



GULDKORN TIL
FACILITATORER

Fra viden til handling

**Sådan bringer du viden i spil
gennem innovationsnetværk**

Denne facilitatorguide er udarbejdet af InfinIT og Alexandra Institut A/S i samarbejde med Inno-Pro, Danish Cyber Security Clusters og Innovationsnetværket for Finans IT.

Aarhus, december 2018

TEKST

Laura Lynggaard Nielsen
Marie Rørdam Fenger

ILLUSTRATIONER

Laura Lynggaard Nielsen

GRAFISK DESIGN OG TILRETTELÆGGELSE

Bente Larsen

KORREKTUR

Lene Holst Mortensen

TAK TIL

Thorsten Høegsberg
Mette Ullersted
Cecilie Kobbegaard
Johanne Mose Entwistle
Heidi Svane
Jørgen Rasmussen



INDLEDNING

Hvorfor er der ingen, der melder sig til det her arrangement, som er *spot on* på de udfordringer, der er i branchen? Hvad kan jeg gøre for at få deltagerne til at *gå med på mine øvelser*? Hvordan får jeg de andre i workshoppen til at byde ind, så det ikke kun er ham den dominerende, der får lov til at præge diskussionen? Hvordan sikrer jeg, at deltagerne får del i *al den vigtige viden*, oplægsholderen har? Og hvad kan det dér grafisk facilitering egentlig? Burde jeg prøve at gøre noget med det?

Har du som facilitator også stået med den slags overvejelser op til, under eller efter et arrangement, møde eller workshop, du har stået for, så er der hjælp at hente, hvis du bladrer videre. Vi har nemlig som facilitatorer selv oplevet, at vi manglede de gode eksempler, best practises, inspiration eller slet og ret erfaring, når vi stod over for planlægningen af endnu et arrangement. Derfor har vi sat os for at lave dette hæfte, hvor vi har samlet alle de *faciliteringsguldgruber*, vi har kunnet skrabe sammen. Ud fra evalueringer af arrangementer i National platform for cybersikkerhed har vi lavet en liste med spørgsmål, som vi har stillet til seks dygtige og erfarne facilitatorer med hver sin specialisering inden for facilitering.

Og til sidst har vi opsamlet og struktureret den viden og erfaring, de tilsammen har bidraget med. Det er der kommet følgende hæfte ud af. Et hæfte, som vi har gjort os umage for at gøre så *anvendelsesorienteret* som muligt, og som vi håber kan berige alle jer, der ligesom os arbejder med facilitering i især innovationsfremmesystemet. Hæftet er delt op i de tre faser: *Forberedelse, arrangement* og *opfølgning*, men man behøver ikke læse det fra start til slut. Hop ind, spring over, pluk ud og tag det med, du kan bruge.

Vi har valgt at distribuere hæftet digitalt, da vi ser det som et produkt, der skal ud at leve og opdateres med *jeres erfaringer og input*. Derfor vil vi meget gerne høre fra jer, hvis I har erfaringer med at bruge det, der er skrevet, eller hvis I har nye ideer til, hvad vi skal tage med i de følgende opdateringer.

Med ønsket om fremragende facilitering fremover

Laura Lynggaard Nielsen og Marie Rørdam Fenger

InfinIT, det nationale innovationsnetværk for IT/Alexandra Instituttet

FORBEREDELSE

Forberedelse er nøglen til at gennemføre et succesfuldt arrangement. Som facilitator skal du have overblikket og være den, der før, under og efter arrangementet har styr på formål, deltagere, indhold, aktiviteter, lavpraktik og meget, meget mere. Som tommelfingerregel kræver hver times facilitering tre til fem timers forberedelse.

"DET ER I FORBEREDELSEN, DET HELE LIGGER. SÅ HVER TIME, JEG SKAL FACILITERE, BRUGER JEG TRE TIL FEM TIMER PÅ AT FORBEREDE."

"JEG LEDER ALTID EFTER TRYGHEDEN I AT GÅ TIL WORKSHOPPEN SOM FACILITATOR; HVAD SKAL DER TIL FOR, AT JEG ER TRYK? HVEM ER DET, JEG SKAL TALE MED, HVAD SKAL DER TIL FOR, AT VI LYKKES, OG HVEM SKAL JEG BRINGE I SPIL?"

AFSÆT I MÅLGRUPPEN

"HVIS MAN IKKE HAR EN SAMMENHÆNG MELLEM EMNE, FAGLIGHED OG KOMPLEKSITET PLANLAGT OP IMOD DELTAGERNE, SÅ VIL MAN MØDE KEDSOMHED ELLER FRUSTRATION."

Et arrangement er ikke noget arrangement uden deltagere. Derfor er de det vigtigste omdrejningspunkt for planlægningen af arrangementet: Hvad er relevant for dem at høre om? Hvilke formater passer godt til dem? Hvilken viden skal de have med sig, når de går hjem fra arrangementet – og hvad kan være deres barrierer for den viden?

- Orienter dig om, hvem der kommer til dit arrangement, så du har en baggrundsviden om dem, når I mødes – både som overordnet målgruppe og konkrete deltagere.
- Brug deltagerlisten som afsæt for at få indblik i, hvem der kommer: Hvilke virksomheder sidder de i, hvad er deres karrieremæssige baggrund, hvordan skal du arbejde med og kommunikere til dem, og

hvad er deres behov? Hvis der er en opdragsgiver, lokal tovholder eller lignende, kan vedkommende også hjælpe med yderligere baggrundsviden om gruppen.

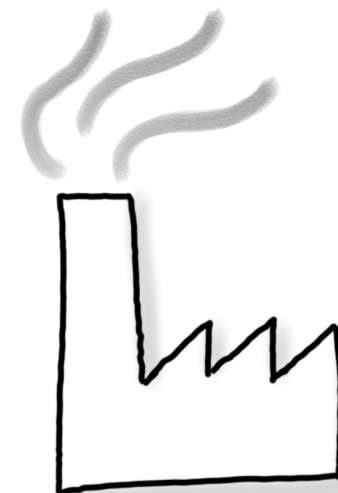
- Ved længerevarende forløb er det en fordel at afholde indledende interviews med udvalgte deltagere, så du får et indgående kendskab til den kontekst, de sidder i til daglig.
- Tænk over, hvilke ord målgruppen selv bruger om emnet og sørg for at bruge dem, når du rammesætter og inviterer til arrangementet.

VIRKSOMHEDSNÆR VIDEN

“DET HANDLER OM AT FACILITERE EN ERKENDELSESPROCES; HVAD ER UDFORDRINGEN, OG HVORFOR SKAL VI SÆTTE NOGET I GANG?”

Omdrejningspunktet for arrangementer er som regel oplæg, hvor komplekst, akademisk stof skal formidles til virksomheder, der skal kunne tage den nye viden med sig hjem og anvende den i praksis. Det er derfor vigtigt, at du forbereder oplægsholderne godt, så de ved, hvad arrangementet handler om, hvem deltagerne er, hvad deres rolle er til arrangementet osv.

- Ring oplægsholderen op forud for arrangementet og tag en snak med ham eller hende om formålet og rammerne for oplægget.
- Bed om at få tilsendt oplægsholderens slides, så du kan give feedback på, om de passer ind i arrangementet. Så kan du også sikre, at oplægsholderne ikke siger det samme, hvis I har flere på programmet.
- Som ramme for oplægget kan du bede oplægsholderen om at svare på et bestemt spørgsmål – det skaber også en rød tråd, hvis der er flere oplæg med på dagen.
- For at gøre oplægget konkret, aktuelt og virksomheds-/virkelighedsnært kan oplægsholderen tage afsæt i en af sine sidste kunder.



De viden- og virksomhedspersoner, der holder oplæg i innovationsnetværkene, gør det som oftest gratis. Som facilitatorer kan vi få en følelse af, at vedkommende gør os en tjeneste og derfor have svært ved at stille, hvad der føles som yderligere krav til oplægget.

Her er det vigtigt at huske, at alle er interesserede i at ramme plet og fremstå som den bedste version af sig selv. Det er derfor vigtigt for både deltagere og oplægsholder, at vi som facilitatorer går ind og udfordrer oplægsholderne, så de får en god fornemmelse af målgruppen og bliver skarpe på, hvad det rette niveau og indhold af oplægget er.



HAV EN PLAN A, B, C...

"JEG LAVER ENORMT DETALJEREDE DREJEBØGER. DE HOLDER ALDRIG, MEN SÅ FØLER JEG MIG FRI TIL AT VÆRE I RUMMET."

Alle dine forberedelser samles til en drejebog, som opridser, hvad der skal ske hvornår og hvorfor – og hvad du gør, hvis tingene ikke går som forventet. Det kan fx være, at tidsplanen skrider, eller at deltagerne ikke byder ind med det input, du havde forventet. Så er det vigtigt, at du som facilitator har en drejebog at falde tilbage på, så du kan bruge den til at konsekvensberegne og reagere hurtigt for at bevare det gode flow i arrangementet.

Din drejebog kan fx indeholde kolonnerne:

- **Hvornår:** Hvilke tidsintervaller skal dagen inddeles i?
- **Hvad:** Hvad skal der ske?
- **Hvorfor:** Hvad er formålet med, at vi gør, som vi gør?
- **Hvordan:** Hvilken konkret aktivitet munder det ud i, og hvilke materialer skal vi bruge?
- **Plan B:** Hvad gør du, hvis noget ændrer sig eller ikke fungerer som tiltænkt?

FIND DE RETTE RAMMER

De fysiske rammer har en afgørende betydning for stemningen og dynamikken mellem deltagerne. Sørg for, at stedet passer sammen med den type arrangement, du inviterer til.

- Et auditorium er svært at lave gruppearbejde i og lægger ikke op til gensidig dialog mellem oplægsholder og deltagere, og et klassisk mødelokale inspirerer ikke til innovative tanker. Det kan fx være, I har brug for at sætte deltagerne ved gruppeborde, eller det skal være en uformel setting, hvor deltagerne sieder i sofaer, mens de lytter til oplægget.
- Sørg gerne for at beklæde rummet, så det fysisk repræsenterer det, I skal tale om. Det kan være visuelle plancher med cases eller begreber, materialer fra en tidligere workshop eller modeller, som deltagerne kommer til at skulle arbejde med i dag.
- Overvej, om du kan få en af de deltagende virksomheder til at lægge hus til. På den måde forankres arrangementet i en konkret virksomhedskontekst, og du skaber større ejerskab hos deltagerne.
- Find et sted, som kan byde på noget interessant og underholdende ift. arrangementets emne. Fx kan du måske lægge arrangementet i et center, hvor de kan demonstrere nogle af de teknologier, der bliver talt om.

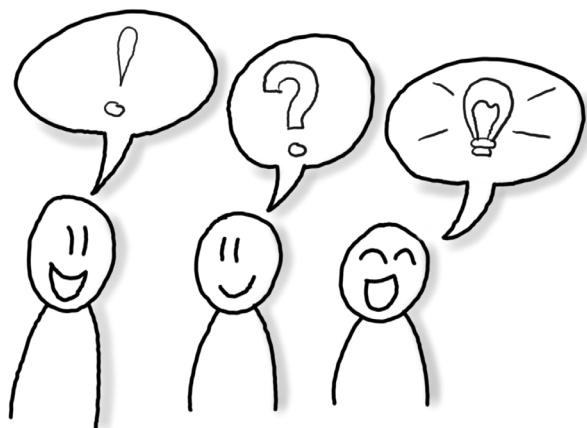
Hvis du arbejder sammen med en opdragsgiver eller samarbejdspartner om arrangementet, kan du bruge drejebogen til at afklare forventninger og planer. Begynd så tidligt i planlægningsforløbet som muligt at skitse dagen på skrift og send den til de andre. På den måde undgår I misforståelser og kan bruge dokumentet som afsæt for at afdække og blive enige om detaljerne i planlægningen.



ARRANGEMENT

"MENNESKER ER IKKE RET MODIGE. DER SKAL NOGET TIL AT SKUBBE DEM UD OVER KANTEN, HVOR DE MÆRKER SIG SELV, OG HVOR DER VIRKELIG SKER NOGET I FORHOLD TIL MÅDEN AT TÆNKE PÅ ELLER SKABE IDEER. JEG VIL GERNE HAVE DEM TAGET UD AF DERES COMFORTZONE OG TILBAGE IGEN, OG DET KRÆVER TID OG OPBYGGET TILLID."

Som innovationsnetværk skal vi bringe ny viden fra forskningsmiljøerne i spil på en måde, som inspirerer virksomhederne og skubber dem i nye retninger. For at lykkes med det skal vi lave arrangementer, hvor deltagerne både føler sig imødekommet og trygge og bliver tilstrækkeligt udfordret til, at de rykker sig.



AUTORITET I ØJENHØJDE

"JEG PLEJER AT SIGE: 'JEG STYRER TIDEN, OG JEG KOMMER TIL AT AFBRYDE OG VÆRE LIDT SKRAP. DET PLEJER JEG IKKE AT VÆRE, MEN DET ER NØDVENDIGT, FORDI VI ER SÅ MANGE SAMLET. DET ER VIGTIGT FOR OS IKKE AT SPILDE JERES TID, SÅ VI FÅR SÅ MEGET UD AF TIDEN SAMMEN SOM MULIGT. OG DET HÅBER JEG, VI ALLE SAMMEN KAN NIKKE TIL?' OG SÅ VENTER JEG FAKTISK PÅ, AT FOLK NIKKER."

Rollen som facilitator kræver, at du fra starten sætter dig selv i en position, hvor du har autoritet. Samtidig skal deltagerne kunne relatere til dig. Det spiller derfor en væsentlig rolle, hvordan du introducerer dig selv.

- Vent ikke med at præsentere dig selv til programmet starter, men gå hen til deltagerne og giv hånd, efterhånden som de ankommer. Ellers risikerer du at skabe en distance eller virke usikker.
- Selvom du ikke skal holde oplæg, skal du tillade dig selv at fylde lidt, når du indleder arrangementet og byder velkommen: fortæl om din baggrund, erfaring og forudsætninger for at facilitere arrangementet

i dag. Vær også gerne ærlig om, hvad du ikke ved noget om. På den måde ved deltagerne, hvor de har dig, og hvilken faglighed, rolle og forudsætninger du har for at sige og gøre, som du gør.

- Italesæt, at du kommer til at styre tiden og være lidt skrap i dag. Fortæl eksempelvis, at du ellers er meget omgængelig, men at det er nødvendigt med en fast hånd, når I er så mange samlet og skal nå igennem alt det spændende, I har forberedt til dem.
- Forbered deltagerne på, at du kommer til at afbryde folk undervejs, og sig eksempelvis, at det ikke handler om, at det, de siger, ikke er relevant eller klogt, men at det er vigtigt at få så meget som muligt ud af den tid, I har sammen. Ved at få deltagerne til at nikke til denne præmis indgår I sammen en social kontrakt om, at I skal holde fokus dagen igennem. På den måde behøver du ikke undskylde, når du er nødt til at afbryde nogen.

OPTEGN PROCESSEN

For at kunne læne sig tilbage og lade dig styre processen har deltagerne brug for et klart billede af arrangementets forløb fra starten: hvad er baggrunden, hvad kommer der til at ske, og hvad de får med sig derfra? Sørg for at lave en grundig introduktion af de såvel faglige som lavpraktiske rammer.

- Start gerne introduktionen med at fortælle en anekdote, som relaterer sig til det, I skal arbejde med i dag. På den måde bryder du med formen, bringer dig selv i øjenhøjde med deltagerne og får skabt et fælles, uformelt afsæt for jeres tid sammen.
- Benyt introduktionen til at italesætte arrangementets 'why': Hvad er den brændende platform? Derefter kan du fokusere på 'what' og fortælle om det program, I har lavet til dem ud fra formålet.
- Brug gerne en visuel dagsorden, som du tegner på stort papir og hænger op i rummet. Den er lettere for deltagerne at afkode og huske. Modsat en slide, som forsvinder igen, når I har gennemgået den, bliver den visuelle dagsorden også hængende i lokalet, så deltagerne kan bruge den til at orientere sig efter i dagens løb.
- Sørg for at gennemgå al lavpraktik omkring arrangementet: hvor toiletterne er, hvad tidsplanen er, hvad planen er for frokost, hvordan man kommer på Wi-Fi osv.
- Opstil regler for brug af telefoner. Sig eksempelvis: *"Den næste time er telefoner ikke tilladt – kun min, for den bruger jeg til at styre tiden."*
- Lav en indledende forventningsafstemning med deltagerne, fx ved at bede dem skrive post-its med, hvad de gerne vil have svar på. Som afrunding på arrangementet kan I så vende tilbage til sedlerne og tale om, hvad de har lært. Eventuelt ubesvarede post-its kan så afklares eller måske endda danne afsæt for nye arrangementer.

LÆRING KRÆVER EJERSKAB

“ET ARRANGEMENT HAR VÆRET EN SUCCES, NÅR FOLK HAR BIDRAGET, FÅET NOGET MED HJEM OG ER BLEVET FLYTTET. OG SÅ BØN'ER DET EKSTRA GODT UD, NÅR DELTAGERNE HAR FÅET TIL LOV TIL SELV AT VÆRE EKSPERTER.”

Ved almindelige møder er en tommelfingeregul, at 80 procent er aktive 20 procent af tiden. Hvis deltagerne skal have noget ud af et arrangement, skal du derfor få dem til at tage ejerskab og deltage aktivt. På den måde får I både omsat de faglige oplæg til deltagerne kontekst, og de kan udveksle erfaringer med hinanden, hvilket er en af innovationsnetværkenes helt store styrker.

- Skab jævnbyrdighed og fortæl deltagerne fra starten, at de er medskabere af arrangementet. Det betyder dels, at de skal byde ind for at få noget ud af at være mødt op, dels at de ikke skal være bange for at udfordre formatet og ændre på fx øvelser eller templates, hvis de ikke fungerer for dem. I praksis er det sjældent, at nogen faktisk gør det, men det skaber et andet ejerskab for processen, at muligheden foreligger.
- Hjælp deltagerne med at bryde isen og få talt med hinanden, allerede når de ankommer. I kan fx lave rullende ankomst og så give deltagerne nogle emnekort, som de skal tale med hinanden om. Hjælp gerne med at lave grupper, efterhånden som folk ankommer.
- For at engagere deltagerne er det vigtigt, at de får lov til at tale om sig selv og deres virksomhed. Fx har folk ofte brug for at fortælle om de udfordringer, de selv sidder med ift. det emne, der skal tales om. Benyt det til at få deltagerne til at lukke op og byde ind i arrangementet.
- Brug dit forarbejde som udgangspunkt for at referere til deltagerne selv, når I diskuterer de faglige oplæg. Du kan fx trække eksempler frem på, hvordan de måske allerede arbejder med noget af det, I har talt om.
- Inddel deltagerne i grupper à 4-6 personer, når de skal lave øvelser. Hvis øvelsen handler om at kunne sparre, spejle sig i hinanden og erfaringsudveksle, bør grupperne være så homogene som muligt. Hvis hensigten er, at deltagerne skal udfordre hinandens perspektiver, kan du med fordel lave grupperne mere heterogene.
- Hvis du oplever, at deltagerne ikke byder ind i plenumdebatter, kan du ændre formatet til refleksionsøvelser i grupper, hvor folk ofte er mere trygge ved at give deres tanker til kende.

FACILITATORENS MIXERPULT

“MAN TAGER EN FORM FOR SUIT PÅ OG GÅR IND I EN ROLLE. JEG ER MERE OBSERVANT OG ANERKENDENDE SOM FACILITATOR, END JEG ELLERS ER. MEN DET ER DOG STADIG VIRKELIG VIGTIGT AT HAVE SIG SELV MED.”

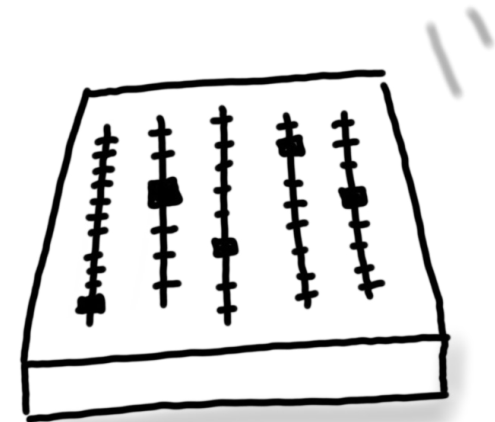
Som facilitator står du uden for gruppen og indtager en neutral rolle. Du kommer ikke som videnpersonerne med holdninger eller løsninger til emnet, men styrer processen, så den nye viden bliver bragt i spil, og deltagerne selv kan nå frem til konklusionerne.

En god facilitator aflæser gruppen for at byde ind med de værktøjer og indspark og indtage de roller, der er brug for. Vi har hver især vores personlige præferencer, men det er vigtigt at arbejde med sin 'mixerpult', så man kan skrue op og ned for forskellige greb og væremåder.

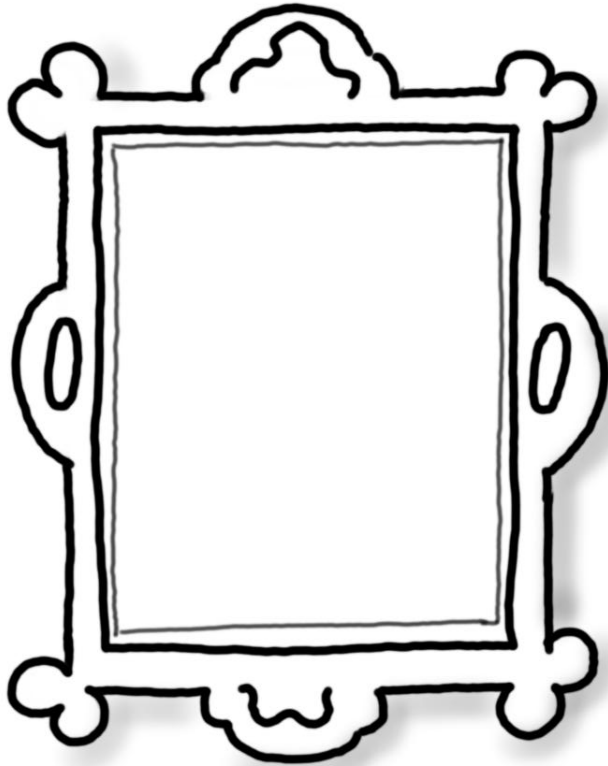
- Tænk over din fremtoning og klæd dig på efter målgruppen, så du passer ind og virker som en naturlig medspiller.
- Dit kropssprog er med til at spejle deltagerne, så det er vigtigt, at det udstråler og understøtter det, du siger. Hvis du vil have nysgerrighed

og engagerede deltagere, dur det ikke, at du selv virker tilbagelænet og passiv. Tænk også over at vise med hele din væremåde, at deltagerne kan være helt rolige, for du har fuldstændig styr på det her.

- Du kommer langt med humor og et glimt i øjet. Fx fungerer ironi godt i Danmark, og det letter stemningen, at vi laver sjov med det, hvis noget kikser.
- Brug din placering i rummet til at styre slagets gang. Lad være med at sætte dig ned, for så har du minimeret din indflydelse. Stil dig fx ude i siden, når der holdes oplæg og gå så ind mod oplægsholderen, når tiden er ved at være gået. Placer dig i midten af rummet, når det er dig, der skal være i fokus. Gå hen og stil dig ved siden af personer, som er stået af, er forstyrrende eller taler for meget og læg evt. en hånd på skulderen af vedkommende.



- Hvorvidt du skal indtage positionen som hovedrolleindehaver eller statist på et arrangement, afhænger af deltagerne. Vurdér, om de selv er gode til at fylde rummet og køre processen, eller om de har brug for, at du står centralt og leverer energi ind i rummet.
- Hjælp med at udfylde de roller, der ikke er i en gruppe. Lad dig fx inspirere af Belbins teamroller og tænk over, om gruppen mangler en opstarter, en idéskaber, en afslutter osv.
- Tænk over at bruge ord, som er relaterbare for deltagerne, og undgå alt for tekniske termer. Du kan fx skifte 'procedurer' ud med 'vaner' eller 'arbejdsgange'.
- Når du har en god fornemmelse af deltagerne, kan du provokere dem lidt og spørge ind til, hvad de faktisk gør i praksis, eller om de nu også har så godt styr på emnet, som de selv synes: "Når jeg hører jer fortælle, lyder det som om, I har tænkt på det hele - men har I nogensinde talt med kunden?"
- Uanset hvor skævt et arrangement går, og hvor sikker du er på de valg, du træffer, er det vigtigt, at du udstråler selvsikkerhed omkring processen. Deltagerne skal ikke få en følelse af at skulle hjælpe dig med at få arrangementet i mål. Det er dit ansvar. Dialogen i rummet skal handle om emnet, ikke om processen. Det er fint at tage temperaturen på gruppen og inddrage deltagerne, men beslutningerne er dine. Og hvis du selv udstråler, at det måske er en dårlig idé, så kommer deltagerne helt sikkert til at synes det.
- Italesæt, når noget rykker sig, og du fx er nødt at ændre i tidsplanen. På den måde viser du, at du har styr på det, selvom tingene ikke går som planlagt.
- Ved større arrangementer er det en fordel at være to eller flere til at facilitere. På den måde kan I supplere hinanden og er flere til at nå ud til alle grupperne under øvelser.



LEVENDE OPLÆG

Som facilitator er det dig, der styrer og rammesætter oplæggene. Det er også din opgave at styre dialogen mellem oplægsholder og deltagere og lave refleksionsøvelser, så der bliver plads til at udfolde både forskningsmæssige pointer og virksomhedsmæssige udfordringer.

- Når videnpersoner skal formidle til virksomheder, kan der nemt opstå en distance, og deltagerne synes, at oplægget bliver 'for akademisk'. At trække på konkrete eksempler og virksomhedscases gør ikke bare oplæggene mere relevante, men hjælper også til at vinde deltagerne over på videnpersonens side. Hvis han eller hun ikke selv har tænkt det ind, kan du sørge for at spørge om eksempler eller selv supplere med nogle, som du kender til.
- Hvis der er mange oplæg i træk, bør du lægge korte summeøvelser ind undervejs. Et helt simpelt format, som kan gøres på fem minutter, er at give deltagerne et ark med nogle spørgsmål, som de skal udfylde og diskutere med sidemanden mellem de enkelte oplæg. Arkene kan evt. hænges op på væggen efterfølgende, så deltagerne kan gå rundt og se på, hvad de andre har tænkt over.
- Afbryd høfligt, men tydeligt, når en oplægsholder går over tiden, eller en deltager er meget talende i plenum.
- Forbered tre spørgsmål, som du kan stille til oplægsholderen, hvis der er stilhed i salen, når I lukker op for spørgsmål. Dit indledende spørgs-

mål kan måske få andre til at følge efter – og ellers kan du stille alle tre og så gå videre med programmet.

- Hvis en deltager afsporer dagsordenen, skal du tage ordet. Italesæt, når kommentarer kommer for langt væk fra emnet, eller spørgsmål er så specifikke, at de kun er relevante for den enkelte virksomhed. Sørg for at have nogle gode formuleringer klar til den slags situationer. Det kan fx være: *“Tak for dit input, men nu tror jeg, vi kommer lidt for langt ned i et specifikt område...”* eller *“Men nu afbryder jeg dig lige, for nu skal vi lige nå at...”* Sørg for at holde talestrømmen kørende, når du først har afbrudt, så vedkommende ikke får mulighed for at tage ordet igen. Du kan også spille bolden tilbage til oplægsholderen ved at perspektivere til det overordnede tema: *“Det, du spørger om, er vel også...”*
- Leg med formatet på oplæggene, så det ikke altid er én person, der taler til en sal af tilhørere. I kan fx trække ud af det store lokale til mindre, uformelle rum og lade deltagerne gå fra oplæg til oplæg eller lave et interviewformat, hvor du stiller oplægsholderen nogle spørgsmål, I har forberedt.
- Udarbejd gerne et fysisk materiale med de vigtigste pointer fra arrangementet, som deltagerne kan bruge til at tage noter på undervejs. Det gør indholdet håndgribeligt og sender samtidig et signal om, at arrangementet er veltilrettelagt.

Husk, at din loyalitet ligger hos deltagerne, ikke oplægsholderen. Det kan være svært at få sig selv til at afbryde en oplægsholder, men det er altid bedre med en facilitator, der er irriterende vedholdende, end en hel sal, der sidder og keder sig.



SÆT SKUB I DELTAGERNE

“VÆRKTØJER GØR INGEN GOD FACILITATOR.

MEN DE KAN GØRE EN GOD FACILITATOR ENDNU BEDRE.”

Som innovationsnetværk kan vi hurtigt komme til at fokusere på de oplæg, der skal give indblik i den nye, forskningsbaserede viden. Men faktisk er det lige så vigtigt at have gode øvelser, hvor deltagerne selv får mulighed for at bearbejde den nye viden, udfordre sig selv og gøre sig overvejelser om deres virksomhed.

- år du sender deltagerne ud i grupper, slipper du også kontrollen. Hvis deltagerne skal have noget ud af gruppearbejdet, er det derfor vigtigt, at de har forstået øvelsen i tilstrækkelig grad til at kunne gennemføre den på egen hånd. Det kræver, at du formulerer spørgsmål og trin så klart som muligt og dobbelttjekker med deltagerne, om de har styr på opgaven, inden de går i gang.
- Gå rundt mellem grupperne og hjælp diskussionen på vej. Led dem tilbage på sporet, hvis diskussionen er røget ud ad en tangent og mind dem om retningslinjerne for øvelsen. Husker de fx at få pointerne skrevet ned, som de skulle? Udfordr grupper, der er for enige og hjælp talen på glet i de grupper, hvor der er stille. Spørg ind til emnerne i øvelsen, bring pointer fra oplægget i spil og kom med perspektiver, som kan inspirere.

- Understøt altid øvelserne materielt med post-its, templates og lignende. Templates er din forlængede arm, der hjælper med at strukturere og disciplinere gruppearbejdet og styre det i en bestemt retning.
- Materialer, der er lækre og har en grafisk identitet, virker appellerende på deltagerne og skaber en rød tråd gennem arrangementet.
- Det er umuligt at lave perfekt gennemtænkte templates, der tager højde for alt, hvad der kommer til at opstå på arrangementet. Lav plads til det uforudsete ved altid at have nogle blanke felter, som deltagerne selv kan definere. Sig også til deltagerne, at det står dem frit for at tegne templatens om, ændre på overskrifterne eller slet og ret vende papiret om og begynde forfra, hvis det er det, der giver mening for dem.
- Det er ingen god idé at bede deltagerne om at tegne. Det kan virke som et kreativt indspark, når du udtænker det, men i realiteten stopper det processen, fordi de fleste voksne synes, de er dårlige til at tegne og ikke kan slippe idéen om, at det skal være pænt.
- Digitale værktøjer kan være gavnlige, hvis deltagerne skal arbejde i flere rum eller ligefrem er spredt over forskellige lokaliteter. Samtidig letter det også dit arbejde med at dokumentere og samle op på øvelserne efterfølgende.
- Tænk i forskellige greb i dine øvelser, så det ikke bare bliver refleksionsrunder med post-its. Fx kan I sætte deltagerne til at bygge med LEGO eller bruge et spil, som afspejler det, I taler om. På den måde er der noget fysisk at sidde rundt om og nogle spillerregler, man skal

følge. Det gør, at alle tvinges til at deltage og lege med, og at roller og hierarkier nedbrydes. Samtidig bliver det nemmere for deltagerne at gå på opdagelse i andre måder at gøre tingene på, fordi "det jo bare er noget, vi leger".

FØLG ENERGIEN

"JEG LYKKES FØRST, HVIS JEG SKABER VÆRDI FOR DEM, JEG FACILITERER. JEG ER SOM FACILITATOR STRUKTURERET OG HAR LAGT MIG FAST PÅ EN PROCES, JEG TROR PÅ KAN GIVE VÆRDI I SIDSTE ENDE. MEN DER SKER ALTID NOGET ANDET END DET, MAN REGNER MED. OG DERFOR ER DET SUPER VIGTIGT AT KUNNE GRIBE DET, DER SKER I RUMMET."

Hold hele tiden øje med, hvor deltagerne er, og hvad de har brug for lige nu. Vær altid klar til at ændre dine planer, hvis du oplever, at noget ikke fungerer for den gruppe, du faciliterer. Er gassen fx gået af ballonen, så der skal en kort pause eller en ekstra energizer til, eller har du lavet en øvelse, som slet ikke rammer det, deltagerne er optagede af at tale om?

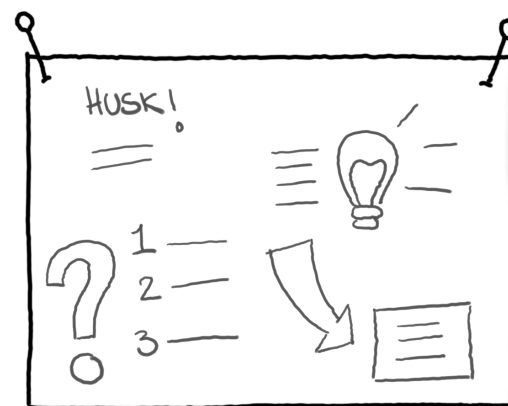
- Tag en timeout undervejs og spørg deltagerne, hvad de tænker om det, I har været igennem. På den måde kan du nå at kalibrere den resterende del af workshoppen, så den passer til deltagernes behov.

- Planlæg ikke tiden for stramt, men sørg for, at der er plads i dit program til improvisation.
- Brug gerne energizers undervejs for at holde energien i rummet oppe, men gør det på en måde, så de passer til formålet. Energizers virker sjældent, hvis de bare skal være sjove.

SAML OP UNDERVEJS

"DET KAN VÆRE HELT FORFØRENDE, HVIS MAN LYKKES MED AT FÅ TEQNET DE ORD, FØLELSER OG FORSTÅELSER, SOM HÆNGER I LUFTEN, MEN IKKE ER BLEVET HELT KONKRETE ENDNU."

Saml op undervejs i arrangementet ved at skrive og tegne de centrale pointer på flipovers. Det kan virke skræmmende, men der skal faktisk ikke meget til: du når rigtig langt med trekanter, firkanter, cirkler og et par pile!



- Brug papir frem for whiteboard, så du ikke risikerer at løbe tør for plads og skulle viske noget ud.
- Den visuelle opsamling fungerer som et hukommelsesanker, der skaber en rød tråd gennem arrangementet, og gør, at der er nogle ord at tage afsæt i i efterfølgende diskussioner.
- Hæng dig ikke for meget i, om det, du laver, bliver for flot – så ender du bare med at stå med ryggen til deltagerne og nørkle med dine tegninger. Det vigtigste er at få det op.
- Tag kun de centrale pointer med i opsamlingen. Hvis alt kommer med, er alt i princippet ligegyldigt, fordi det har samme værdi.
- Ved at give deltagerne noget visuelt med fra workshoppen, bliver det også nemmere for dem at dele pointerne fra arrangementet med deres kolleger og samarbejdspartnere.

DE KRITISKE DELTAGERE

“MAN MÅ ENDELIG IKKE FORSØGE AT TIE KRITIKKEN IHJEL! DEN SKAL BRUGES KONSTRUKTIVT. VÆR NYSGERRIG PÅ, HVORFOR PERSONEN IKKE HAR LYST TIL AT VÆRE DER.”

Noget af det mest udfordrende for en facilitator er de personer, der har det med at være på tværs – dem med de korslagte arme. Eller dem, der lader dig vide, at de ved bedre og i virkeligheden hellere vil høre deres egen stemme end oplægsholderens. Vi, der er lidt konfliktsky, kan godt

have en tendens til at undgå den slags personer – men det er faktisk det værste, du kan gøre!

- Forsøg ikke at tie det ihjel, hvis deltagere kommer med kritik eller udtrykker uenighed med arrangementets budskaber. Sæt ord på elefanten i rummet, men gør det på en neutral måde. Det er ikke nødvendigt at gå ind i en diskussion; stå på dit, men anerkend uenigheden og spørg evt. ind til, hvad der har fået personen til at melde sig til arrangementet: hvilke udfordringer og erfaringer har vedkommende med emnet, og hvad vil han eller hun gerne høre mere om?
- Brug kaffepauserne til landvindinger, hvor du går hen til den kritiske deltager. Du kan stille et harmløst spørgsmål som “*Kan du også godt lide chokoladecake?*”, eller du kan give vedkommende mulighed for at fortælle om det, de er optaget af. På den måde får du taget nogle små stik, som er vigtige: du får nogle informationer om deltagerne, som er værdifulde for dig at have, og du skaber allierede ude i lokalet.
- Send det kritiske spørgsmål tilbage og spørg, hvordan vedkommende så tænker, den rette tilgang ville være?



OPFØLGNING

“DER MÅ IKKE VÆRE RADIOTAVSHED I FLERE UGER FTER.”

Som facilitator er det dig, der stiller skarpt på, hvad deltagerne får med sig fra arrangementet og hjælper dem med at fastholde det, efter de har forladt lokalet. Det sker både ved at starte refleksionen, mens I er samlet og ved at følge op med deltagerne efterfølgende.

FRA INDSIGT TIL HANDLING

“EN HANDLINGSRÆKKE ER DET BEDSTE AT SLUTTE MED. DET MÅ ENDELIG IKKE ENDE MED DRØMME OG VISIONER. SÅ BLIVER DET SAT IND I ET RINGBIND. MAN SKAL HAVE EN SYSTEMISK TANKE OM, HVORDAN GØR VI DET HER?”

For at være anvendelig skal den nye viden omsættes til deltagernes egen kontekst. Sørg derfor for, at alle deltagerne som afrunding får reflekteret over og italesat, hvad de har lært og tager med sig hjem fra arrangementet.

- Bed hver enkelt om at formulere med deres egne ord, hvad de helt konkret har fået ud af dagen. Giv dem evt. tre kort at skrive indsigterne ned på, som de kan tage med sig hjem og hænge på opslagstavlen.
- Få deltagerne til at opstille en handlingsproces, hvor de ikke bare taler på visionsniveau om, hvor de skal hen, men beskriver de konkrete handlinger skridt for skridt – gerne med afsæt i, hvad de kan gøre allerede i morgen, og hvad det så kræver.
- Når I runder af, er det vigtigt, at konklusionerne på dagen ikke bliver for abstrakte og generelle, men tager afsæt i deltagerne og deres diskussioner. Alle skal kunne genkende sig selv og anerkende de slutninger, der drages.

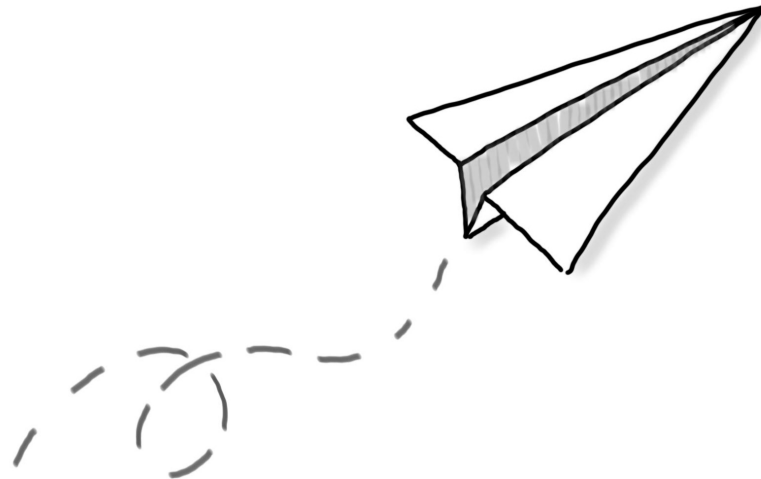
FORTSÆT DIALOGEN

Når hverdagen rammer, kan det være svært for deltagerne at holde fast i de indspark, gode idéer og ambitioner om nye tiltag, som de fik med sig fra arrangementet. Her skal du som facilitator hjælpe med at følge op. Det handler ikke bare om at sende slides og evalueringer, men også om

at fortsætte dialogen. På den måde giver du også deltagerne en følelse af at blive serviceret og kan derved knytte dem tættere til netværket.

- Hvis arrangementet er en del af et forløb, kan du sende deltagerne en reminder om deres hjemmeopgave til næste gang – evt. på sms, så den ikke forsvinder i mailbakken.
- Send deltagerne et konkret caseeksempel på noget, I talte om på dagen.

- Faciliter, at deltagerne får udvekslet oplysninger og evt. lavet en aftale med de personer, som de gerne vil tale mere med.
- Skab et onlineforum, hvor deltagerne kan holde kontakten ved lige og dele inspiration og indspark med hinanden – fx på Facebook eller LinkedIn. Sørg for, at der er en tovholder, som kan drive forummet og sikre, at der løbende bliver lagt nye ting derind, og debatten holdes live. Det kan være dig som facilitator eller en af deltagerne selv.



THORSTEN HØEGSBORG

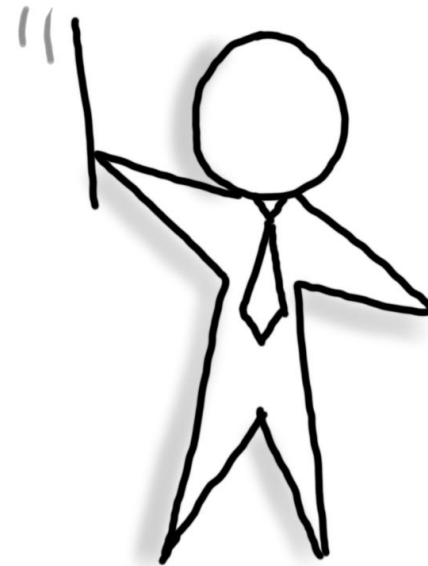


THORSTEN HØEGSBORG er lektor og proceskonsulent hos VIA University College, hvor han underviser i innovation og procesledelse. Thorsten har de sidste 10 år bedrevet mange forskellige slags processer i forbindelse med strategi-, produkt- og forretningsudvikling samt udvikling af interne processer.

Thorsten tager i sin facilitering udgangspunkt i **facilitatorhjulet**, som består af tre eger: "Jeg", "Vi" og "Det". Hjulet støtter op om at få skabt den optimale balance mellem ens egen ageren i rollen som facilitator, håndteringen af gruppens dynamik og valget af værktøjer til at understøtte processen i forhold til gruppen og konteksten.

Læs mere om Thorstens tanker om faciliteringsdisciplinen og Facilitatorhjulet på www.via.dk

"JEG SER MIG SELV SOM EN DIRIGENT,
DER FÅR MINE DELTAGERE TIL AT SKABE
EN SYMFONI. JEG TAGER ANSVARET
FOR PROCESSEN, SÅ DELTAGERNE
KAN KONCENTRERE SIG OM AT VÆRE
HUNDREDE PROCENT TIL STEDE OG YDE
DERES YPPERSTE."



METTE ULLERSTED

METTE ULLERSTED er selvstændig og har bygget en virksomhed op omkring faciliteringen, som hun applicerer på såvel møder som workshops, konferencer og seminarer.

Mette kalder sig selv **playmaker**: Hun sætter nemlig mennesker i spil.

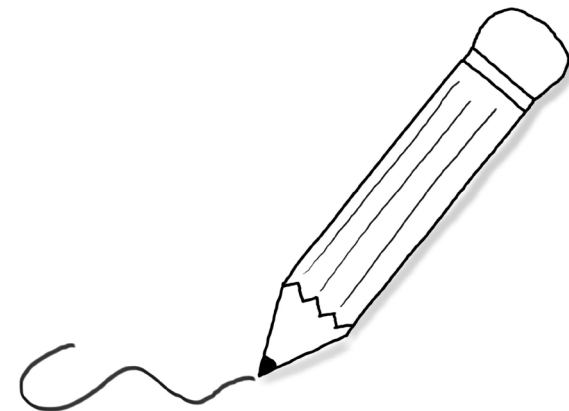
Til det har hun udviklet en række kompetencer og værktøjer, som hun jonglerer med – og sågar sælger gennem sin hjemmeside. Mette har særligt specialiseret sig i grafisk facilitering, som ifølge hende kan gøre selv de tørreste facts spændende.

Mettes eget site har en masse tips og tricks til facilitatorer: www.metteullersted.dk

Når man illustrerer det talte visuelt, får deltagerne nemlig det samme budskab ind gennem både øjne og ører, og budskabet bliver derfor mere varieret og mere underholdende – og dermed lettere at huske.



"DET KAN VÆRE HELT FORFØRENDE, HVIS MAN LYKKES MED AT FÅ TEGNET DE ORD, FØLELSER OG FORSTÅELSER, SOM HÆNGER I LUFTEN, MEN IKKE ER BLEVET HELT KONKRETE ENDNU. DET KAN BARE VÆRE "FIRKANT, CIRKEL, FIRKANT", MEN DET KAN OFTE UDLØSE ET "DET ER LIGE PRÆCIS DET, VI SNAKKER OM!", OG SÅ HAR MAN NOGET AT HENVISE TIL RESTEN AF DAGEN - OG EFTERFØLGENDE I VIRKSOMHEDEN."



CECILIE KOBELGAARD

CECILIE ELISABETH KOBELGAARD er konsulent ved UCN act2learn. Cecilie faciliterer virksomheder og organisationer, der gerne vil udvikle bedre services. Hun har en baggrund som civilingeniør med speciale i system- og servicedesign, hvilket også afspejles i, at hun tænker systemisk, når hun planlægger og strukturerer sine workshops.

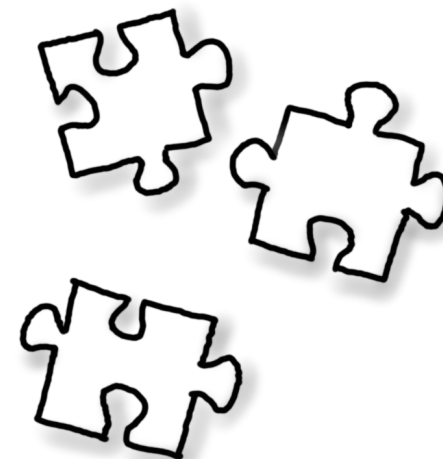
Cecilies rolle er ifølge hende selv at få sat struktur på det, deltagerne taler om og bringer ind i rummet, så alle er klar over, hvilke beslutninger, der er blevet taget, når dagen er omme.

Læs mere om servicespillet Add Value: www.ucn.dk

Cecilie er en af bagmændene bag act2learns brætspil *Add Value - kend din kunde*, der sætter fokus på kunder, brugere og borgeres oplevelse af en given service og kan bruges til at facilitere en udviklingsproces.



"DET MED AT SIDDE OMKRING
ET BRÆTSPIL OG SLÅ MED EN
TERNING GØR, AT ALLE KAN VÆRE
MED. VI ER SÅ VANT TIL, AT HVIS
FORRETNINGSUDVIKLING LAVES UD
FRA EN SLIDEBASERET DISKUSSION,
SÅ ER DET LEDELSEN, DER GØR ALT
ARBEJDET."



"AT CENTRERE FACILITERINGEN OMKRING
ET BRÆTSPIL NEDBRYDER TIL GENGÆLD
SILOER OG HIERARKIER HELT FANTASTISK,
FOR VI BLIVER ALLE TVUNGET TIL AT DELTAGE
OG LEGE MED. JEG SER OFTE, AT DET BLIVER
EN HELT ÅBEN DISKUSSION MED INPUT FRA
ALLE MEDARBEJDERE - OGSÅ DEM, DER IKKE
NORMALT "HAR EN STEMME" - FOR "DET ER JO
BARE NOGET, VI LEGER."

JOHANNE MOSE ENTWISTLE

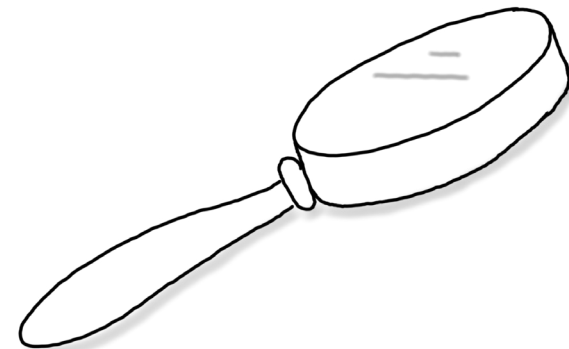
JOHANNE MOSE ENTWISTLE har i sit virke som innovationskonsulent gennemført utallige workshops. Senest i en stilling i Center for Innovation i Aarhus, som er en intern innovationsenhed i Aarhus Kommune. Centret faciliterer innovationsprocesser i alle hjørner og kanter af kommunen – både når det gælder kulturpolitik, modtagelse af flygtninge og borgerinddragelsesmetoder.

Johanne lægger vægt på, at den vigtigste opgave for en facilitator er at **skabe gode rammer for processen**. Derfor er hun nysgerrig på den udfordring, workshopdeltagerne kommer med. Når man forstår udfordringen, kan man designe en proces, der er med til at skabe konkrete resultater.



Forstå, hvordan Center for Innovation i Aarhus arbejder: www.cfiaarhus.dk

"SOM FACILITATOR HAR JEG HELE TIDEN EN FORANDRINGSMODEL I HOVEDET. JEG LAVER NOGLE MENTALE KASSER, SOM JEG ANALYSERER OG PUTTER UDSAGN FRA OPDRAGSGIVERNE ELLER DELTAGERNE NED I. DET VIL SIGE, AT JEG HELE TIDEN ANALYSERER PÅ DE ANTAGELSER, DER LIGGER UNDER DET, DER BLIVER SAGT PÅ WORKSHOPPEN - OG DEM UDFORDRER JEG UNDERVEJS."



HEIDI SVANE



HEIDI SVANE er Head of Digital ved innovationsnetværket Lifestyle & Design Cluster. Her gør hun brug af sit gigantiske netværk, når hun arrangerer konferencer, efteruddannelsesforløb, innovationsworkshops og en masse andre formater, som hun selv faciliterer.

Heidi gør som facilitator en dyd ud af at gøre en session så meningsfuld for såvel deltagere som oplægsholdere som muligt – men hun er, som hun siger, *altid på deltagernes side*.

Se, hvad Heidi arbejder på lige nu: www.ldcluster.com



"AT ARBEJDE MED FACILITERING OG VIDENSPREDNING HANDLER FOR MIG OM AT SÆLGE BUDSKABET: DET SKAL PAKKES IND, SÅ DET FÅR EKSPERTERNE TIL AT FREMSTÅ KOMPETENTE OG I ØJENHØJDE MED MÅLGRUPPENS UDFORDRINGER - DERFOR ER DET VIGTIGT FOR MIG ALTID AT SKÆRE IND TIL BENET OG FINDE KERNEN I, HVAD ER DET EGENTLIG, DU VIL FORTÆLLE DEM?"

"JEG GØR MIG VIRKELIG UMAGE MED AT RENSE MIT SPROG FOR ORD, DER ER MERE AKADEMISKE, INDFORSTÅEDE ELLER TEKNISKE, END DE BEHØVER AT VÆRE - I SÅVEL MARKEDSFØRING AF ARRANGEMENTER SOM I SELVE MIN FACILITERING. JEG SIGER IKKE 'PROCEDURER' MEN 'VANER' OG 'ARBEJDSGANGE'; JEG SIGER IKKE 'DATA' MEN 'INFORMATIONER'; JEG SIGER IKKE 'CLOUD' MEN FÆLLES ADGANG."

JØRGEN RASMUSSEN

JØRGEN RASMUSSEN har som selvstændig designer, tidligere lektor i strategisk design ved Arkitektskolen Aarhus samt nuværende rådgiver på Alexandra Instituttet rigtig mange facilitatorkilometer i benene.

Han har taget en lang række af virksomheder og organisationer gennem workshops med fokus på **forretningsudvikling**, **servicetransformation** og **strategiske designprocesser**.

Jørgen har jongleret rollerne som facilitator, fagperson og underviser – nogle gange i samme forløb – og har derfor stor erfaring med at træde ind og ud af facilitatorrollen samt tilpasse sin stil til mange forskellige målgrupper.

Jørgen har skrevet en bog om servicetransformation, du kan downloade her: www.serviceplatform.dk



"MAN SKAL PÅ ÉN OG SAMME TID
VÆRE EN AUTORITETSPERSON, SÅ
DELTAGERNE FØLER, DER ER STYR PÅ
PROCESSEN, OG INDFINDE SIG PÅ ET
KOMMUNIKATIONSNIVEAU, SOM GØR,
AT DE IKKE ER INTIMIDEREDE OG DERMED
IKKE TØR SIGE NOGET. DEN BALANCE KAN
VÆRE VIRKELIG SVÆR."

