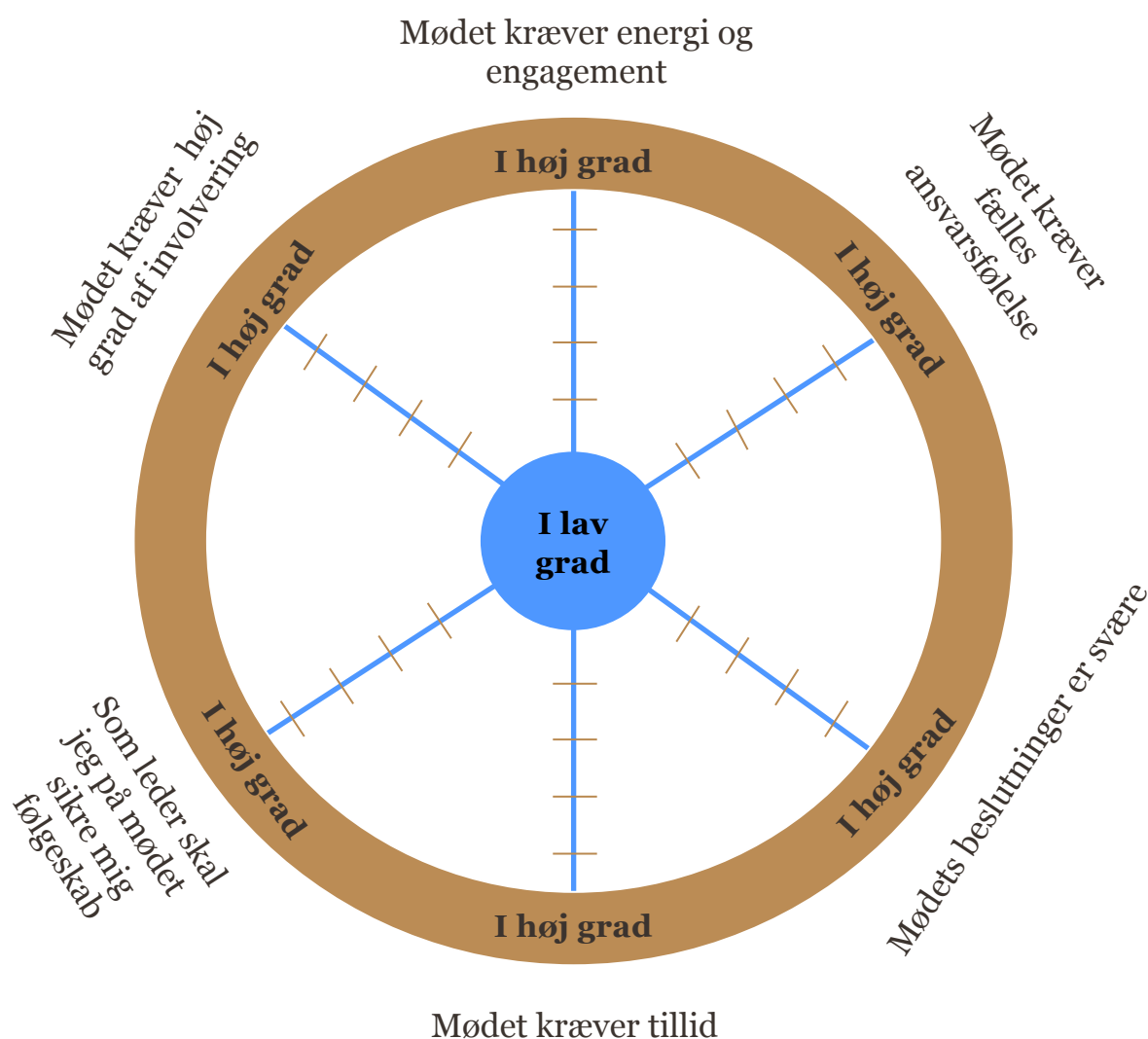
Som facilitator eller mødeleder er din rolle at hjælpe gruppen til at få et bedre resultat af mødet end hvis de var overladt til sig selv, og især i det hybride møde, er der brug for stærk facilitering. I det følgende gennemgår vi nogle af vores bud på, hvordan du lykkes med det.



Design og forberedelse af dit møde

Kompleksiteten af mødet er afgørende for valg af mødeform

Det er væsentligt at overveje mødeformen, før man indkaldes. Det der er særligt afgørende for valget af mødeform, er mødets kompleksitet. Nedenstående figur præsenterer seks grundlæggende elementer, der spiller ind i ethvert møde. Ved at placere jeres møde i figuren, kan I danne jer et overblik over mødets kompleksitet og dermed hvilke elementer, I som facilitatorer skal være særlige opmærksomme på.



Figur 2

Kilde: Styrk mødekulturen - 3 trin, der hjælper dig til rigtig og effektiv brug af fysiske og virtuelle møder.

Sille van Loon og Lotte Møller, 2020.



Mødet kræver høj grad af involvering

Hvis I har brug for at få deltageres input eller holdninger til et emne, eller når deltagerne skal arbejde sammen omkring et tema, udvikle nye ideer eller skabe noget sammen, skal de involveres aktivt.



Mødet kræver energi og engagement

Dette er i spil i de møder, hvor I har brug for at skabe energi omkring noget, I skal sammen, og hvor deltageres ejerskab og engagement efterfølgende er vigtig.



Mødet kræver fælles ansvarsfølelse

Dette berører nødvendigheden af, at deltagerne løfter en fremtidig opgave i fællesskab, samt tager ejerskab til opgaven eller den løsning I har udviklet på mødet, og er klar til at udføre de beslutninger I har truffet i fællesskab.



Mødets beslutninger er svære

Dette er tilfældet, når kompleksiteten af de beslutninger der skal træffes, er høj eller der er langt til, at beslutningen kan lande.



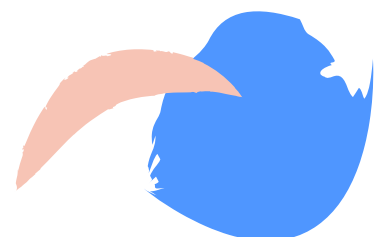
Mødet kræver tillid

Dette er tilfældet med de møder, hvor der er behov for et trygt rum, hvor I kan tale frit og har gensidig tillid til hinanden.



Som leder skal jeg på mødet sikre mig følgeskab

Dette berører de møder, hvor det er nødvendigt at medarbejdere eller lederkollegaer bakker op om et tema, en forandring eller en beslutning¹.

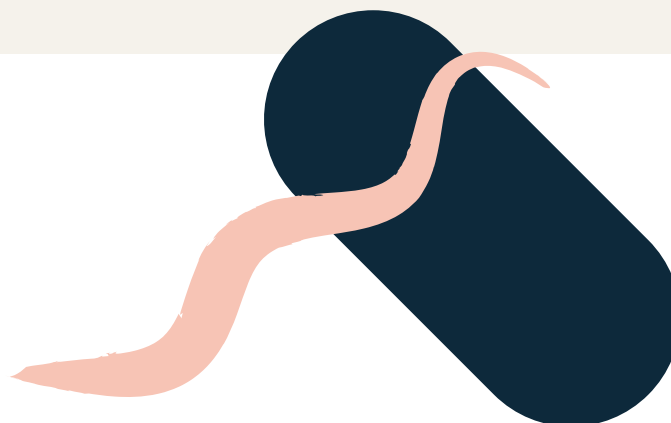


Ofte hænger flere af de beskrevne parametre sammen således, at et møde der kræver tillid også kan have svære beslutninger og kræve involvering og ejerskab. Ligger dit møde højt på flere parametre, anbefaler vi et fysisk møde. Dette skyldes, at det fysiske møde tillader, at alle deltagere vil opleve lige muligheder for at komme til orde, og den nonverbale kommunikation kan afkodes af alle. Det hybride møde eller et rent virtuelt møde er i stedet en oplagt mødeform til de møder, der overordnet placerer sig lavt og middelhøjt på de seks parametre. Ofte har vi dog ikke mulighed for at mødes fysisk, selvom vi kunne have lyst til det eller selvom det vi skal mødes om, er meget komplekst, og derfor er det en god nyhed, at man sagtens kan afholde komplekse møder og workshops som hybridmøder. Det kræver bare en grundig forberedelse og en tydelig facilitering af mødet eller workshoppen, der tager højde for deltagerens forskellige forudsætninger for at deltage.

Vores vigtigste råd, som vi vil uddybe i artiklen, er følgende:

1. Forberedelse er centralt

- Sørg for grundig planlægning af dit møde eller workshop og vær en tydelig facilitator undervejs.
- Tænk over hvilken proces der passer til din egen facilitator kapacitet og dine deltagers forudsætninger.
- Forbered enkle og skriftlige instrukser til alle de involverende processer.
- Sørg for at have fysiske grupperum, som de fysiske deltagere, kan gå ud i og deltage i gruppearbejdet på tværs af det hybride set up. Man kan ikke have flere online grupper i samme rum på grund af lydgener fra de andre grupper.
- Design mødet ud fra alle deltagers forskellige forudsætninger for at deltage.



2. Teknikken skal spille

- Alle skal kunne ses og høres af alle.
- Alle online deltagere skal derfor have deres kameraer tændt.
- Alle skal koble sig op på sikre internetforbindelser. OBS nogle gange virker et mobil netværk bedre end WIFI.
- Test hvordan grupperumsfunktionen virker, hvis du ikke er fortrolig med hvordan man opretter, åbner og lukker grupperum.

3. Vær en tydelig facilitator og uddel roller

- Tydeliggør forventningerne – hvad er muligt, hvad er ikke muligt.
- Tildel alle online deltagere en buddy i det fysiske rum, hvis der er flest med fysisk. Sørg for at minde om at 'tjekke ind' med 'buddy' undervejs.
- Fremhæv vigtigheden af at være inkluderende og at alle bliver hørt.
- Stræb efter den ligeværdige deltagelse, bland grupperne på tværs af fysisk og online deltagelse.
- Gør det sjovt og naturligt at deltage.

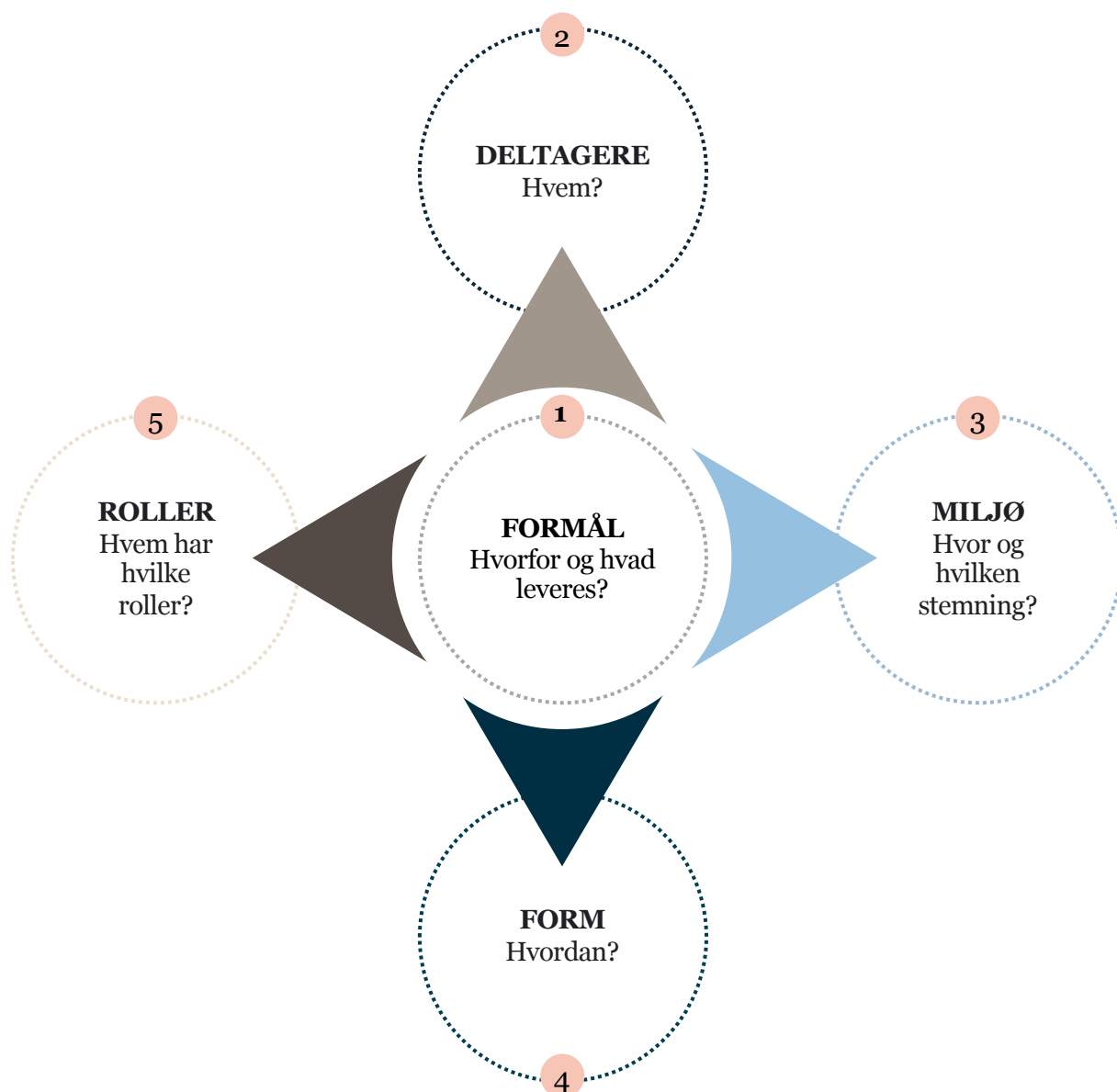
Vores erfaring er, at man sagtens kan sikre et tilstrækkeligt engagement og en ligelig deltagelse fra hybridmødets deltagere, der gør det muligt at generere resultater og træffe beslutninger, som alle føler ejerskab til.

Design dig til succes

Som facilitator i et hybridt set up kan man nemt føle sig på overarbejde, fordi man skal kunne jonglere med dialoger i et virtuelt og et fysisk rum på samme tid. God forberedelse giver ro i forhold til at kunne håndtere de eventuelle uforudsete ting, der kan opstå i alle møder og workshops. Da vi begyndte at køre mange af vores møder og workshops virtuelt eller hybridt, brugte vi meget tid på at forberede dem, men i dag er

forberedelsen ikke anderledes for os end når vi skal holde fysiske møder, det er bare andre aspekter, vi har med. Når vi arbejder med forberedelse af møder og workshops i Good Company, tager vi udgangspunkt i værktøjet 'Designstjernen', som har fem dimensioner: Formål, deltagere, miljø, form og roller.

I det følgende gennemgår vi hver dimension med særligt fokus på design i en hybrid kontekst og inddrager en case, som eksempel på, hvordan vi selv har brugt forskellige metoder, til at skabe en hybrid workshop, der gav mening for deltagerne og værdi for organisationen i form af konkrete input og en god proces.



1. Formål

I den første dimension skal I arbejde med at beskrive formålet for jeres hybride møde eller workshop. Et klart defineret formål vil hjælpe jer til at skærpe resten af forberedelsen og ofte er formålet langt sværere at definere end man egentlig troede. Vi anbefaler, at I sikrer at alle er klar over, hvad formålet med at afholde mødet eller workshoppen er og gør det helt tydeligt i starten af mødet, hvornår I har nået det, I gerne ville. Måske er der konkrete leverancer, som skal være færdige, eller måske skal I være nået til enighed omkring forskellige emner, før I er i mål. Skriv formålet ned, så I kan bruge det som rettesnor for de andre fire dimensioner i planlægningen af mødet.



Case

I december afholdte vi en workshop for en gruppe ledere, der mødtes for at blive enige om hvornår og hvordan, de skulle kommunikere en ny organisationsændring ud. Formålet med deres workshop var, at ledergruppen på i alt 12 ledere efter workshoppen skulle stå stærkt sammen om den måde de valgte at kommunikere organisationsændringerne ud på. Desuden var det vigtigt, at de kendte til hinandens lokale udfordringer i forhold til udmeldingen, så de kunne hjælpe og støtte hinanden, hvor der var behov for det. Workshoppen skulle altså både rumme en høj grad af **videndeling** lederne imellem og samtidig munde ud i **en konkret plan** for, hvordan de nye organisationsændringer skulle meldes ud og hvilke **kernebudskaber**, der skulle tales ud fra.

2. Deltagere

I den anden dimension skal I forholde jer til deltagerne. Overvej hvem jeres deltagere er og hvordan de skal byde ind i forhold til formålet med mødet eller workshoppen. Er det de rigtige deltagere, I har tænkt jer at indkalde i forhold til deres beslutningskompetencer og vidensniveau i forhold til emnet, der skal behandles? Og hvilke interne relationer har de i forhold til gruppeinddeling med videre? I et hybridt set up er det særligt vigtigt i planlægningen at overveje hvilke forudsætning deltagerne har for at deltage rent teknisk og planlægge ud fra det. Har alle deltagere gode internet-

forbindelser, så de kan anvende de online værktøjer, som I forbereder at bruge? Er der nogle i gruppen, der er mere erfarne i forhold til at bruge elektroniske afstemningsværktøjer eller online whiteboards, så de andre enten skal have hjælp i grupperne eller have mulighed for, for eksempel at forberede sig på, hvordan man arbejder i et online-board?



Case

I vores eksempel var deltagerne på workshoppen et lederteam på 12 personer, og vi havde syv ledere samlet i et møderum i Danmark, to ledere der sad i samme rum i UK og tre ledere som var logget ind fra hver deres lokation i Singapore. For vores planlægning gjorde det ikke nogen forskel, at de sad i hvert sit land, ud over at vi skulle forholde os til tidsforskellen mellem UK og Singapore, som er på otte timer. Det vil sige, at klokken for deltagerne i UK var 8 om morgenen, mens den var 9 i Danmark og 16 om eftermiddagen i Singapore. Deltagerne i UK havde altså en lidt tidlig workshop, mens deltagerne i Singapore havde accepteret at deltage fra kl 16 til 19. Ud over opmærksomheden på, at deltagerne fra Singapore allerede havde haft en arbejdsdag inden workshoppen gik i gang, så kunne deltagerne lige så godt have siddet i samme by. Det væsentlige for planlægningen er, at nogle er fysisk sammen og andre er med online.

Alle deltagerne havde gode internetforbindelser, alle havde adgang til deres computere og smartphones, som de var vant til at bruge til at logge ind på Teams med. Dog havde de forskellige erfaringer med at bruge virtuelle redskaber som whiteboards og online afstemninger, hvilket vi tog højde for i vores sammensætning af grupperne, så vi sikrede os, at der i alle grupper var nogle, som var trygge ved at bruge redskaberne og som kunne hjælpe de andre. Vi havde forud for mødet sendt en kort survey ud til deltagerne, for at få viden om deres erfaringer med online værktøjer.

3. Miljø

Miljødimensionen fokuserer på, hvilke rammer jeres møde foregår i og hvordan I kan planlægge, så de bedst muligt støtter op om jeres formål. Det er under denne dimension, at vores model om kompleksitet er relevant at overveje. Ofte har vi ikke mulighed for at vælge om mødet skal være et fysisk, virtuelt eller hybridt og må i stedet gøre en dyd ud af nødvendigheden af involvering og de tekniske redskaber til at skabe en god oplevelse så alle deltagere føler sig på lige fod. Denne dimension handler også om valg af platform og tekniske virkemidler.



Case

I vores workshop var der brug for en høj grad af gensidig tillid og åbenhed omkring eventuelle udfordringer for de enkelte ledere i forhold til den nye organisering. Derfor havde det været ideelt at samle dem fysisk, så de kunne afkode kropssprog og fornemme stemningerne i rummet. Men på grund af rejserestriktioner var det desværre ikke muligt at bringe alle sammen, hvorfor vores design skulle afspejle behovet for at understrege alles ligeværdige vigtige bidrag.

Undervejs i workshoppen gav de online deltagere flere gange udtryk for, at de følte, at de var 'med i rummet', fordi det tekniske set-up fungerede rigtig godt. Onlinedeltagernes stemmer, kom ud i rummet via højtalere i loftet, og vi havde en stor og velfungerende mikrofon på bordet i det fysiske møderum i DK, som fint opsamlede stemmerne. De virtuelle deltagere kunne ses på en stor skærm for enden af bordet, ligesom de havde et godt billede, der viste alle deltagere i det fysiske rum.

For at understøtte følelsen af at være en del af et trygt miljø med dialoger i øjenhøjde, havde vi planlagt at dele gruppen ind i mindre grupper på tværs af online deltagere og dem i rummet flere gange i løbet af workshoppen. Og derfor havde vi booket tre ekstra møderum, som de, der var samlet fysisk kunne gå ud i, ligesom vi havde sikret os, at de to i UK havde mulighed for at sætte sig i hvert sit rum. Det er et vigtigt opmærksomhedspunkt til hybride møder, at de deltagere der sidder fysisk sammen, skal kunne gå andre steder hen, hvis vi gerne vil blande dem i grupper med de online deltagere, hvilket ofte er hensigtsmæssigt, hvis man vil understøtte en ligeværdig hybrid dialog.

4. Form

Under denne dimension skal I overveje hvilke processer og involveringsmetoder, der understøtter formålet. Skal deltagerne først og fremmest informeres eller skal de aktivt tage stilling til nogle emner og måske endda udvikle noget nyt sammen?

Det er her under 'form' at I starter med at udfolde jeres dagsordenpunkter til en drejebog som I noterer jeres vigtigste spørgsmål og involveringsprocesser og tider ned i (se eksemplet nedenfor). I et hybridmøde vil vi anbefale, at I gør brug af langt flere 'mikro-involveringer' end man normalt gør i et fysisk møde. Mikroinvolvering er små korte check-ins med deltagerne, hvor facilitator fx spørger til om alle er med, beder deltagerne markere i chatten eller med en virtuel hånd om de har spørgsmål eller kommentarer (Læs mere i faktaboks i slutningen af afsnittet). Mikro-involveringer sikrer, at deltagerne aktivt byder ind og kan forholde sig til hinanden. Det skaber sammenhængskraft på tværs af fysisk og online deltagelse. Som facilitator skal I gøre det let at deltage på en positiv måde i hybridmødet. Sørg for at involvere deltagerne via hyppige spørgsmål, virtuelle afstemninger, check-ins i chatten, refleksionsopgaver eller opgaver i virtuelle grupperum.

Desuden vil vi anbefale, at I planlægger at sende folk ud i små grupper så ofte som muligt og kun bruger dialogen i plenum til at samle op. Gruppedialoger med maks. fem i hver gruppe giver mulighed for en friere og ligeværdig dialog, der ikke kræver ordstyrer.

Husk at sikre, at alle øvelser I planlægger at gennemføre, er tydeligt beskrevet på skrift, så alle kan læse dem og tage dem med ud i de virtuelle grupperum. En løsning er at forberede alle instrukser, så de kan sendes ud på mail i starten af mødet eller workshoppen. En anden simpel mulighed er at bede deltagerne tage et billede med deres telefoner eller et screenshot af skærmen, når instruksen er gennemgået.

Eksempel: Break-out møder: 3. Tech-værktøj.

Good Company

De 4 barrierer
...for at skabe engagerende virtuelle sessioner

 Fysisk barriere Vi er separeret i tid og sted og kan ikke på samme måde afkode kropssprog.	 Social barriere Vi har ikke samme muligheder for at skabe tillid før og efter mødet.	 Kulturel barriere Vi har forskellige traditioner og normer for kommunikation.	 Teknisk barriere Teknologien kan svigte; lyd og billeder, der ikke fungerer.
--	--	---	--

Kilde: Facilitating, skab resultater gennem involvering. Cecile van Loon, Henrik Horn-Andersen, Line Larsen. Djef Forlag 2016

Opgave

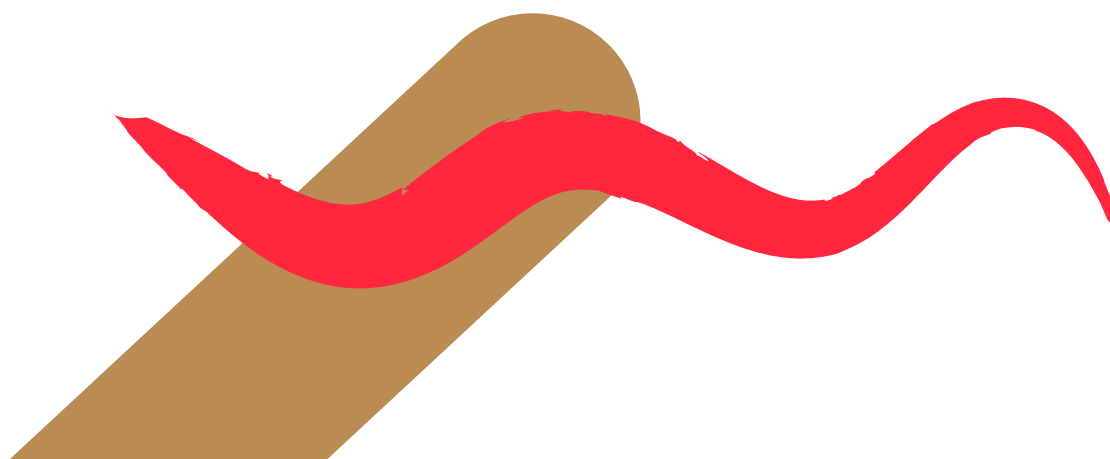
1. Tag et billede af denne slide
2. Vent til I bliver flyttet over i grupperum
1. Diskuter ideer til at håndtere barriererne
2. I bliver automatisk kaldt tilbage til det fælles møde efter 10 min.

En involveringsmetode som vi bruger meget, er virtuelle whiteboards, der er særlig gode at bruge, når deltagerne skal arbejde på noget i fællesskab, som skal fremlægges i plenum. Vi har gode erfaringer med Google Jamboard, Miro og Mural, som alle har en gratis version og gode tutorials, I kan google jer frem til. En af fordelene med at skrive på Whiteboards er, at de kan omdannes til pdf'er efter mødet og sendes ud som opsamling til deltagerne.



Eksempler på Mikro-involveringer:

1. Lav afstemninger i fx Kahoot eller Mentimeter, som deltagerne skal besvare før I går videre.
2. Få deltagerne til at poste en emoji i chatten, der viser deres energiniveau.
3. Stil et spørgsmål og giv deltagerne to minutter til at reflektere over deres svar og bed dem svare i chatten. Du behøver ikke gennemgå alle svar, men kan udvælge nogle og bede folk uddybe. Det er meget nemmere at kommentere på noget man har fået tid til at tænke over end bare at blive 'peget ud' i en gruppe.
4. Stil et spørgsmål, hvor du beder folk om at tilkendegive med et nik eller thumbs up.





Case

Formen i vores tre timers lederworkshop var planlagt til at være meget involverende og samskabende. For at understøtte så ligeværdig en dialog som muligt startede vi med, at deltagerne på deres egne computere eller telefoner talte sammen to og to via Teams. Vi blandede deltagerne, så de der sad sammen, talte med en kollega uden for 'plenum-rummet' og deres første opgave var, at interviewe hinanden om hvilket perspektiv de havde på organisationsændringerne, der hvor de sad. Tilbage i plenum skulle de fremlægge hinandens perspektiver således, at deltagerne online blev præsenteret af en i det fysiske rum, og dem der sad online, præsenterede perspektivet fra en af dem, der sad fysisk i rummet. Det gjorde vi for at understøtte følelsen af ligeværdig deltagelse uanset om man var med online eller fysisk i rummet. Desuden lavede vi gruppearbejde og samlede op på virtuelle whiteboards, som alle havde adgang til på deres computere.

5. Roller

Denne dimension handler om rollerne for dem, der er ansvarlige for at facilitere mødet eller workshoppen. Her forholder I jer til, hvem der har hvilke roller undervejs i mødet. Hvem står for hvad og hvornår i løbet af programmet? Hvem byder velkommen og fremhæver betydningen af, at I er samlet med udgangspunkt i programmet? Vi anbefaler, at I overvejer om det er muligt at give de virtuelle deltagere ansvaret for dele af programmet undervejs for at fremhæve deres aktive bidrag. Desuden kan man overveje at give en af de online deltagere en særlig 'energi-mester' rolle som har til formål at sige til, hvis det bliver svært at følge med eller holde energien oppe. Vi anbefaler, at det er en der er med online som har den rolle, fordi forskning viser, at vores evne til at fokusere og holde energien oppe er voldsomt reduceret, når man deltager virtuelt².

I et hybrid set up arbejder vi også med at give de virtuelle deltagere en buddy i det fysiske rum, som er særligt opmærksom på om deres virtuelle buddy er med på lige fod med alle andre i mødet.

² Guide til virtuelle møder, 2.udgave. Maj 2021: https://static1.squarespace.com/static/5ca3050d-0cf57d4f43c8a5a9/t/60acd2296c78af003750d213/1621938731068/GOODCOMPANY_Article_guide_virtuelle_møder_2021_DK.pdf

3 roller man med fordel kan uddelegere fra starten af et møde eller en workshop

1. Energi-mesteren, siger til når det er tid til en pause eller en energizer undervejs.
2. Kanin-mesteren, slår alarm hvis diskussioner fortaber sig i detaljer, der ikke er relevante for alle deltagere eller nødvendige at diskutere videre lige nu. Kanin-mesteren skal altså sørge for, at deltagerne ikke får gravet sig ned i 'faglige kaninhuller'.
3. Tids-mesteren, har et fokus på om programmet holder tiden og siger til, når opsamlinger i plenum ser ud til at tage for lang tid.

Ved at uddelegere disse tre roller fra starten af mødet eller workshoppen, har man hjulpet sig selv som facilitator til ikke at være ene om at tage ansvar for, at der er den rette energi til stede i mødet og at der er fremdrift i snakke og diskussioner. Vi anbefaler, at facilitator på forhånd planlægger, hvem der skal have hvilke roller, så det ikke er første diskussion på dagsordenen, man kan med fordel sørge for at have aftalt det med de tre personer i forvejen.



Case

I vores eksempel havde facilitatoren ansvaret for alle øvelser og opsamlinger, mens den øverste leder startede med at fremhæve betydningen af det arbejde, de skulle igennem sammen i starten af workshoppen og dermed var med til at legitimere og motivere arbejdet. Ligesom hun uddelte rollerne som tids-, kanin- og energimestre.

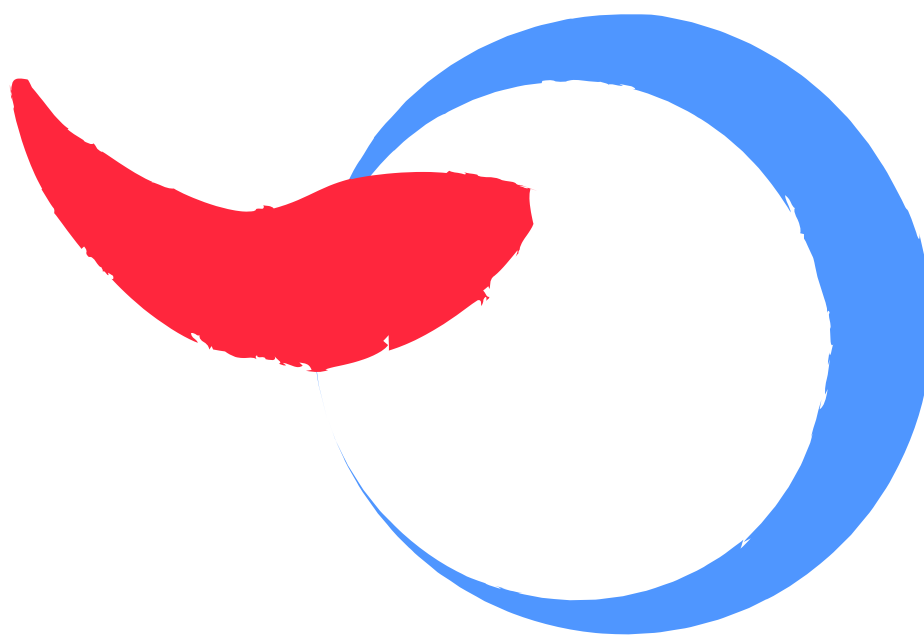
Design jeres hybride møde så det passer til jeres behov

Vi tror på at fremtiden er hybrid på alle mulige måder og at vi vil fortsætte med at dygtiggøre os og vænne os til at arbejde på tværs af det online og fysiske format.

Forhåbentligt kan vores eksempel og gode råd give jer inspiration til at afprøve flere måder at afholde hybride møder på og afhjælpe nogle af de bekymringer der kan være. Den bedste læring kommer fra egne erfaringer, så derfor handler det om at komme i gang og finde ud af, hvad der passer til jeres behov. Vores tilgang til læring er altid at afprøve nye ting en ad gangen. Hvis det er for overvældende at arbejde med grupperum på tværs af fysiske og virtuelle grupper så lad vær med det. Måske er det rigeligt at starte med at bruge online afstemninger eller virtuelle whiteboards for første gang, så start med det, du føler dig tryk ved. Du kan altid komplicere dine metoder hen ad vejen. Det vigtigste ved de hybride møder og workshops er at stræbe efter den gode og ligeværdige deltagelse for alle, og hvordan det ser ud, kommer helt an på jeres kontekst.

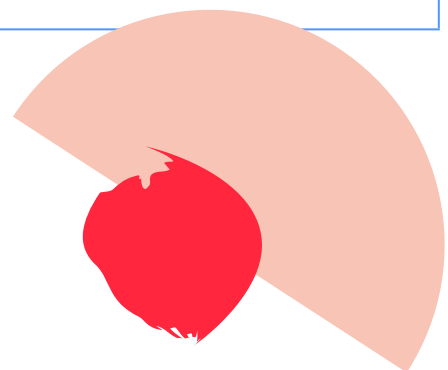
Du kan finde mere nyttig viden om hybride formater i nedenstående artikler:

- [Guide til virtuelle møder](#)
- [Guide til hybrid ledelse](#)
- [Guide til det hybride arbejdsliv](#)

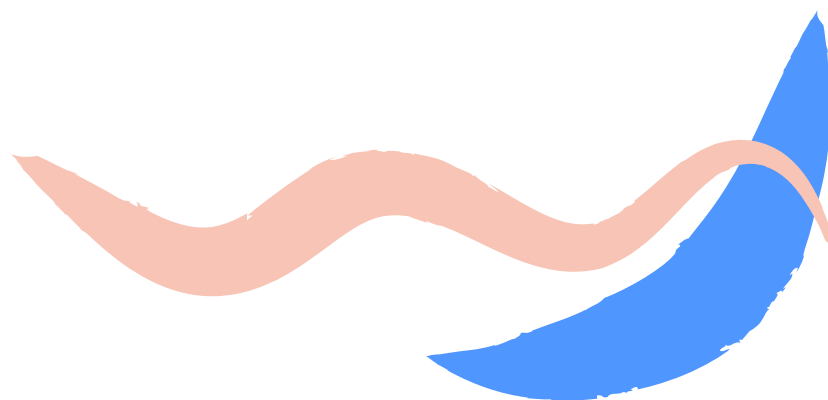


Eksempel på drejebog

Dimension	Beskrivelse
Formål	Ledergruppen skal bruge de tre timer på at dele viden om deres lokale situation i forhold til organisationsændringen og på den baggrund aftale hvordan og hvornår de skal kommunikere forandringer ud til deres medarbejdere og resten af organisationen. Workshoppen skal munde ud i en konkret plan for kommunikationen og definere hvilke kernebudskaber, ledergruppen vil gå ud med.
Deltagere	<ol style="list-style-type: none">1. Sidse (DK)2. Claus (DK)3. Søren (DK)4. Rasmus (DK)5. Susanne (DK)6. Pernille (DK)7. Line (DK)8. Vincent (Sin)9. Eunice (Sin)10. Melvin (Sin)11. Philip (UK)12. Sarah (UK)
Miljø	Fysisk mødelokale Tivoli Congress Center for de danske deltagere. Tre deltagere sidder hver for sig i Singapore. To deltagere sidder sammen i UK. Der er tre mødelokaler, som deltagerne kan gå ud i samt plenumrummet til gruppedialogen. De to i UK har mulighed for at gå i hvert sit rum.
Form	Workshop skal være interaktiv og involverende og indeholde både gruppearbejde og samtaler på tværs to og to, som kan føre til konkrete beslutninger om, hvad der skal kommunikeres hvornår.
Roller	Solveig faciliterer og styrer grupperum i Teams. Sidse byder velkommen og fremhæver formål og vigtigheden. Balpreet er energi-mester. Rasmus er kanin-mester. Sarah er tids-mester.



Tid	Programpunkt	Hvordan	Hvem	Materialer
FØR		<p>Send dagsorden ud en uge før sammen med kort survey om erfaringer med brug af virtuelle redskaber.</p> <p>Aftal roller med Sidse.</p> <p>Aftal hvordan I skal samle op på beslutninger og input.</p> <p>Forbered grupper.</p> <p>Forbered whiteboard og mentimeterspørgsmål.</p>	Solveig	
Tid	Programpunkt	Hvordan	Hvem	Materialer
UNDER				
10 min	Velkommen, formål og program.	<p>Sidse byder velkommen og gennemgår formål og betydningen af det arbejde vi skal igennem. Sidse uddeler roller for de tre mestre. Tids-, energi- og karnimesteren. Ligesom buddies tildeles de online deltagere.</p> <p>Buddies er:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Sidse og Sarah 2. Claus og Philip 3. Søren og Eunice 4. Rasmus og Vincent 5. Susanne og Melvin <p>Solveig gennemgår programmet.</p>	Sidse og Solveig.	Slides med program og formål.
5 min	Forventninger	<p>2 min stille refleksion.</p> <p>Skriv hvad du særligt gerne vil have ud af workshopen i dag ind i mentimeter.</p>	Solveig	Slide med Mentimeter-link.



Tid	Programpunkt	Hvordan	Hvem	Materialer
20 min	<p>To og to dialog på Teams.</p> <p>Hvad skal vi være opmærksomme på, når vi melder forandringerne ud?</p>	<p>Interview hinanden ti minutter om situationen hos jer hver især.</p> <p>Overvej først:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Hvilke dele vil være ny viden i jeres teams? • Hvordan forventer I, at jeres teams vil reagere på den nye viden? • Er der nogle særlige fokusområder hos jer? <p>I skal fremlægge den andens tre vigtigste perspektiver i plenum.</p> <p>Grupper:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Sidse og Sarah 2. Claus og Philip 3. Søren og Eunice 4. Rasmus og Vincent 5. Susanne og Melvin 6. Pernille og Line 	Alle	Instruks på slide med grupper.
25 min	<p>Fremlæggelse i plenum.</p>	<p>Fremlæggelse af hinandens perspektiver i plenum.</p>	<p>Alle</p> <p>Solveig samler op på Miro-board.</p>	<p>Hav miroboard klar.</p>
10 min	<p>Pause.</p>	<p>Tjek ind med buddy.</p>		

Tid	Programpunkt	Hvordan	Hvem	Materialer
60 min	Kernebudskaber og hvordan melder vi dem bedst ud?	<p>30 min.</p> <p>I grupper af tre – Hvordan skal vi kommunikere?</p> <p>Med udgangspunkt i interviewsne skal I diskutere, hvad I mener, er det vigtigste at fokusere på, når organisationsændringen meldes ud.</p> <p>Brug skabelonen og skriv tre hovedpointer ind i Mentimeter.</p> <p>Grupper:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Sidse, Line og Vincent 2. Sarah, Claus og Pernille 3. Philip, Eunice og Susanne 4. Søren, Rasmus og Melvin <p>24 min</p> <p>Præsentation i plenum.</p> <p>4 grupper har seks minutter hver.</p> <p>6 minutters opsamling.</p>	Solveig	<p>Slides med instruks og del link til miro board i chat.</p> <p>4 grupperum i Teams.</p> <p>Skabelon med 'hvad, hvorfor og hvordan' til hvert kernebudskab.</p>
10 min	Pause	<p>Solveig sorterer og grupperer inputs fra grupper.</p> <p>Husk tjek ind med buddy.</p>		
25 min	Opsamling	<p>I Plenum.</p> <p>Del miro boarded på skærmen og gennemgå input og forslag til plan.</p> <p>Sæt navne på ansvarlige for de forskellige aktiviteter.</p>	Solveig	Miro-boardet
5 min	Næste skridt	Tak for nu og næste skridt.	Sidse og Solveig	

Tid	Programpunkt	Hvordan	Hvem	Materialer
EFTER	Opsamling	<p>Send Miro-board ud som PDF.</p> <p>Lav en kommunikationsplan med ansvarlige på, så det er tydeligt for alle hvem der kommunikerer hvad ud hvornår og hvordan.</p>	Solveig	

Kilder:

1. <https://hbr.org/2021/06/what-it-takes-to-run-a-great-hybrid-meeting>
2. <https://www.mckinsey.com/business-functions/organization/our-insights/what-executives-are-saying-about-the-future-of-hybrid-work#>
3. <https://hbr.org/2021/05/how-to-do-hybrid-right>
4. https://www.goodcompany-cph.dk/s/Styrk_mdekulturen_juni2020.pdf
5. https://ms-worklab.azureedge.net/files/reports/hybridWork/pdf/2021_Microsoft_WTI_Report_March.pdf (The 2021 World Trend Index)
6. Facilitering, skab resultater gennem involvering af Cecilie van Loon, Henrik Horn Andersen og Line Larsen
7. https://static1.squarespace.com/static/5ca3050docf57d4f43c8a5a9/t/60acd2296c78af003750d213/1621938731068/GOODCOMPANY_Article_guide_virtuelle_møder_2021_DK.pdf

