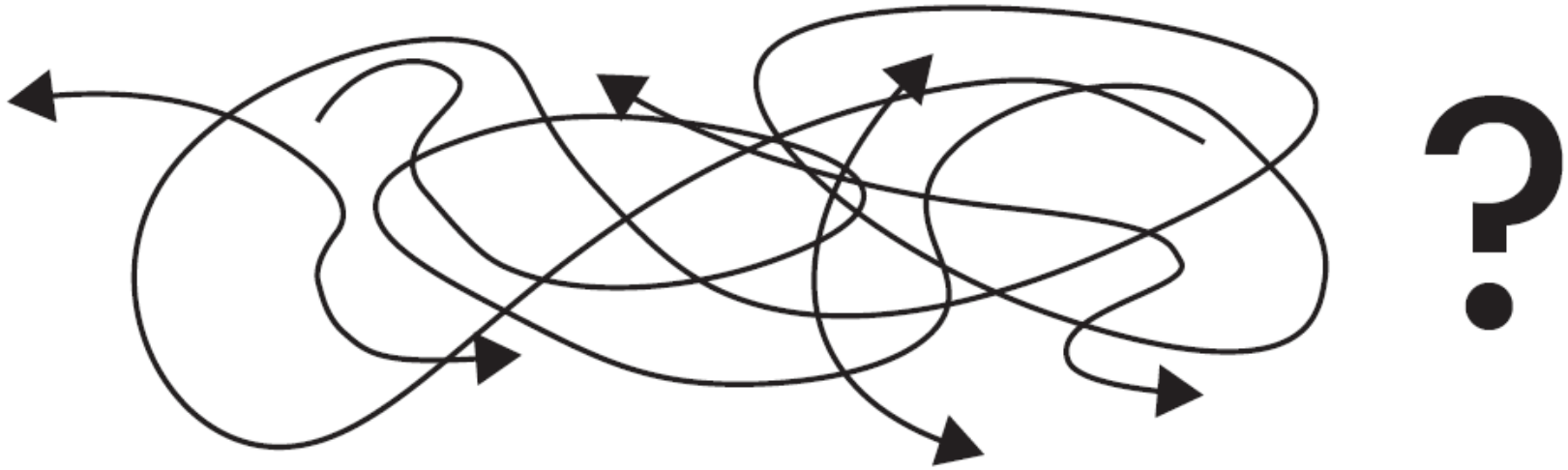


Læsevejledning figur 1: Persongalleri



Figur 1.1. Den forudsigelige proces



Figur 1.2. Den uforudsigelige proces

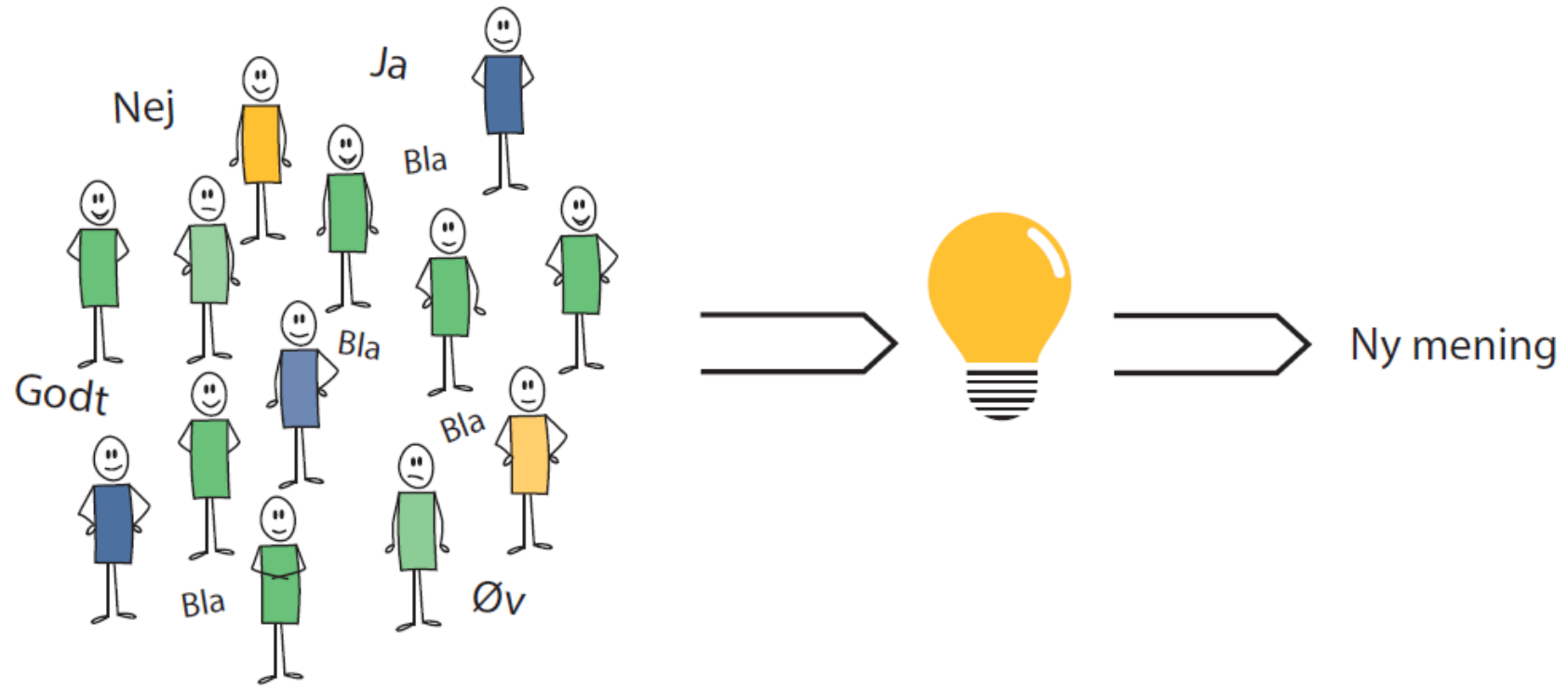
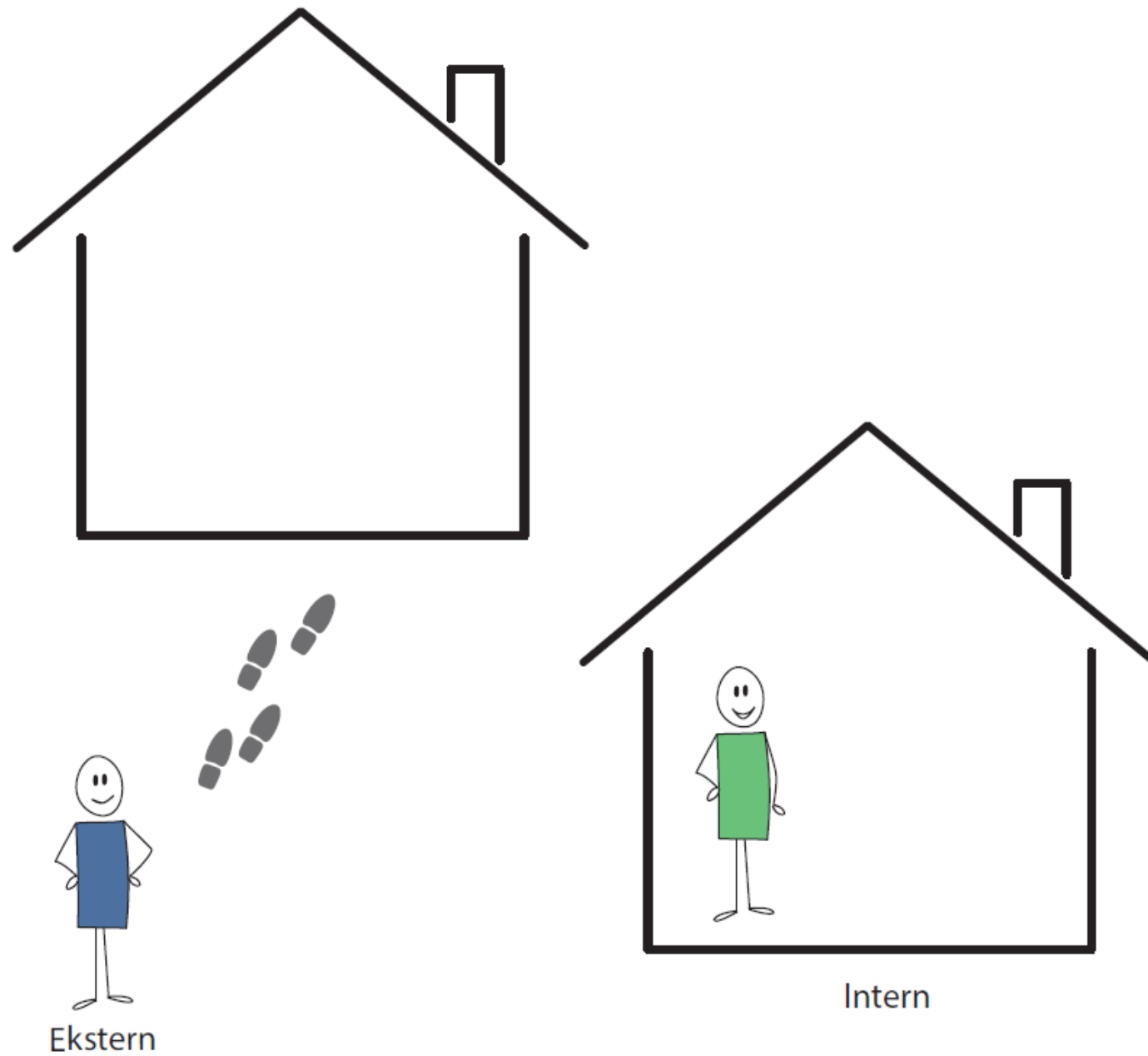
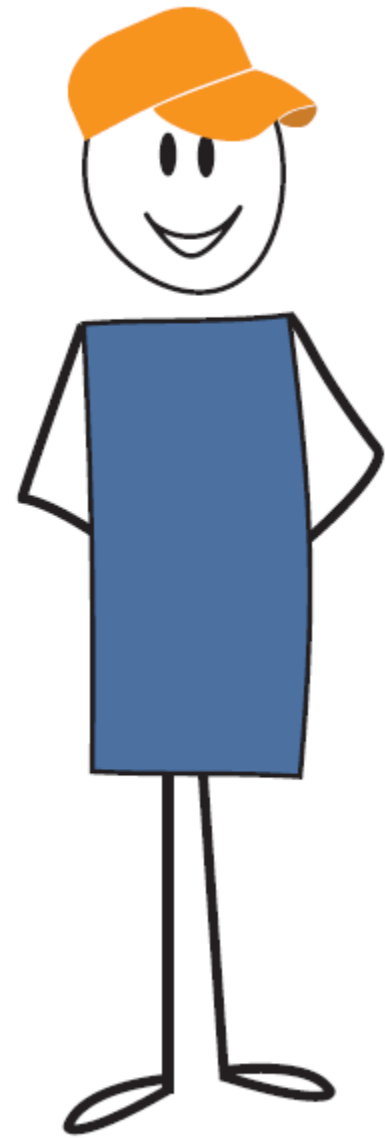


Fig. 1.3. Den sociale proces



Figur 2.2. Illustration of intern versus ekstern position

Facilitatorkasketten

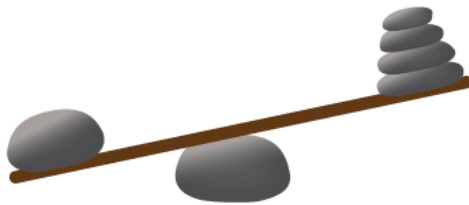


Specialistkasketten

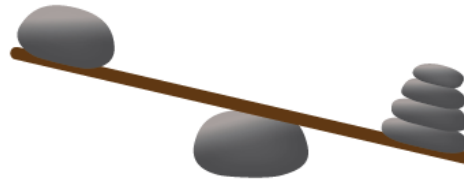


Figur 2.3. Facilitatorkasket overfor specialistkasket

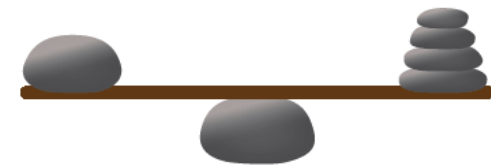
Jeg positionerer mig
som den, der har magten



Gruppen tager magten

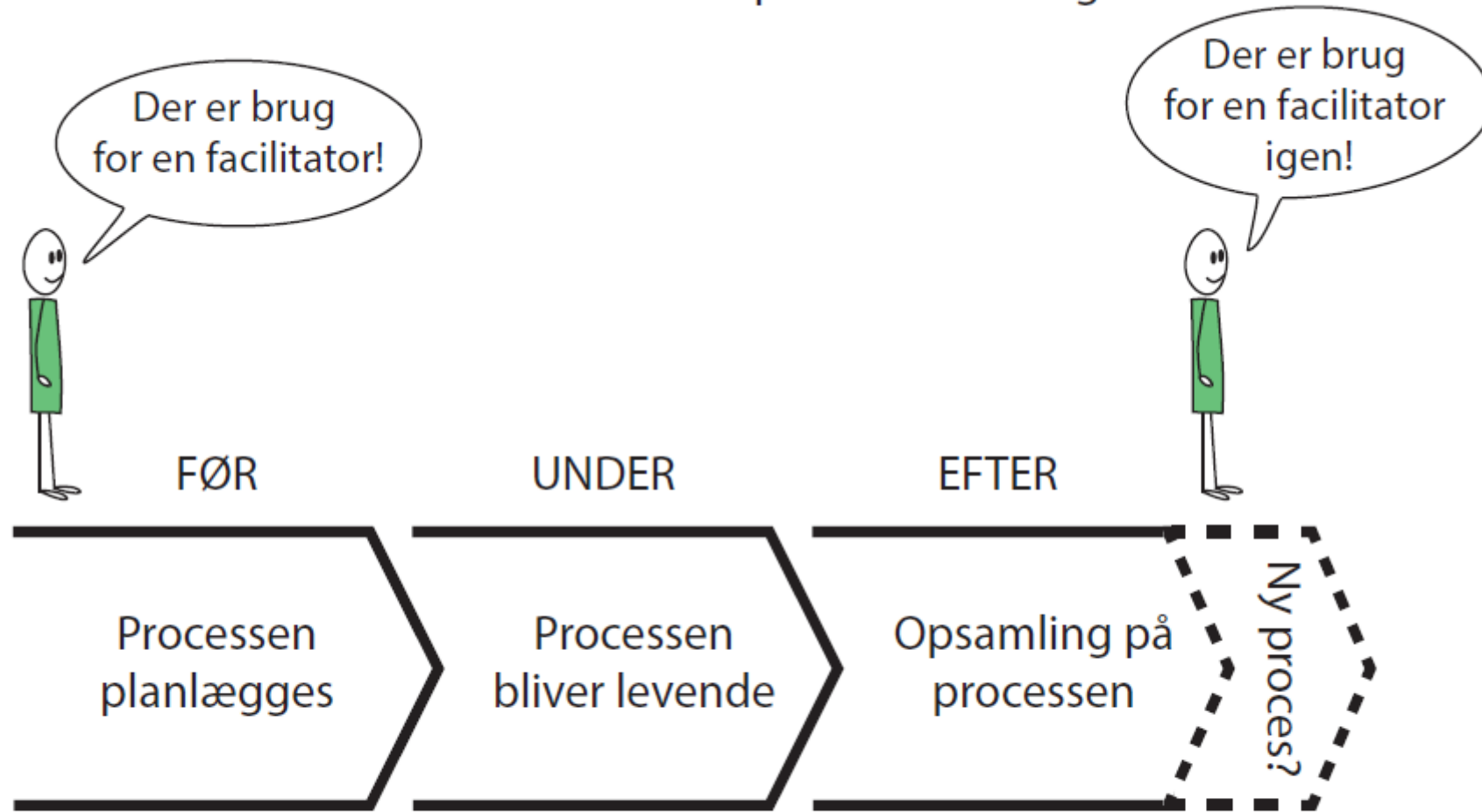


Vi balancerer magten



Figur 2.4. Vippen som metafor for magt og positionering.

Rammen for procesfacilitering

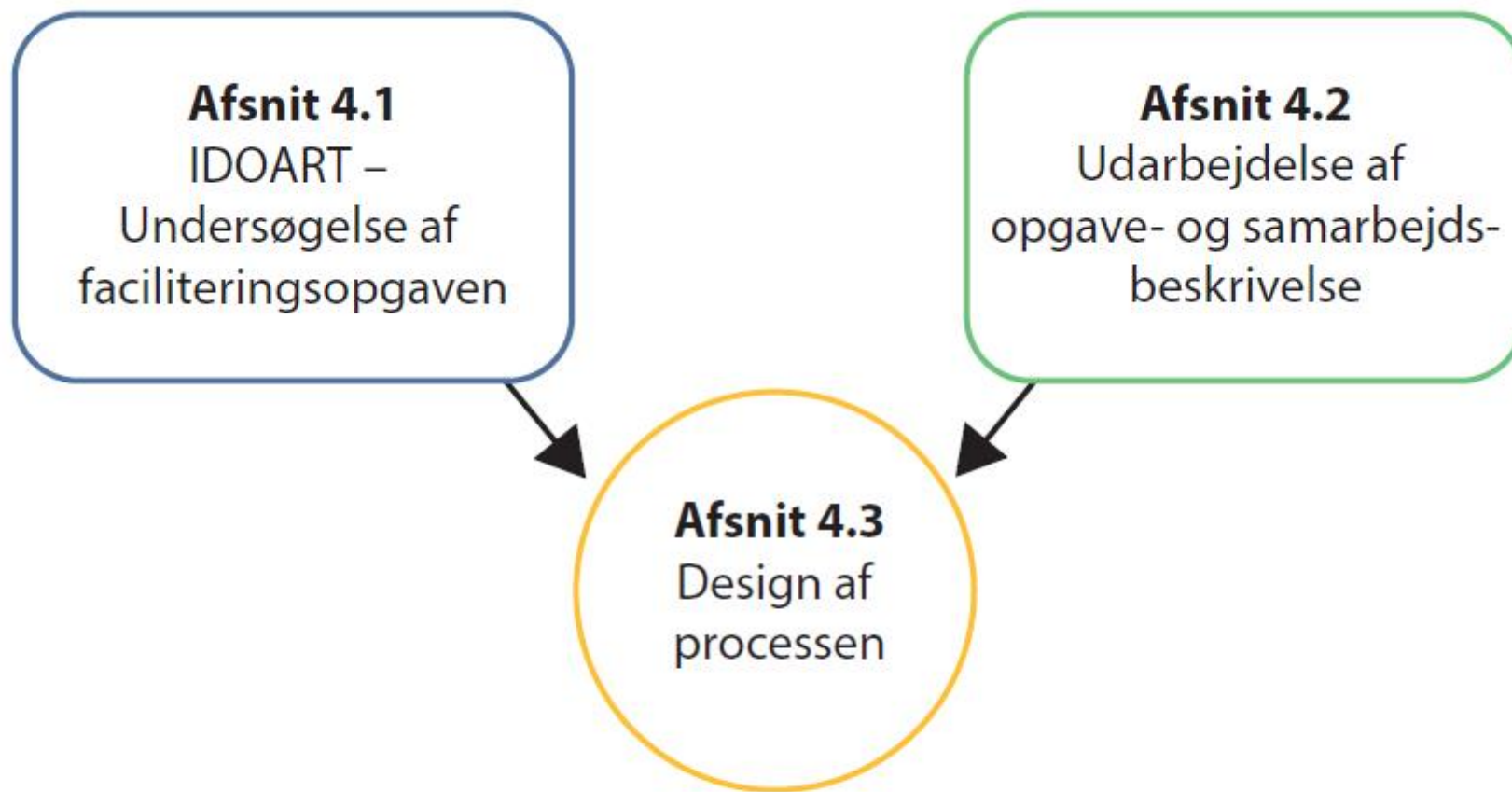


Figur 3.1. Rammen for procesfacilitering med før, under og efter

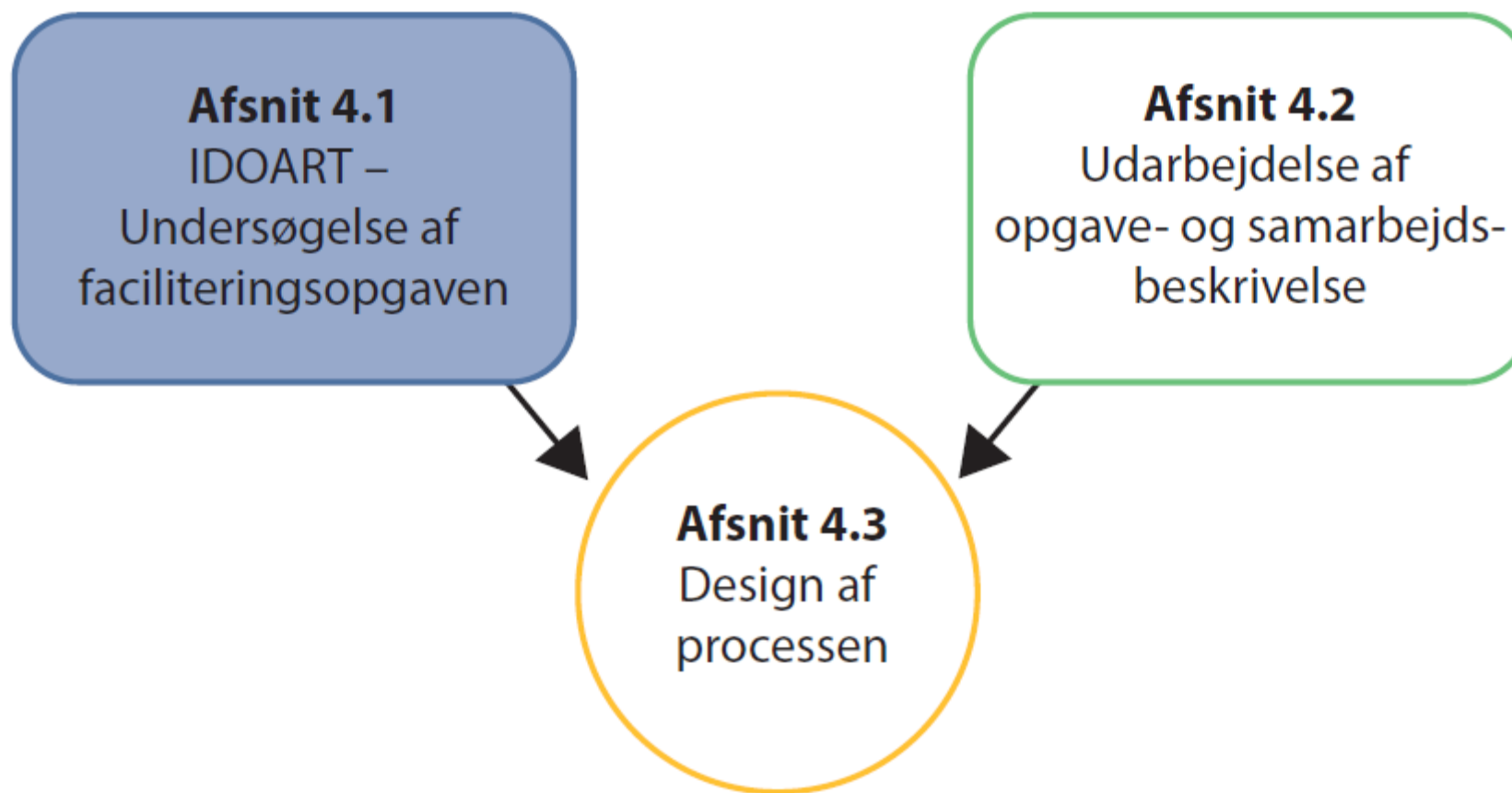
Værktøj: IDOART

I	Formål/Intention med processen
DO	Det ønskede outcome
A	Agenda
R	Roller/deltagere
T	Tid til rådighed

Figur 4.1. IDOART



Figur 4.2. Struktur for kapitel 4



Figur 4.3. Struktur for kapitel 4

IDOART – den korte undersøgelse af processen

I – Formål/intentionen med processen	Hvad er formålet med processen? Hvorfor skal den afholdes?
DO – Det ønskede outcome	Hvad vil I gerne have ud af processen (individuel, som gruppe, som organisation)? Er der andre der skal have glæde af processens outcome? Hvad er de primære målsætninger?
A – Agendapunkter	Hvilke temaer skal der overordnet arbejdes med i processen?
R – Roller/deltagere	Hvem skal deltage i processen? Hvad er deres roller? Hvor meget indflydelse har de på processens form?
T – Tid til rådighed	Hvor meget tid er der til rådighed? Til forberedelse, i selve processen, til det samlede forløb.

Figur 4.4. IDOART – den korte undersøgelse af faciliteringsopgaven

IDOART – den korte undersøgelse af processen

I – Formål/intentionen med processen	
DO – Det ønskede outcome	
A – Agendapunkter	
R – Roller/deltagere	
T – Tid til rådighed	

Figur 4.4. IDOART – den korte undersøgelse af faciliteringsopgaven

IDOART – Den grundige undersøgelse af faciliteringsopgaven

1. Formål/intention (I)

Hvorfor skal processen afholdes?

Hvad er historikken?

Hvad er processens kontekst?

- Undersøg interessenter
- Undersøg interessenters relation til processen

2. Det ønskede outcome (DO)

Hvad skal der komme ud af processen?

Hvem skal processen være en succes for?
(deltagere, organisationen, andre)

Hvordan ved I, at I er lykkedes?

3. Agendapunkter (A)

Hvilke temaer skal der overordnet arbejdes med i processen?

4. Roller/deltagere (R)

Hvem deltager i processen?

Hvad er deres roller?

Nogen der har en særlig rolle?

Hvem er de (faglighed, relationer, noget der er vigtigt at vide?)

Hvem skal eventuelt drive processen, når den er afsluttet?

5. Tid til rådighed (T)

Hvor lang tid strækker processen sig over? (eks. forløb, en dag, en halv dag)

Hvornår skal processen finde sted, i hvilket tidsrum?

Hvor lang tid er der til rådighed på dagen(e)?

6. Vilkår- og mulighedsrum

Hvor er der plads til involvering og bevægelse?

Hvad er til forhandling?

Hvad er ikke til forhandling?

7. Rummets indretning

Hvor skal processen finde sted? (hos opgavestiller, eksterne lokaler)

Hvem har ansvaret for det?

Hvad skal rummet »kunne«?

Hvad er der brug for/hvad er der til rådighed?

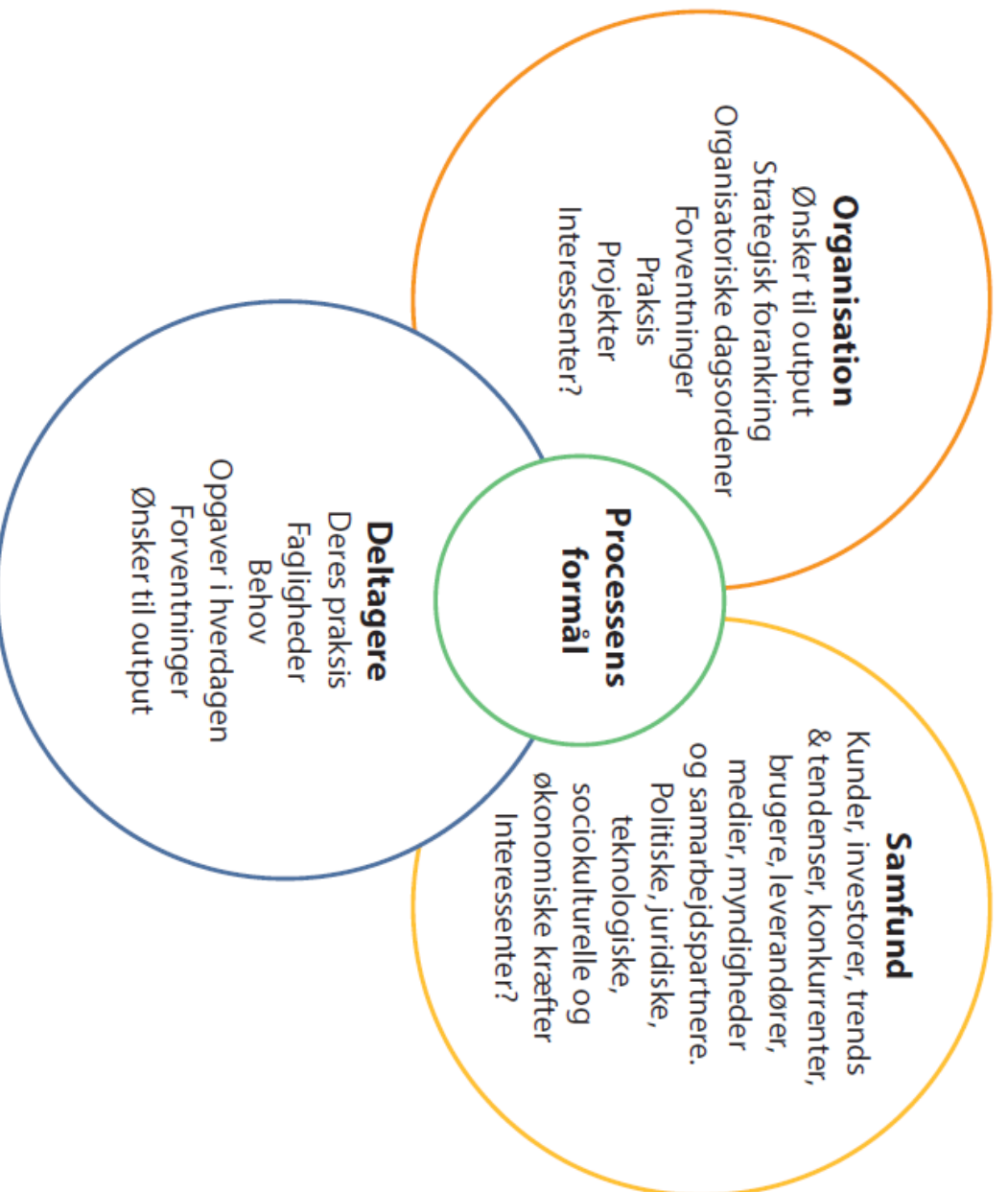
IDOART – Den grundige undersøgelse af faciliteringsopgaven

1. Formål/intention (I)	2. Det ønskede outcome (DO)	3. Agendapunkter (A)	
4. Roller/deltagere (R)	5. Tid til rådighed (T)	6. Vilkår- og mulighedsrum	7. Rummets indretning

Beskrivelse: I figur 4.6 er deltagerne, organisationen og det omkringliggende samfund illustreret i tre cirkler med processens formål centreret i midten som det fælles udgangspunkt.

Anvendelse: Du kan selv undersøge interessenterne i de tre cirkler. Du kan også lave kortlægningen med relevante personer i processen, som f.eks. opgavestiller.

1. Interessenterne i figur 4.6 kan bl.a. undersøges ved hjælp af følgende spørgsmål:
 - Deltagerne. Hvad er deltagerenes forventninger, behov og ønsker til processens output? Dette spørgsmål er vigtigt, for somme tider er opgavestiller og dem, der rent faktisk skal deltage i processen, ikke helt enige om processens formål, og hvad der er relevant at arbejde med. Kort sagt – spørg dem, det handler om.
 - Organisationen. Hvilke interesser har organisationen i processen? Det kan eksempelvis være, at processens output skal bruges af en anden afdeling, eller at processen skal understøtte et strategisk indsatsområde.
 - Omkringliggende samfund. Hvordan kan det omkringliggende samfund have indflydelse på eller blive påvirket af processen? Det kan eksempelvis være i form af nye lovgivningskrav, der er nødvendige at kende til. Eller at kundernes behov har ændret sig, og at dette har indflydelse på jeres fokus i processen. Konkurrenter, leverandører og samarbejdspartnere kan også spille en vigtig rolle.



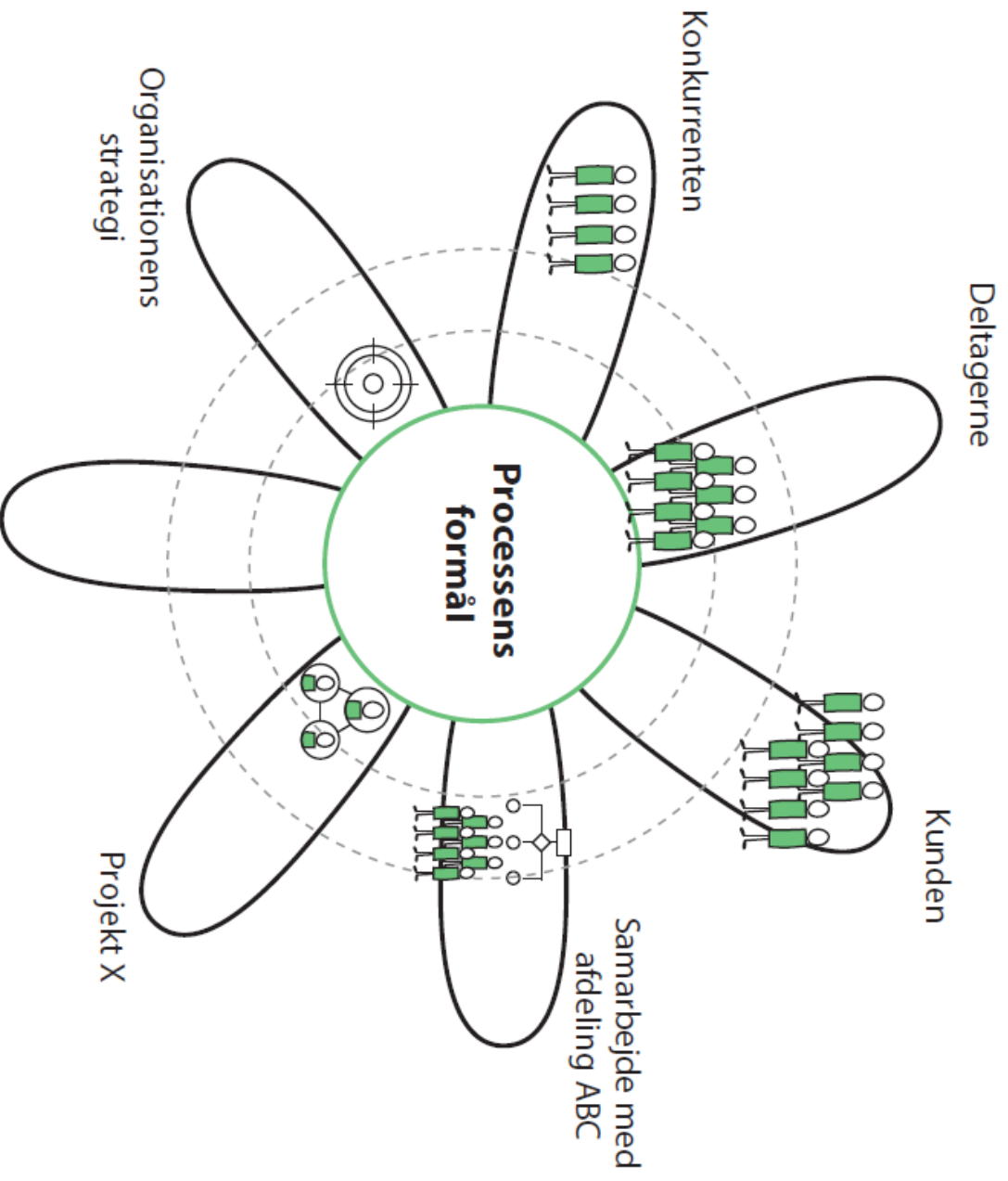
Figur 4.6. Interessenter

Beskrivelse: Netværksblomsten er et værktøj, der giver et visuelt overblik over interessenternes relation til processen, idet man forholder sig til, i hvilken grad de påvirker eller bliver påvirket af processens formål (altså blomstens kerne).


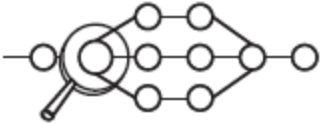
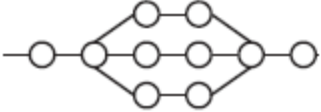
Figur 4.7 giver et eksempel på en udfyldt Netværksblomst. Her er det vigtigt, at processens formål også rummer, de interesser afdeling ABC har. Ligeledes har Projekt X og organisationens strategi indflydelse på processen. Der er altså flere interessenter end blot deltagerne, der her skal tages højde for.

Anvendelse: Du kan selv arbejde med Netværksblomsten. Du kan også bruge den som dialogværktøj med relevante aktører i processen.

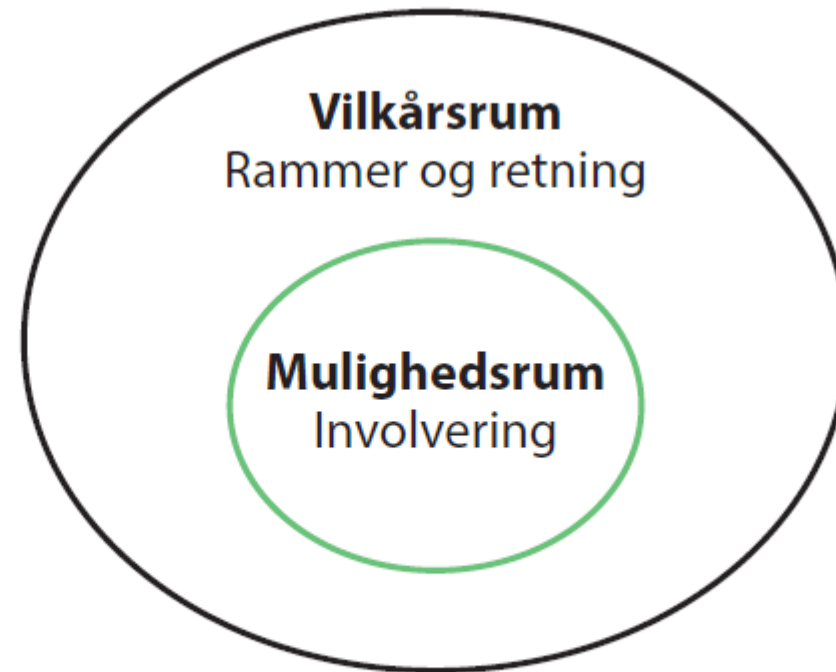
- Tag et kig på de interessenter, der er kortlagt i cirklerne i figur 4.6 Interessenter.
- Placér herefter interessenterne på blomstens blade i figur 4.7 ud fra en vurdering af interessenternes relation og tæthed på processens formål – er de tæt på, på mellem eller på lang afstand af blomstens kerne?
- Kig nu på blomsten og overvej, hvor der er sammenhænge mellem behov og interesser og hvilken betydning, det kan have for processens formål og design.



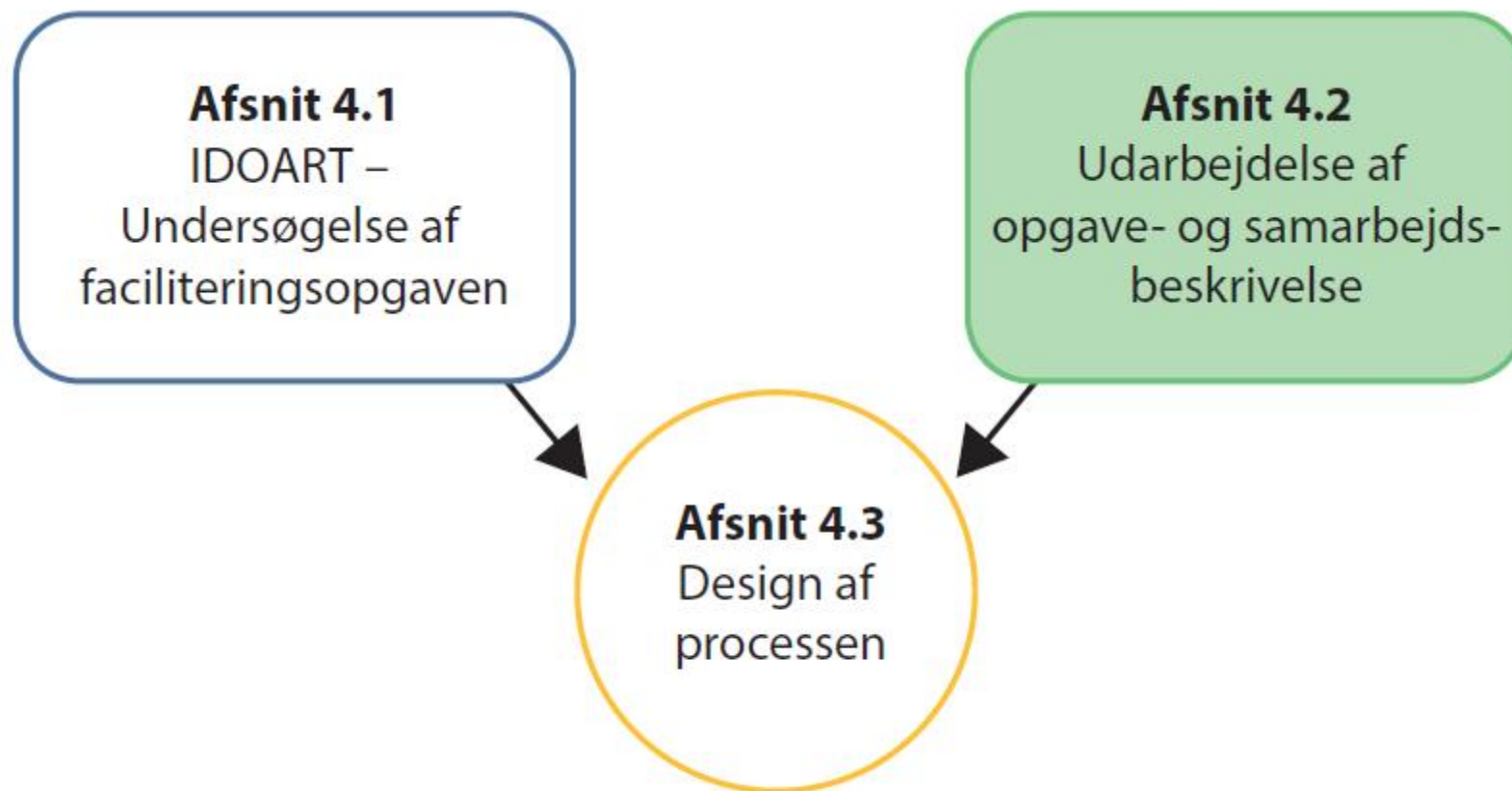
Figur 4.7. Eksempel på udfyldt Netværksblomst (efter Elbæk 2010:120)

	<p>Designe og facilitere en enkelt proces, der står alene</p>
	<p>Designe og facilitere én proces, der er en del af et større forløb</p>
	<p>Designe og facilitere et forløb og delprocesserne</p>

Figur 4.8. Tre procesperspektiver (efter Johansen et al 2020)



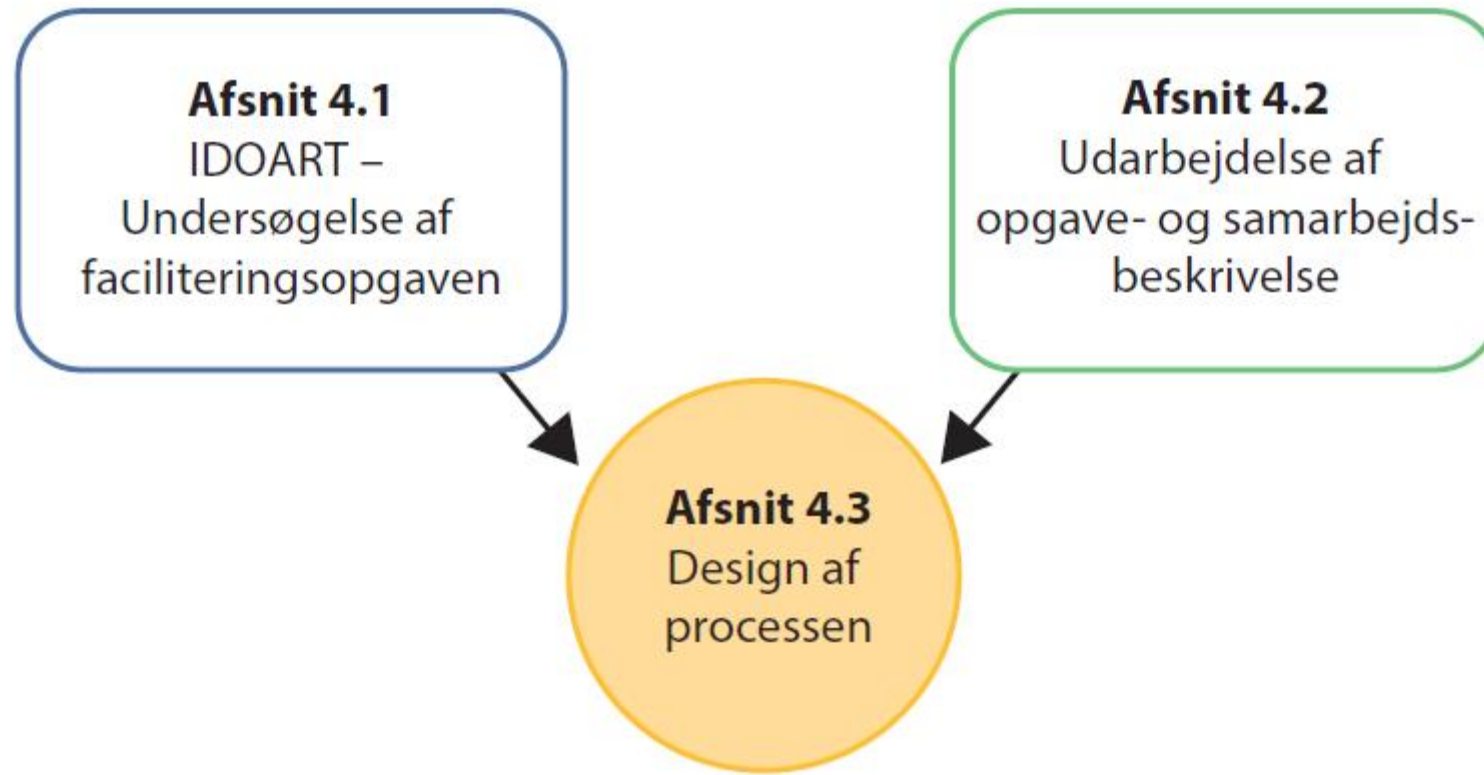
Figur 4.9. Vilkår- og mulighedsrum (efter Vestergaard 2013)



Figur 4.10. Struktur for kapitel 4

<p>Parterne</p> <p>Opgavestiller og procesfacilitators navn og organisatoriske tilknytning</p>	
<p>Hvad er formålet/intentionen med processen (I)?</p> <p>Hvorfor skal den afholdes?</p>	
<p>Hvad er det ønskede outcome (DO)?:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Hvad skal der komme ud af processen? • Hvem skal processen være en succes for? (deltagerne, organisationen, andre?) • Hvordan ved I, at I er lykkedes? 	
<p>Hvad er agendapunkterne? (A)</p> <ul style="list-style-type: none"> • Hvilke temaer skal der overordnet arbejdes med i processen? 	
<p>Hvem skal deltage? (R)</p> <ul style="list-style-type: none"> • Hvad er deres rolle i processen? Nogle der har en særlig rolle? • Hvem er de? (faglighed, relationer, noget der er vigtigt at vide) 	
<p>Hvilken tid er til rådighed? (T)</p> <ul style="list-style-type: none"> • Varighed for det samlede forløb? • Hornår skal processen finde sted, i hvilket tidsrum? • Hvor lang tid er der til rådighed på dagene? 	
<p>Rum – Hvor skal processen finde sted?</p> <ul style="list-style-type: none"> • Hos opgavestiller • Eksterne lokale • Hvem har ansvaret for det? 	
<p>Hvad er vilkår- og mulighedsrum for samarbejdet?</p> <ul style="list-style-type: none"> • Hvad er facilitators vilkårs- og mulighedsrum? • Hvad kan deltagerne beslutte? • Hvad er ikke til forhandling? 	

Figur 4.11. Opgave- og samarbejdsbeskrivelsens indholdspunkter

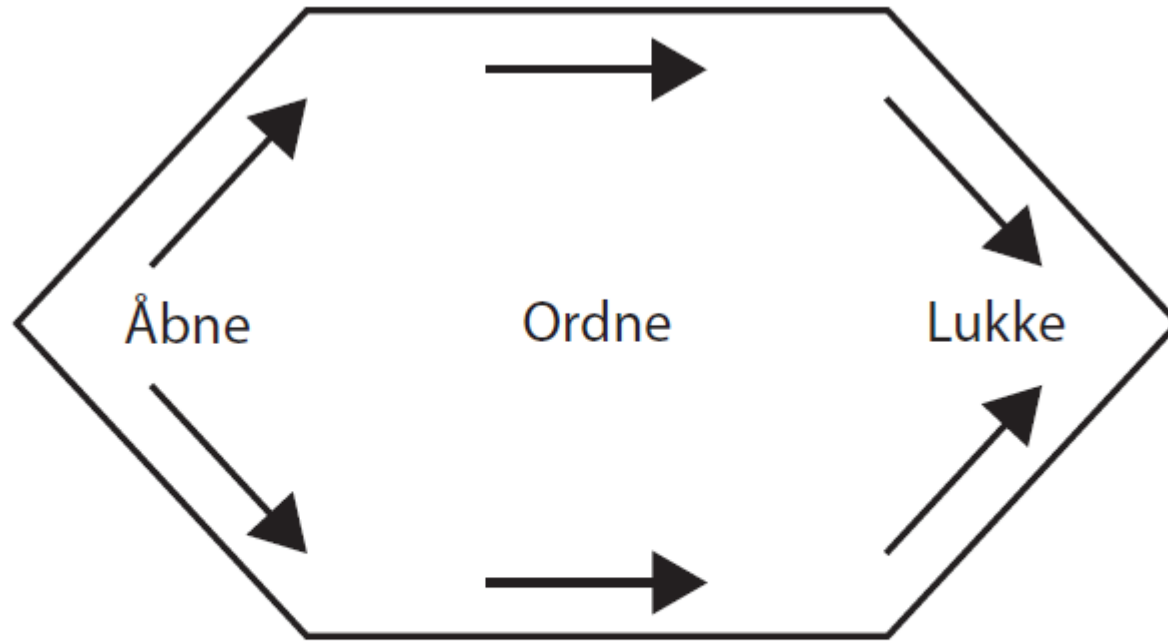


Figur 4.12. Struktur for kapitel 4.

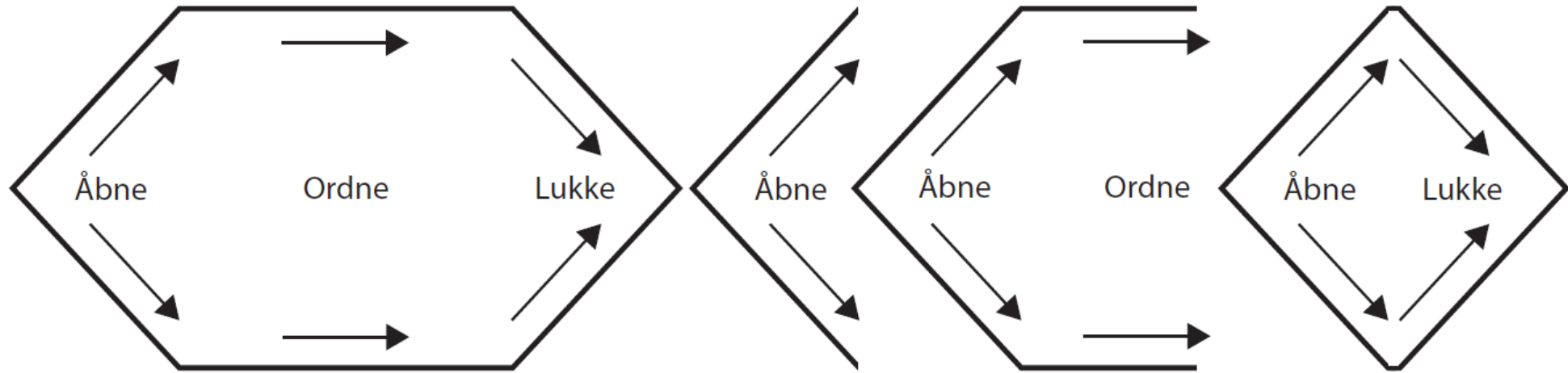
Eksempel på udfyldt IDOART

I – Intention	Hvordan vil vi arbejde som projektorganisation?
DO – Det ønskede outcome	At definere, hvordan vi forstår et projekt At drøfte, hvordan vi kan påbegynde en projektorganisering At få konkrete værktøjer til, hvordan vi arbejder mere struktureret på projektmøder
A – Agenda-punkter	Program & tjek ind Hvad er et projekt? Forandringen til projektorganisation Projektmøder – hvad fremmer og hæmmer? Hvem gør hvad – next step Tak for i dag
R – Roller	Tre teams, der kender hinanden i forvejen, og som skal til at arbejde med projekter på tværs. 17 personer i alt.
T – Tid	Én workshop fra 08.30-15.00. Om en måned: en opfølgende workshop.

Figur 4.13. Eksempel på udfyldt IDOART



*Figur 4.14. Procesdiamanten med åbne-ordne-lukke-perspektiver
(efter Ravn 2005)*



Figur 4.15. Flere på hinanden følgende procesdiamanter (efter Ravn 2005)



Figur 4.16. Eksempel på indretning af rum til proces verdensmål- og bæredygtighedscamp.

<p><u>DAG 1</u></p> <p>CHECK IND LITT. OPVARMNING PAUSE OPLÆGSHOLDER FRØKOST HVAD VED VI NU? MINDMAP PRIORITERING 1 PRIORITERING 2 CHECK UD → 16.00</p>	<p><u>FORMÅL:</u></p> <p>AT SKABE INDIVIDUEL OG FÆLLES FOR- STÆLSE IFT. BÆRE- DYGTIGHED OG 17 VERDENSMAAL, SÅ DET I PRAKSIS GIVER VÆRDI I DET, VI GØR</p>	<p><u>OUTPUT:</u></p> <p>• AT UDVÆLGE X-ANTAL VERDENSMAAL • AT BESLUTTE X-ANTAL PRØVE HANDLINGER</p>	<p><u>LITT. OPVARMN.</u></p> <p>• HVAD ER I BLEVET OPTAGET AF I ARTIKLEN OG VIDEOEN? • HVAD VED I ELLERS OM BÆREDYGTIGHED? OG DE 17 VERDENSMAAL <small>© COURTESY: GRUPTENS SKOLE</small></p>
---	---	--	---

<p><u>VERDENSMAAL</u></p> <p>MINST ← FOKUS → MEST</p> <p>• HVILKE VERDENSMAAL VIL VI SÆTTE MEST/MINDEST FOKUS PÅ FOR AT BLIVE DYGTIGERE TIL DET VI GØR FAGLIGT OG VIDENS- MÆSSIGT?</p>	<p><u>PRIORITERING</u></p> <p>HVILKE 3-5 VERDENS- MAAL VÆLGER VI? <small>GENSPÅND!</small> ET AF VERDENSMALENE SKAL VÆRE ET "IKKE DRAGT" VALG / LAVT PRIORITERET</p>	<p><u>CHECK UD</u></p> <p>• HVAD ER DU BLEVET NYSGERRIG PÅ? 😊 • ANDET DU HAR PÅ HJERTE? ❤️</p>
--	--	--

Figur 4.17. Eksempel på procesdesign (Flipover)

1 Strategi som (u)perfekt proces

2 Hvis den uperfekte proces er svaret, hvad er så spørgsmålet?

- Hvordan kan vi arbejde med udvikling af forretningsplan, hvor vi ikke kender svarethverken på forløbet?
- Hvordan kan vi handle på 11 nye erfaringer, lære underviser og skabe nye viden?

3 Strategi som (u)perfekt proces - Program

1. Hvad er strategi egentlig?
2. Introduktion til visuel sætning af strategipapirer
3. Strategipapirer
 1. Hvad kommer ud af det?
 2. Hvor skal vi hen?
 3. Hvor skal vi hen (hvordan)?
 4. Hvordan kommer vi derhen?
4. Afslutning

5 Hvad er strategi (også)?

Strategi er den samlede regel som et projektformulerer og et reguleringsmiddel, som det enkelte projekt.

- Strategi er forudsigtlig - regler i sig selv inkluderer sig selv handling i (strategisk) fremtiden. (Hvordan kommer man derhen?)
- Strategi er en kontinuert forretningsplan, hvor planlægning og implementering er sammenhængende.
- Strategi er et sæt af håndværk der tager sig sig til alle regler som til alle tid, implementering og tilsvarende til alle situationer.
- Strategi er ikke regel, fordi den ikke kan forudsige alle mulige situationer. (Hvordan kommer man derhen?)
- Strategi er komplekst og ubestemt, hvor man bruger sig selv "strategisk" (Hvordan kommer man derhen?)

6 Ledelse af strategi

7 Et visuelt værktøj til strategiarbejde

8 " Vi lever livet forlæns og forstår det baglæns "

9 " "

Figur 4.18. Eksempel på uddrag af procesdesign (PowerPoint)

<p>Formål er at arbejde med teamet. Feedback gennem en blanding af oplæg, diskussion og proces.</p> <p>Succeskriterier er</p> <ul style="list-style-type: none">• At begynde at få et fælles sprog om feedback• At blive skarpere på, hvordan der fremadrettet kan arbejdes med en feedbackkultur	<p>Program</p> <ul style="list-style-type: none">• Godmorgen og formål med dagen• Feedback – traditionelle og nyere perspektiver• Feedback & motivation• Proces om feedback• Check ud & tak for i dag
--	--

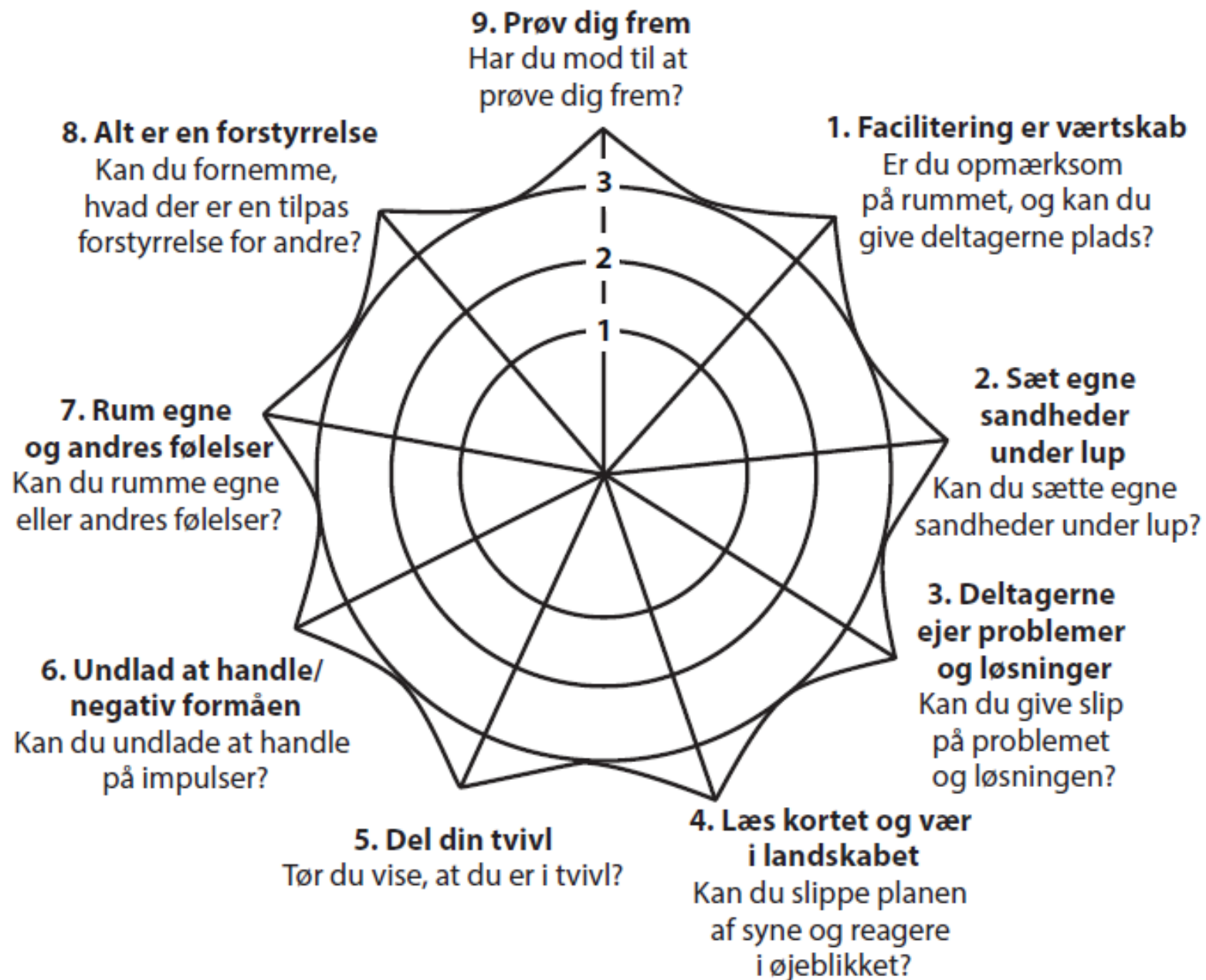
Figur 4.19. Eksempel på program til deltagerne

Tid	Programpunkt	Aktivitet	Hvem	Husk
09.00	Godmorgen og formål med dagen	Formål og mål præsenteres	Leder siger godmorgen. Derefter får facilitator ordet	At der skal være tid til spørgsmål
09.30	Feedback – traditionelle og nyere perspektiver	Fish Bowl : Gruppen skal lave en indercirkel og en ydercirkel	Facilitator	Stille stole i cirkel
10.30	PAUSE			
10.45	Feedback & motivation	Tegneøvelse	Facilitator	Gør papir og farveblyanter klar
12.15	FROKOST			
12.50	Proces om feedback	Barometerøvelse	Facilitator	Gøre flip-over klar
14.30	Check ud & tak for i dag	Formål og mål genbesøges + next step tydeliggøres	Facilitator siger tak for i dag. Derefter får lederen ordet	

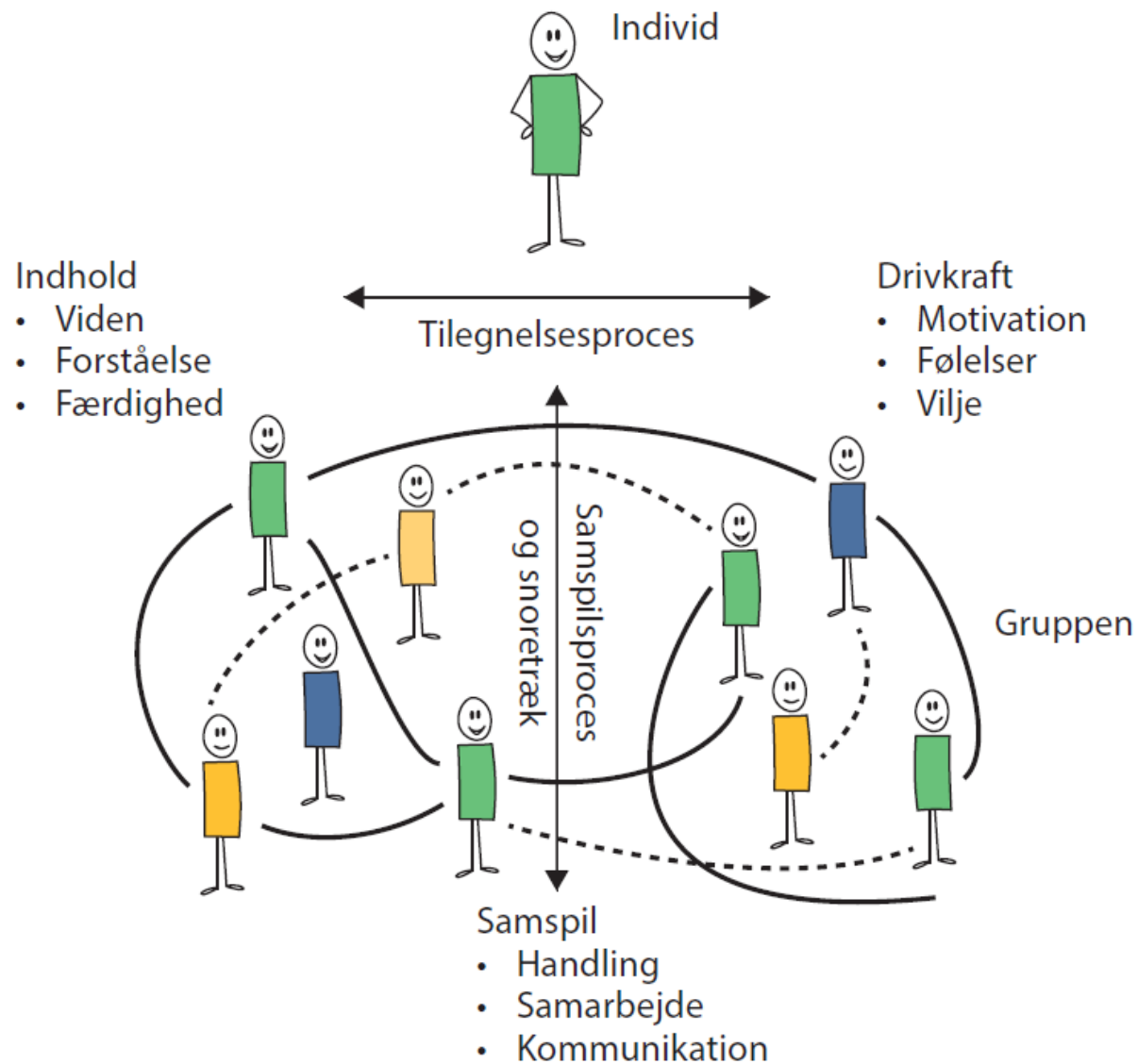
Figur 4.20. Køreplan til facilitator

1. Facilitering er værtskab
2. Sæt egne sandheder under lup
3. Deltagerne ejer problemet og løsningerne
4. Læs kortet og vær i landskabet
5. Del din tvivl
6. Undlad at handle – negativ formåen
7. Rum egne og andres følelser (containing)
8. Alt er en forstyrrelse
9. Prøv dig frem

Figur 5.1. De ni kerneopmærksomheder



Figur 5.2. Spindelvæv med de ni kerneopmærksomheder



Figur 5.3. Individ & gruppe – drivkraft og samspil
(efter Plum 2019 og Illeris 2007)

Kontrakten laves

1: *Hvad skal vi lege?*
2: *Zoologisk have?*
1: *Ok, så er du zebraen
og jeg er elefanten!*

Time-out

2: *Nu gider jeg altså ikke
mere være zebraen.
Nu vil jeg være tiger!*
1: *Ok*

Afslutning og opsummering

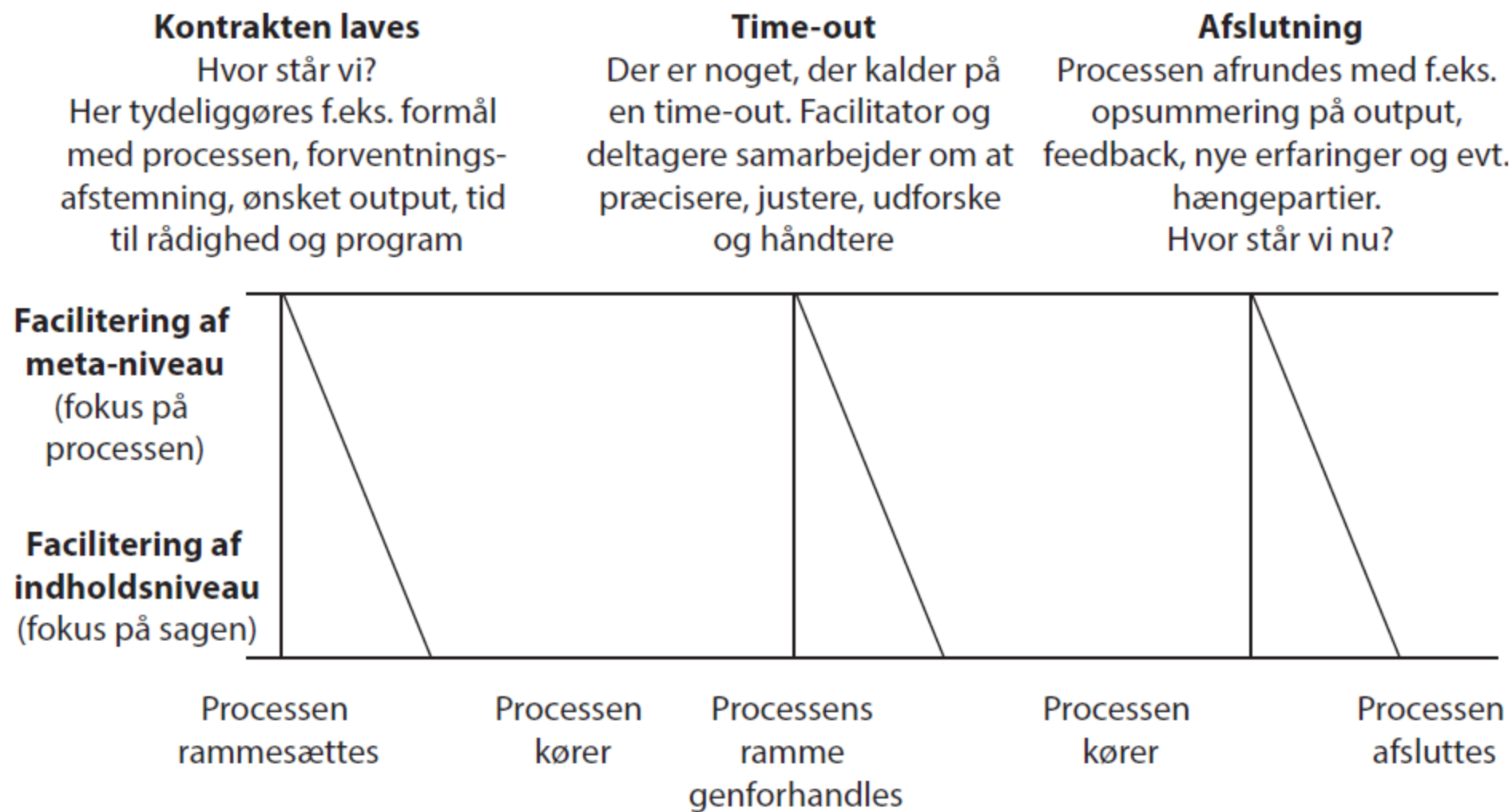
2: *Nu bliver jeg hentet,
så nu kan jeg ikke lege mere.*
1: *Ok, skal vi lege videre i morgen*
2: *Ok!*

Meta-niveau
(Fokus på
processen)

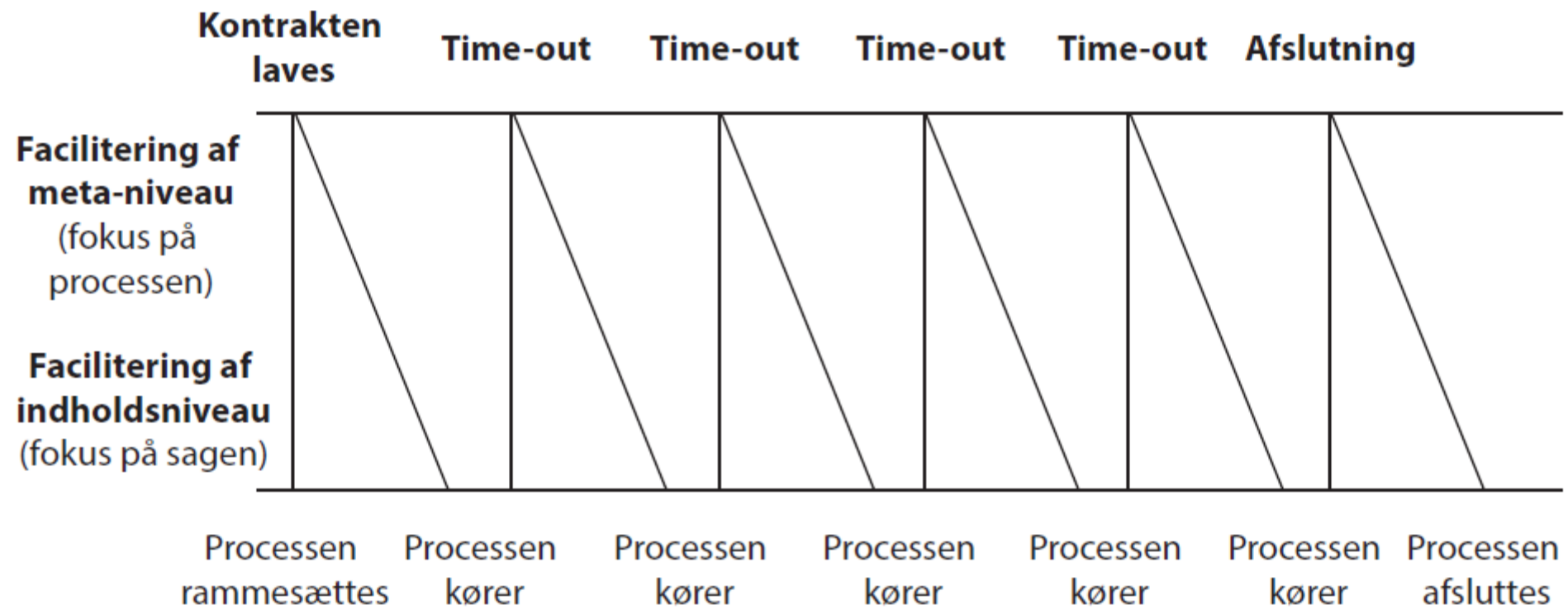
Indholds niveau
(Fokus på sagen)

Legen rammesættes starter Der leges ... Der leges videre Legen afsluttes

Figur 5.4. Gamemaster-modellen – børneversionen (efter Pearce 1999)



Figur 5.5. Gamemaster-modellen i et faciliteringsperspektiv (efter Pearce 1999)



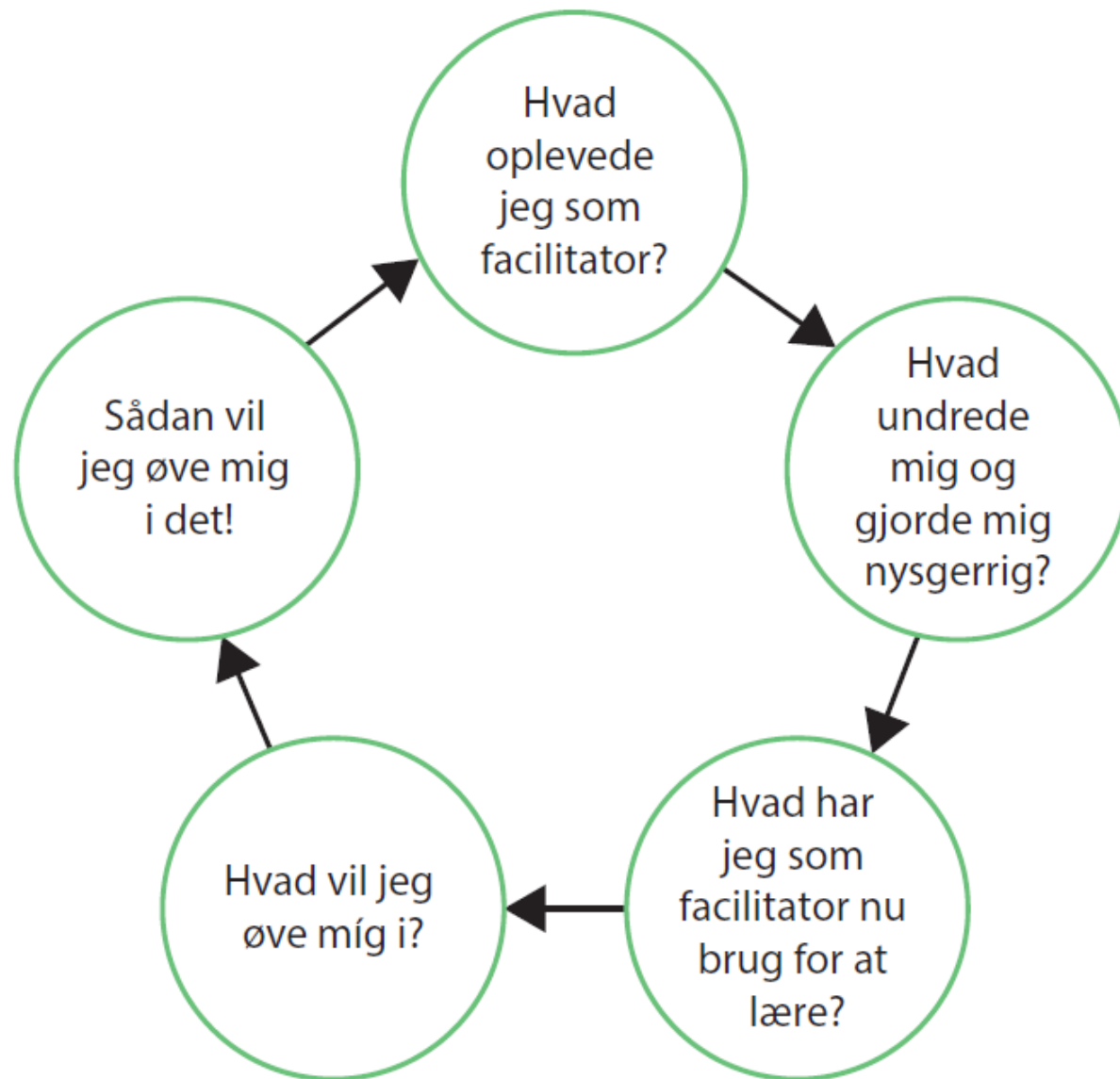
Figur 5.6. Gamemaster-modellen med lidt flere time-outs (efter Pearce 1999)

Figur 6.2. Opfølgningsskema med IDOART-oplysninger

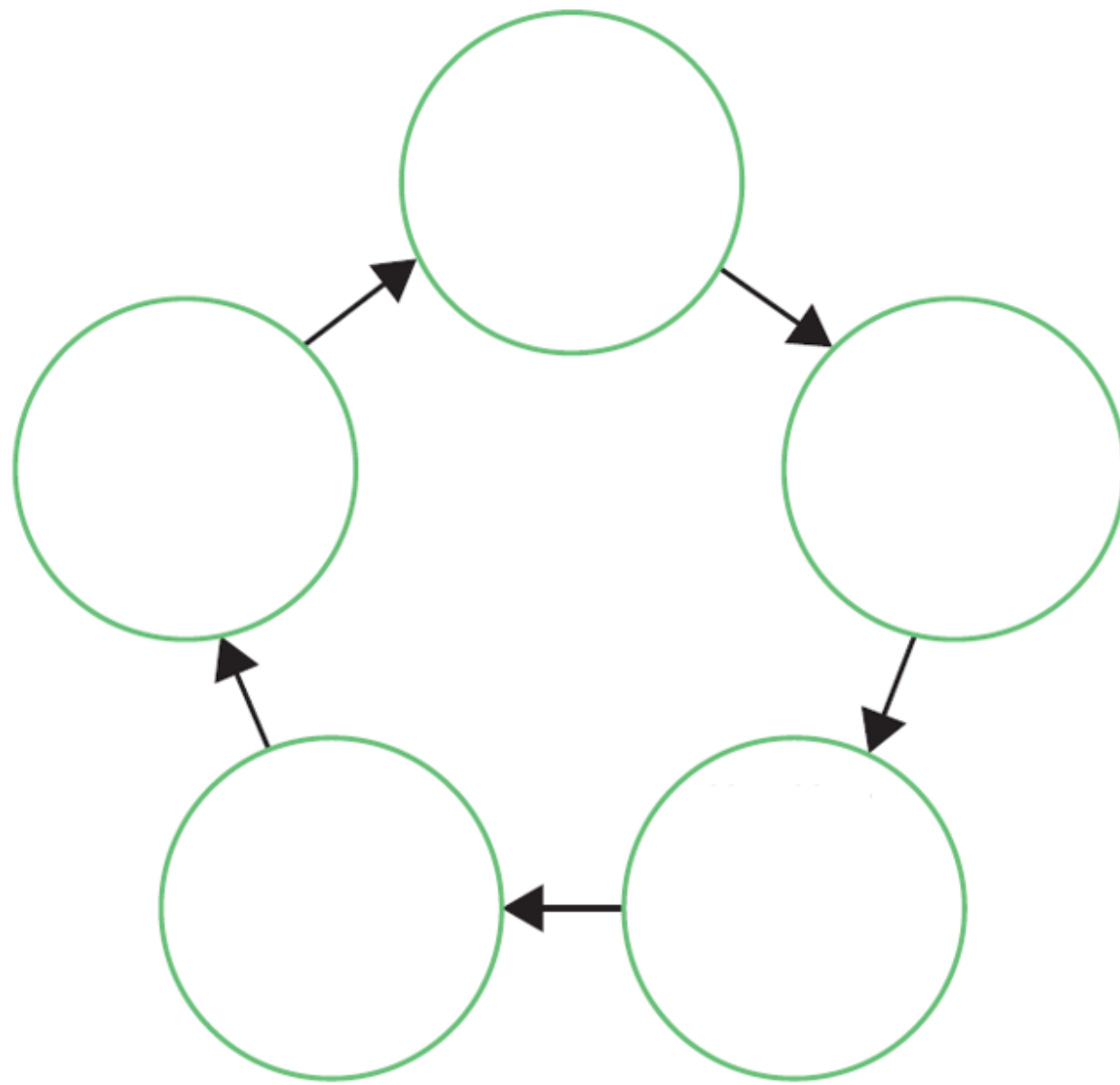
Processens titel og organisation		Processens tidsmæssige ramme – dato og tidsrum (T)	
<p>Hvad var formålet med processen? (!)</p> <ul style="list-style-type: none"> Anfør, hvad der var formålet med processen 	<p>Deltagere i processen (R)</p> <ul style="list-style-type: none"> Anfør, hvem der deltog i processen 	<p>Processens ønskede outcome: (DO)</p> <ul style="list-style-type: none"> Anfør, hvad der var det ønskede outcome af processen 	
<p>Agendapunkter (A)</p> <ul style="list-style-type: none"> Anfør, hvilke temaer der dannede rammen for processens dagsorden/program 	<p>Arbejdet med agendapunkterne</p> <ul style="list-style-type: none"> Anfør hvordan der blev arbejdet med hvert agendapunkt samt hvilket outcome der kom ud af det (eks. post-its med idéer, flipover med handlingsplan osv.) 	<p>Hvilke aftaler og beslutninger blev truffet?</p> <ul style="list-style-type: none"> Anfør, hvilke aftaler og beslutninger der blev truffet 	
<p>Andre kommentarer</p> <ul style="list-style-type: none"> Anfør, hvis der er øvrige kommentarer til processen 			

Figur 6.2. Opfølgningsskema med IDOART-oplysninger

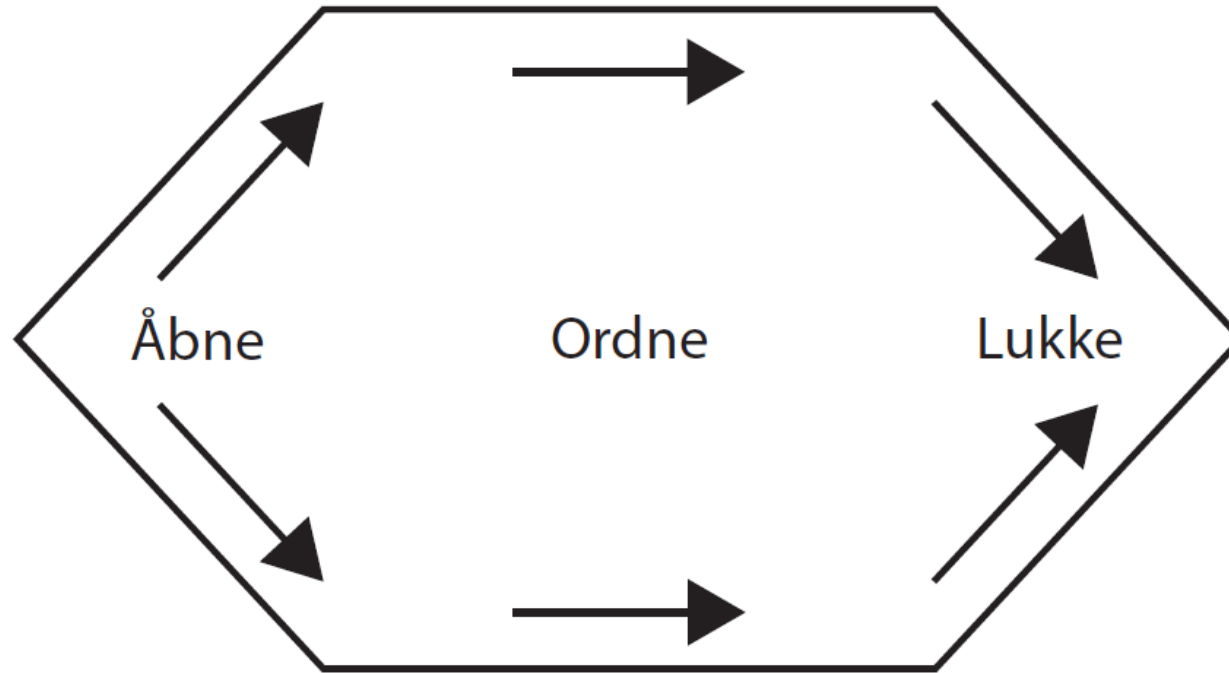
Processens titel og organisation		Processens tidsmæssige ramme – dato og tidsrum (T)	
Hvad var formålet med processen? (!)	Deltagere i processen (R)	Processens ønskede outcome: (DO)	
Agendapunkter (A)	Arbejdet med agendapunkterne	Hvilke aftaler og beslutninger blev truffet?	
Andre kommentarer			



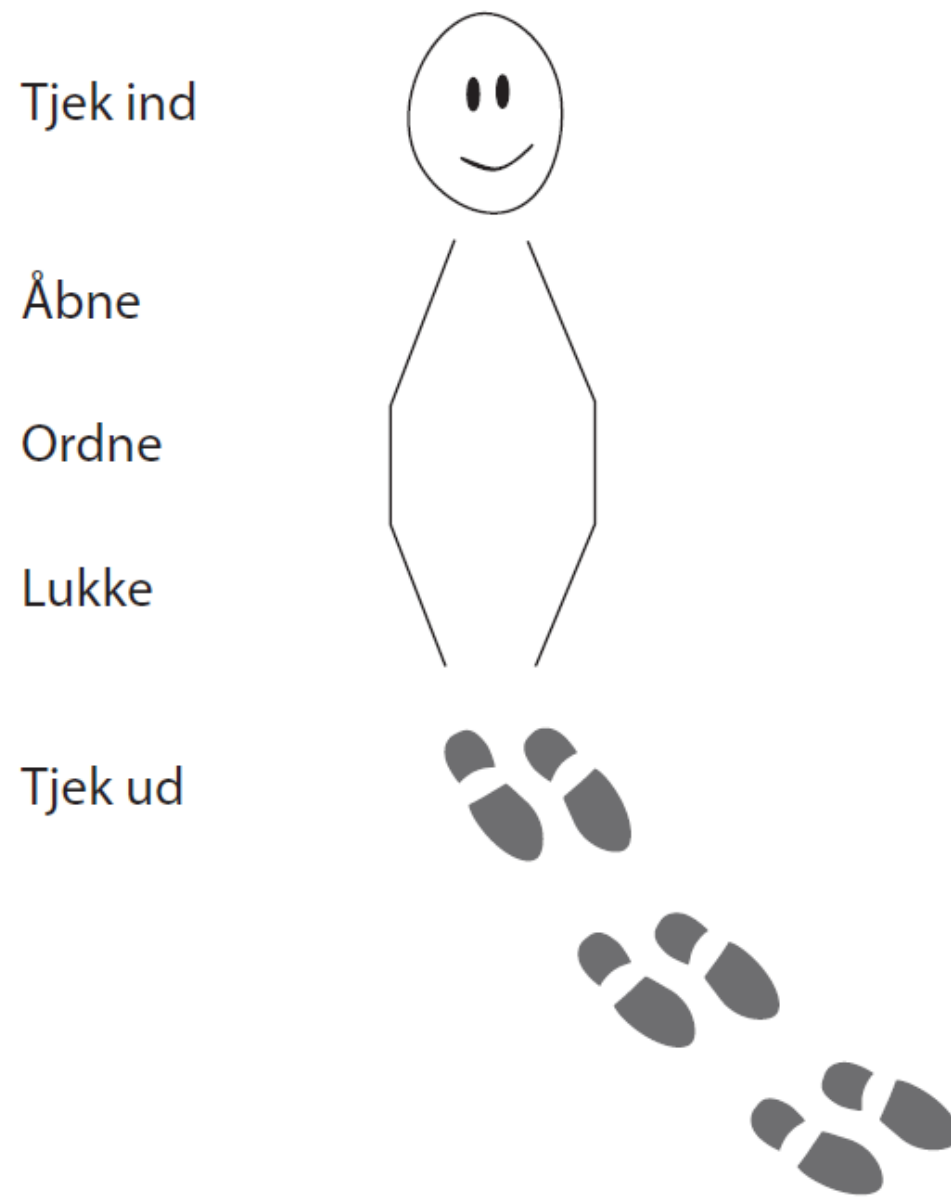
Figur 6.3. Læringscyklus – baseret på oplevelser og erfaringer (efter Kolb 1984)



*Figur 6.3. Læringscyklus – baseret på oplevelser og erfaringer
(efter Kolb 1984)*

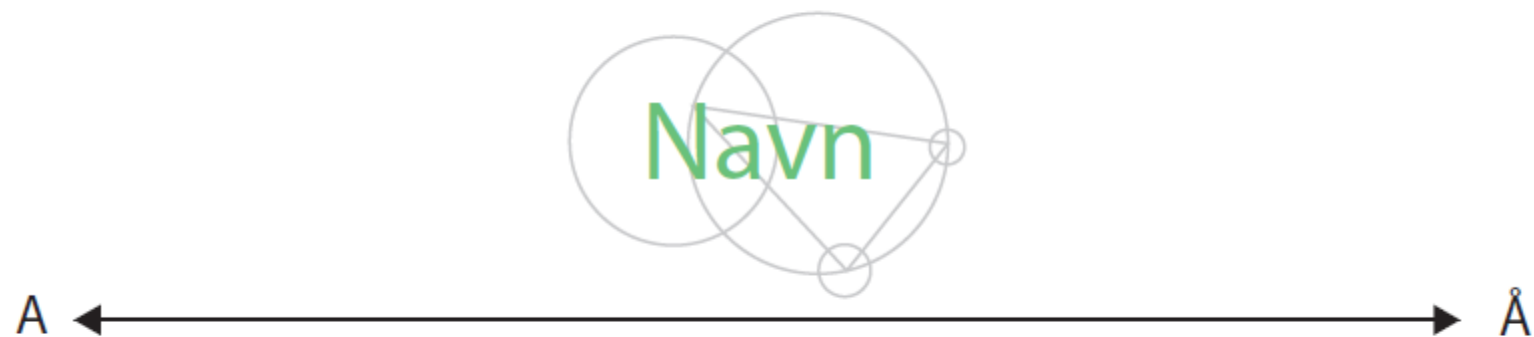


*Figur 7.1. Procesdiamanten – med åbne-ordne-lukke-perspektiver
(Ravn 2005)*



Figur 7.2. Processen krop omkranset af tjek ind og tjek ud

BODYMAPPING (Darsø 2011)



Figur 7.3. Eksempel på bodymapping

Hvad er det?

Bodymapping er en metode til at lande deltagerne i rummet ved at aktivere dem kropsligt, så de tjekker ind. Som navnet siger, så skal deltagerne bruge deres krop til at angive, hvor de »står« i forhold til et givet tema. Øvelsen foregår således i bevægelse i rummet indtil, de hver især har placeret sig. De vil være nødt til at tale sammen for at finde ud af, hvor de står i forhold til hinanden. Deltagerne koordinerer på den måde relationelt.

Bodymapping kan bruges til at selvorganisere grupper ud fra kriterier som diversitet, ensshed, anciennitet, faglighed, interesse mm.

Hvordan kan du arbejde med det?

Udvælg nogle personlige informationer, som det er ok at dele. Det kan være navn, alder, bopæl, antal års erfaring indenfor et givent felt, interesser eller andet af relevans for processens emne. Det er kun fantasien, der sætter grænsen.

- Bed deltagerne stille sig på gulvet
- Herefter giver du dem det første spørgsmål. Det kan eksempelvis være:
 - Stil jer på en linje i alfabetisk orden ud fra fornavn eller
 - Stil jer ud fra geografisk placering (bopæl, arbejdssted, foretrukne rejsemål) med udgangspunkt i en kompasrose – nord-syd-øst-vest.
- Du kan lave lige så mange »stil jer ...«, som der er tid og energi til. Lad gruppen kigge på, hvordan de hver gang fordeler sig. Det kan give anledning til grin, eftertanker, spørgsmål m.m.

Indledende cirkel (a la popcorn)



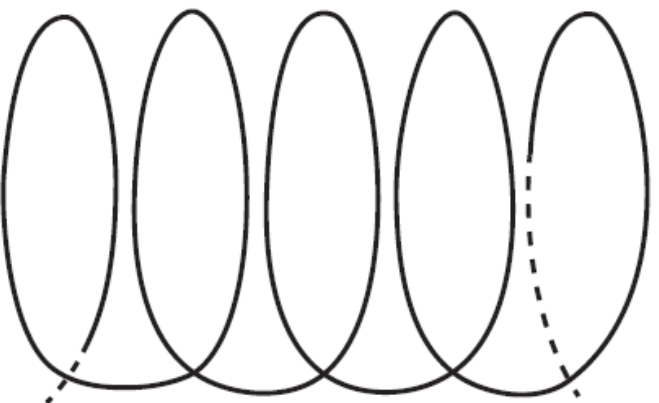
Figur 7.4. Popcorn, der popper (©Shutterstock)

Hvad er det?

Indledende cirkel er en metode til at »lande« dine deltagerne i rummet og give dem en stemme i forhold til forventningerne til dagen.

Hvordan kan du arbejde med det?

- Bed deltagerne stille sig i en cirkel på gulvet.
- Du kan have skrevet 2-3 spørgsmål ned, som er synlige for alle. Spørgsmålene skal være af indledende karakter til det, der skal arbejdes med på dagen, så deltagerne får givet udtryk for, hvad der fylder hos dem i forhold til den aktuelle aktivitet. Eksempler på spørgsmål kan være:
 - Lidt om dig selv: Hvorfor er du her?
 - Hvad håber du at få med herfra?
 - Hvad skal være på plads, for at vi kan opnå det sammen?
- Bed nu deltagerne individuelt svare på spørgsmålene, når de er klar. Her mener vi ud fra en popcornmetafor, så de tager ordet, når de er klar til at »at poppe«, altså at tale.



Figur 7.5. Cirkelmetoden til idéudvikling

Hvad er det?

Cirkelmetoden er en form for stille brainstorm, hvor deltagerne genererer idéer ved at bygge videre på de andre deltagers idéer.

Metoden kan med fordel anvendes i mindre grupper, hvor deltagerne starter med at generere deres egne idéer, hvorefter idéerne cirkuleres mellem deltagerne, som bygger videre på idéerne og kvalificerer dem yderligere.

Hvordan kan du arbejde med det?

- Deltagerne sætter sig rundt om et bord.
- Læg en stor bunke post-it sedler midt på bordet.
- Hver deltager skriver en idé på en post-it og sender den videre til den, der sidder ved siden af – vælg enten at gå med eller mod uret. Det er tilladt at skrive flere post-its og sende dem videre til den næste. Der må ikke snakkes! Kun skrives.
- Når deltageren modtager en post-it, tilføjer deltageren nye idéer i tråd med ideen eller skriver et nysgerrigt spørgsmål ift. ideen. Og sender den videre.
- På et tidspunkt, når det er passende for processen, stoppes aktiviteten med at skrive/sende rundt.
- Herefter samles der op på idéerne, og der udarbejdes et katalog over de idéer, som gruppen ønsker at udforske yderligere – eventuelt med en ny åbne eller lukke øvelse.

Materialer: 1 skriveredskab pr. person + en bunke store post-it-sedler.

Variation: Øvelsen kan også anvendes som opfølgning på en almindelig brainstorm, hvor idéerne skrives ned på en post-it og efterfølgende behandles ved hjælp af cirkelmetoden, idet udvalgte idéer bearbejdes af gruppen, som omtalt ovenfor. På den måde kan løse idéer forvandles til et mere velbeskrevet idékatalog.

Tegn det – byg det – vis det: Tre kreative udtryksformer

Hvad er det?

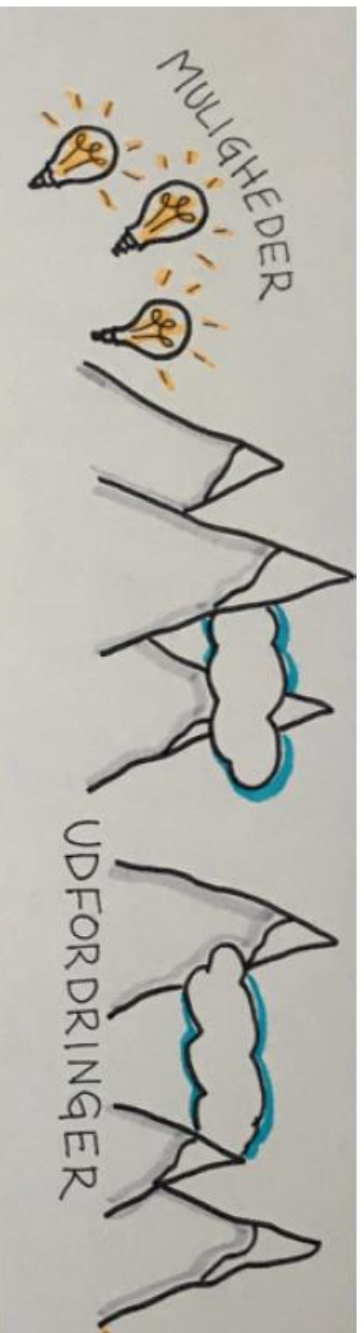
Hvad sker der, hvis du vender 9-tallet på hovedet? Er det så stadig et 9-tal? Nej, vel. Og sådan kan der jo være forskellige perspektiver på noget, som vi måske tror ser ens ud for alle. Her er tre metoder, der både aktiverer kroppen og hovedet, og som kan hjælpe til netop at undersøge vores forskellige perspektiver og forestillinger. Vi vil her præsentere tre forskellige kreative udtryksformer, som du kan anvende i dine processer: Tegn det, byg det og vis det.

For når vi tegner, bygger eller viser det, bruger vi ikke ord, men finder andre måder at udtrykke mening på. Ved at bruge de tre kreative udtryksformer får vi mulighed for at undersøge det, vi har lavet. Vi får øje på produkternes ligheder og forskelle. På den måde kan vi blive klogere på et fælles tredje: Den fælles praksis eller hvad der er fokus på. Når vi udtrykker os sammen på andre måder end ved ord, får vi nogle gode snakke om, hvad vi ønsker at udtrykke, hvorfor og hvordan det skal udtrykkes, så det giver mening for alle.

Du kan bruge de tre udtryksformer til idéudvikling, kommunikation og samarbejde. Og til at – ja, illustrere ord og tanker.

Hvordan kan du arbejde med det?

Tegn det (Nielsen 2017)



Figur 7.6. Eksempel på tegn det-øvelse

En tegn det-øvelse kan eks. tage udgangspunkt i følgende eksempler på spørgsmål:

- Tegn, hvad der kendetegner det gode møde i jeres organisation.
- Tegn, hvad en projektleder hos jer skal kunne.
- Tegn de forventninger, du har til din kollega.
- Tegn, hvad I er sat i verden for i jeres organisation.

Herefter fremlægges tegningerne med eventuelle uddybende ord.

Og husk! Alle kan tegne.

Materialer: Et stort ark papir (flipover) pr. gruppe samt tegneredskaber.

Et billede siger mere end 1000 ord!

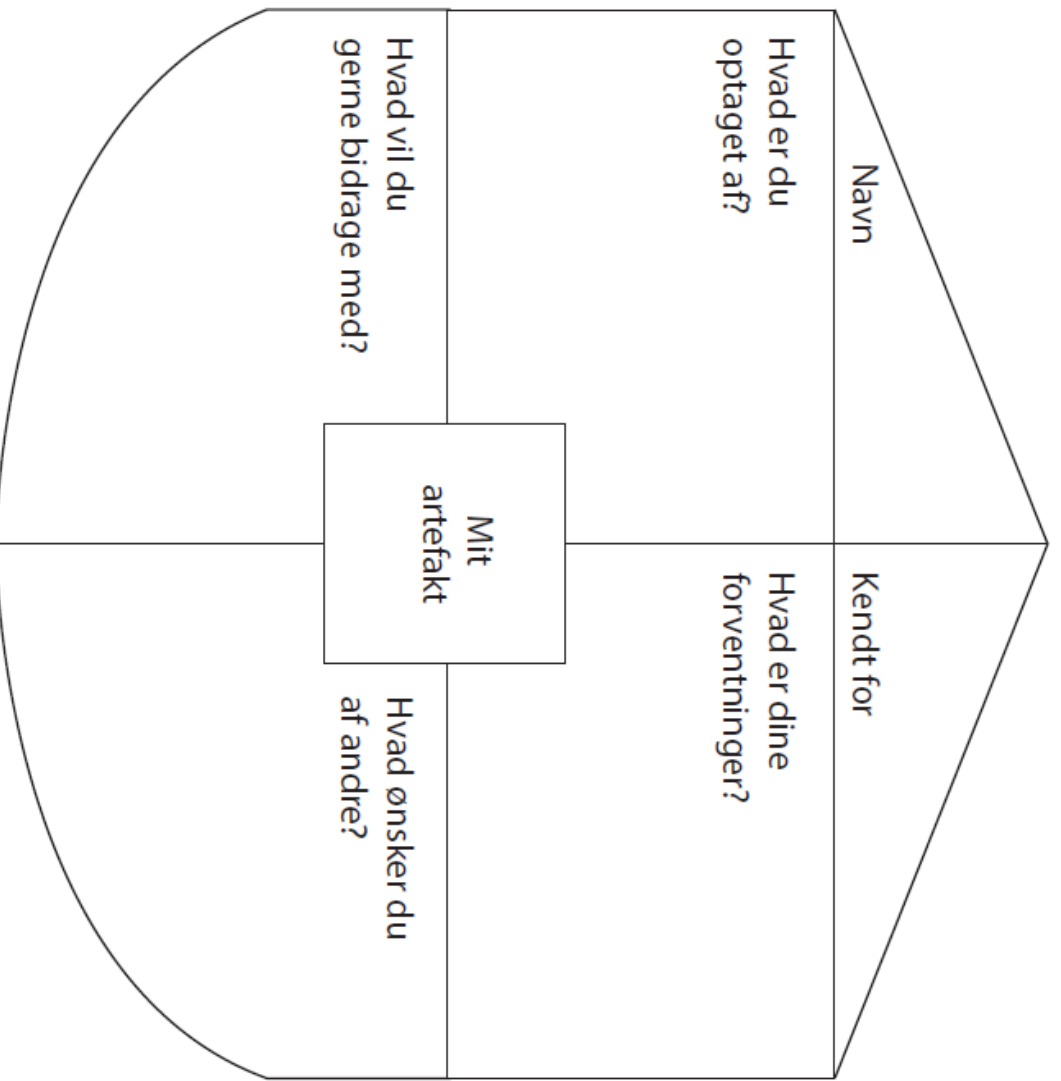
En proces omkring billedkortene kan f.eks. tage udgangspunkt i:

- Deltagere, der præsenterer sig i en ny gruppe. Opgaven er så: Vælg et billede, der repræsenterer dig.
- Deltagere der skal samarbejde om en ny opgave. Opgaven er så: Vælg et billede, der for dig illustrerer den opgave, I skal til at løse sammen.

Billederne er et godt redskab til at få deltagernes forskellige perspektiver frem på en kreativ måde. Og så er det altid sjovt og spændende at høre, hvilke overvejelser og metaforer der ligger bag de valgte billeder.

Materialer: Billedkort.

Våbenskjold (Høier et al. 2011)



Figur 7.9. Våbenskjold (efter Høier et al. 2011)

Hvad er det?

Våbenskjoldet er en anderledes måde at fortælle om os selv på og samtidig lære de andre at kende. Deltagerne skal i denne øvelse lave deres eget personlige våbenskjold, hvor de på baggrund af nogle spørgsmål giver en karakteristisk af sig selv, som de præsenterer for hinanden.

Våbenskjoldet kan skabe gode relationer mellem deltagerne, fordi øvelsen inviterer til at fortælle om sider af en selv, som er skjult for andre. Øvelsen kan også understøtte en forventningsafstemning – individuelt eller på tværs af gruppen.

Hvordan kan du arbejde med det?

Som en forberedelse til processen, kan du bede deltagerne medbringe et artefakt hjemmefra, som karakteriserer dem.

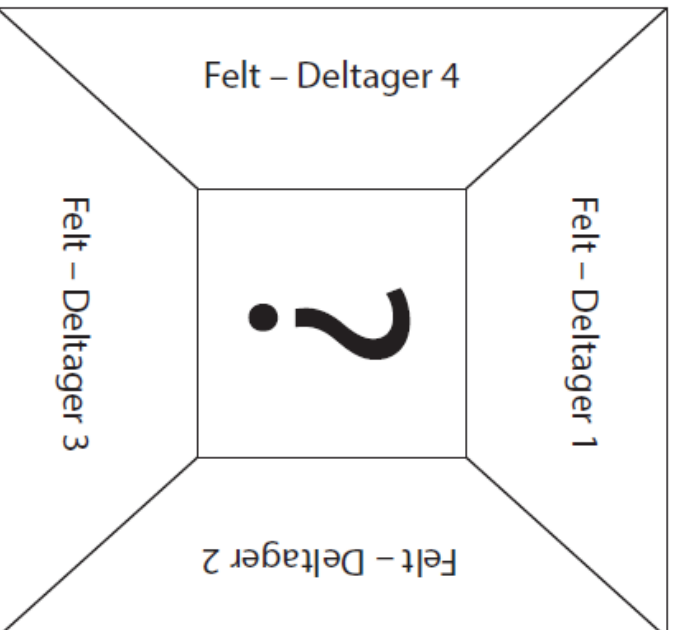
- Deltagerne går sammen to og to. Hver deltager skal have et stykke A-3 papir og et par tuscher.
- Deltagerne tegner nu et tomt våbenskjold, som illustrationen viser. Her er et eksempel på, hvad felterne kan indeholde. Men du kan selv beskrive felterne afhængigt af emnet.
 - a. Navn
 - b. Kendt for
 - c. Mit artefakt er
 - d. Hvad er du optaget af?
 - e. Hvad er dine forventninger?
 - f. Hvad vil du gerne bidrage med?
 - g. Hvad er dine ønsker til de andre?
- Deltagerne udfylder nu felterne a, b og c på deres våbenskjold
- Deltagerne vælger herefter en interviewer og en case-person. Øvelsen foregår sådan her:
 - a. Intervieweren har nu 5 minutter til at interviewe case-personen om våbenskjoldets fire temaer.
 - b. Mens case-personen fortæller, skal intervieweren tegne case-personens våbenskjold, hvad han/hun synes kan repræsentere, det der fortæles. *Deltagerne skal altså ikke tegne deres eget våbenskjold.*
 - c. Interviewer og case-person bytter roller.
- Alle mødes i plenum og præsenterer deres partners våbenskjold.

Materialer: A3-ark og forskellige tuscher afhængigt af antal deltagere.

Variation: Du kan selv formulere andre spørgsmål, der har med dit emne at gøre.

Øvelsen kan også have fokus på at lave et fælles våbenskjold, så der i stedet spørges ind til fælles karakteristika på gruppeniveau i forhold til emnet.

Mødet på midten (Kagan 2008)



Figur 7.10. Mødet på midten (efter Kagan 2008)

Hvad er det?

Mødet på midten er en metode til give alle deltagere mulighed for at danne deres egen holdning til et konkret spørgsmål og præsentere det for de andre deltagere. Herefter drøftes de forskellige bidrag, og til slut beslutter gruppen, hvad der skal ind på midten som en fælles holdning.

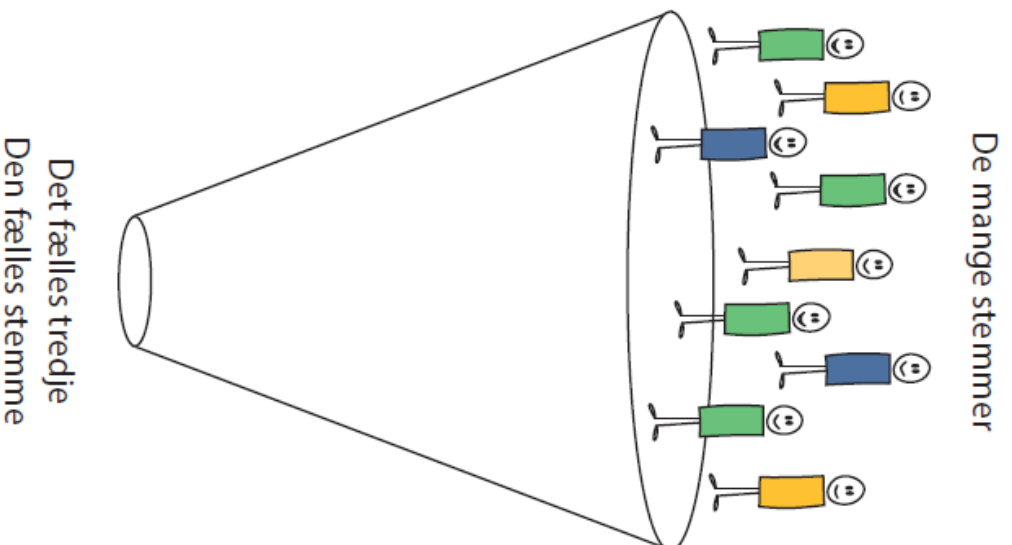
Hvordan kan du arbejde med det?

- Formulér et spørgsmål, som gruppen skal besvare. Dette spørgsmål er processens omdrejningspunkt.
- Udlever et stykke flipover-papir og bed deltagerne tegne illustrationen som vist på figur 7.10 – det skal fylde hele papiret. Figur 7.10 er tænkt til fire deltagere. Hvis der er flere eller færre deltagere, tilpasses figuren. Hver deltager skal have et felt, som han/hun kan skrive i.
- Feltet i midten skal foreløbigt stå tomt, da det er i dette felt, at gruppen skal skrive deres fælles besvarelse af spørgsmålet.

Øvelsen foregår således:

1. Hver deltager skriver nu sine egne tanker og refleksioner ift. spørgsmålet i sit eget felt.
2. Hver deltager præsenterer herefter på skift, hvad han/hun har skrevet.
3. Dernæst drøfter gruppen i fællesskab, hvad de kan blive enige om, skal ind i midten som fælles svar på det overordnede spørgsmål.
4. Nu er gruppen klar til at præsentere deres flipover mundtligt eller som en fernisering.
5. Til slut drøfter grupperne i plenum, hvad der er vigtigt at tage med videre fra mødet på midten-processen.

Materialer: Et stykke flipover-papir pr. gruppe samt tuscher.



Figur 7.11. Tragten

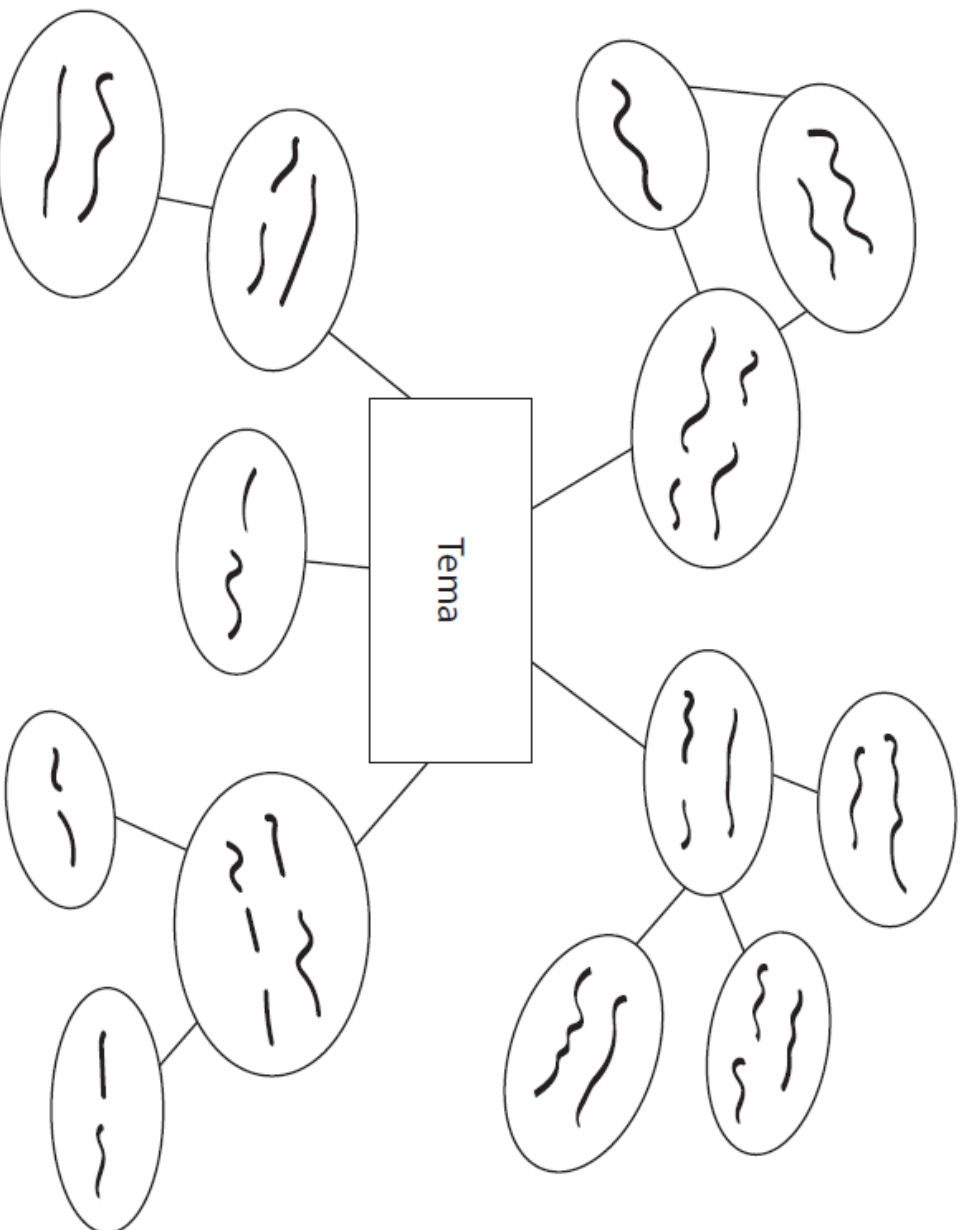
Hvad er det?

Tragten er en øvelse, der bruges til at skabe en hurtig og effektiv deling af idéer blandt mange mennesker, som berøres af samme problemstilling. Formålet er at lade alle komme til orde og give et overblik over, hvad gruppen samlet set mener. Denne øvelse kan med fordel bruges som en hurtig måde at strukturere viden og dele den på.

Hvordan kan du arbejde med det?

- Formulér et spørgsmål i forhold til et givet tema eller idé
- Start med at give deltagerne fem minutter til individuelt at tænke over dette spørgsmål.
- Deltagerne danner nu et par med en anden deltager (2 personer i alt) og drøfter deres bud, hvorefter det vigtigste opsummeres.
- Parret går nu sammen med et andet par (4 personer i alt), udveksler deres bud, opsummerer og udvælger det bud, som de i fællesskab synes bedst om.
- Nu danner de en større gruppe (8 personer i alt) med en anden gruppe og præsenterer, opsummerer og udvælger det bedste bud.
- Dette gentager sig til alle deltagerne er samlet i en stor gruppe (xx personer i alt) og står tilbage med et bud, som drøftes i plenum.
- Til slut drøftes det, hvordan forsamlingen agter at gå videre med det, de er nået frem til.

Alternativt: Slut af ved grupper på 8 personer og bed grupperne om at nedfælde deres endelig bud. Fernisér idéerne, undersøg forskelle og ligheder, hvorefter processen afrundes som anført ovenfor.



Figur 7.12. Eksempel på mindmap

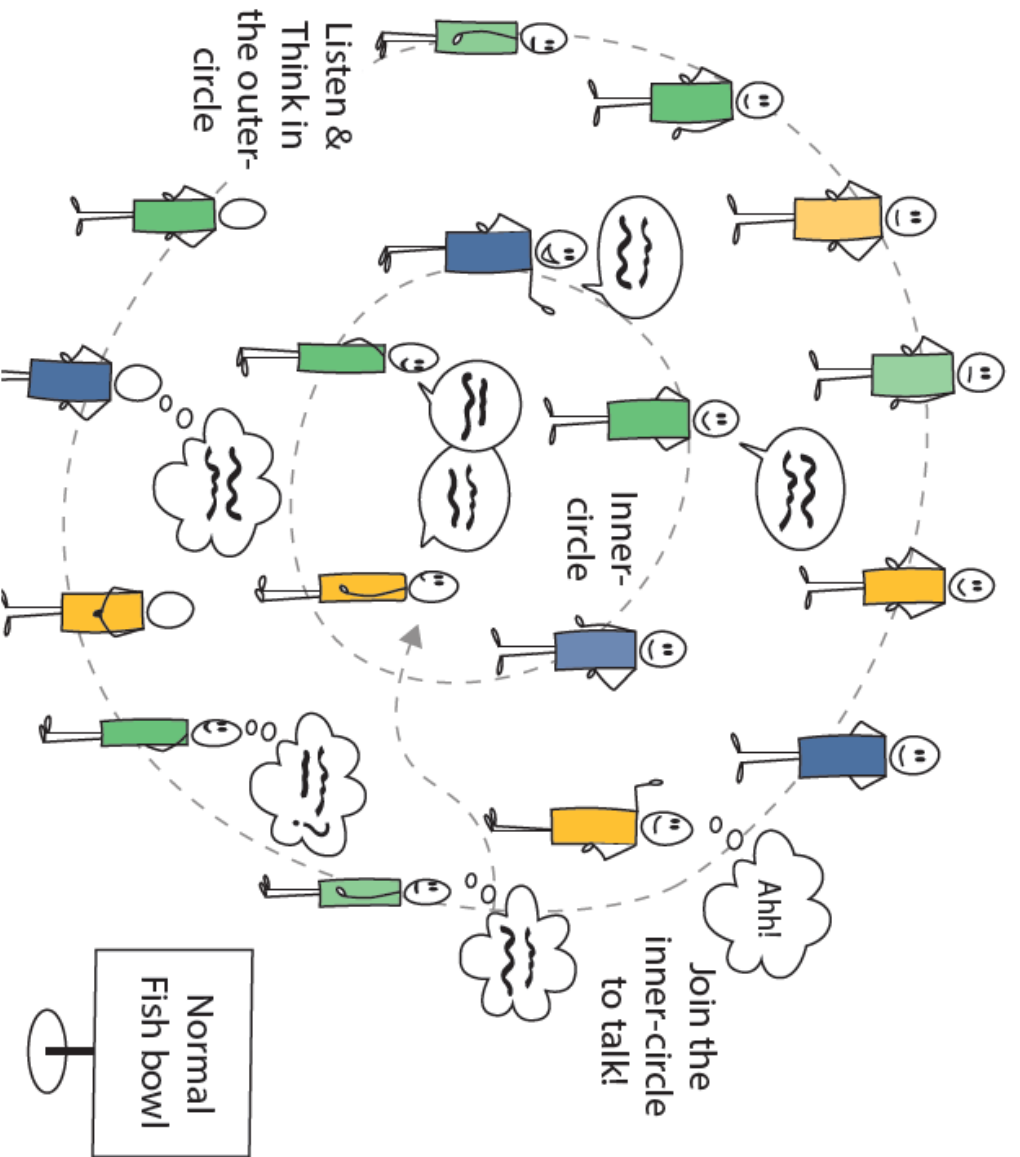
Hvad er det?

Et mindmap er en let og organisk måde at skabe orden i det emnefelt og mange input, som en brainstorm eller idegenerering i processens åbne-fase har foranlediget uden først at skulle bekymre sig om orden og struktur. Det giver deltagerne mulighed for at strukturere deres input visuelt, så de lettere kan vurdere og huske det. Som du kan se på billedet, er der tale om et organisk layout, som giver en cirkulær oplevelse af en idé eller noget viden og dets sammenhænge. En liste af usammenhængende ord kan gennem arbejdet med et mindmap fremstå som sammenhængende, med nye mønstre, som bliver synlige for deltagerne.

Hvordan kan du arbejde med det?

- Definér, hvilket emne, der skal arbejdes med.
- Bed herefter deltagerne om at lave en liste over det, som de kommer i tanker om.
- Derefter sætter de sig sammen to og to, udveksler lister og udarbejder en ny fælles liste
- Slutteligt sætter de sig sammen med et andet par, udveksler deres lister og udarbejder et mindmap på baggrund af listen. Bed grupperne om at være opmærksomme på de nye mønstre, strukturer eller undergrupper af emner, som de får øje på i mindmappet.
- Afhold ferisering og drøft i plenum de forskelle og ligheder, som træder frem.

Materialer: Post-its, flipovere eller tavler samt tuscher



Figur 7.13. Illustration af Fish bowl

Hvad er det?

Fish bowl er en kreativ metode til at inkludere »offentligheden« i en mindre gruppes drøftelser. Fish bowl-metoden går ud på at styrke aktiv lytning ved at adskille tale- og lyttepositioner. Deltagerne opdeles i en indre cirkel, som drøfter et spørgsmål, mens den ydre cirkel lytter og reflekterer over, hvad de hører. Til slut giver den ydre cirkel respons på, hvad de har hørt. Metoden egner sig til at udvikle gensidig forståelse og dialog mellem deltagerne.

Hvordan kan du arbejde med det?

Formulér et spørgsmål, som omhandler det emne, som skal drøftes og betragtes fra såvel tale- som lyttepositionerne.

- Bed deltagerne danne to cirkler. En indercirkel og en ydercirkel
- Runde 1: Indercirklen går nu i dialog og drøfter spørgsmålet.
- Ydercirklen lytter til, hvad der bliver sagt.
- Runde 2: Indercirkelns dialog stoppes efter nogle minutter og den yderste kreds drøfter nu, hvad de har hørt mens indercirklen blot lytter. Nøgleord skrives på en flipover.
- Runde 3: Inder- og ydercirkel bytter plads. Processen gentages – eventuelt med nyt spørgsmål. Eller et perspektiverende spørgsmål.

Øvelsen kan varieres på mange måder, blot du holder dig for øje, at det handler om at lære af hinanden gennem aktiv lytning – både for indercirklen og for ydercirklen.

Postkort fra fremtiden (Bjerring 2009)



Figur 7.14. Postkort fra fremtiden

Hvad er det?

Forestil dig en helt ny fremtid. Det kan være svært, men det kan postkort fra fremtiden hjælpe deltagerne med. Det er nemlig en metode, der med nogle simple greb hjælper os med at sætte ord på de forestillinger, vi gør os om en ønsket fremtid – ved at foregribe den.

Hvordan kan du arbejde med det?

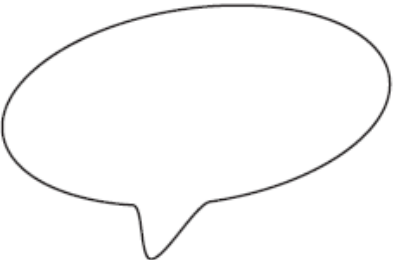
Opgaven laves i grupper af 3-4 personer.

- Udform et spørgsmål, som har med fremtiden at gøre. Tidshorisonten skal være lige akkurat så langt væk, at vi kan skimte den, men endnu ikke er der. Eksempelvis:
 - Hvordan oplever I jeres fælles praksis om 1 år?
 - Hvad er jeres drøm om et givent emne om 1-2 års tid?
 - Hvordan ser jeres arbejdsplads ud om et år?
 - Hvad forestiller I jer, at projektet har skabt om 1 år?
- Deltagerne fortæller nu, hvad de oplever i fremtiden – i nutid. De bruger altså ord, som »vi gør, vi ser, vi mærker, vi har et nyt kontor, etc«. Ved at bruge nutid trækker de fremtiden tættere på og kan mærke den. De kan blandt andet fortælle om:
 - Hvad ser vi?
 - Hvad er på plads?
 - Hvordan arbejder vi?
 - Hvad lykkes vi med?
 - Hvad fortæller andre om vores arbejde?
 - Hvordan føles det?
 - Hvordan er vi nået hertil?
 - Og meget andet!
- Herefter overvejer gruppen, hvad de skal gøre for at realisere forestillingen om fremtiden – hvilke skridt der er nødvendige at tage.
- Til slut skriver gruppen fortællingen på et postkort og læser den op for forsamlingen. Sæt gerne noget god musik på, som kan ledsage fortællingerne.

Materialer: Du kan evt. udarbejde en række store postkort, som deltagerne kan skrive på.

Variation: Øvelsen kan også laves individuelt.

Delfi-metoden (Bjerring 2009)

	ENIG
Eksempler på udsagn: Jeg synes det har været lærerigt Det er tankevækkende, hvor enige vi er	/ / / / / /

Figur 7.15. Eksempel på Delfi-metoden

Hvad er det?

Delfi-metoden er en måde at evaluere et forløb på, hvor deltagerne får mulighed for intuitivt at sætte ord på de oplevelser, de har haft og efterfølgende erklære sig enige eller uenige med de andre deltagers udsagn. Det skal gå rimeligt hurtigt, deri det intuitive.

Hvordan kan du arbejde med det?

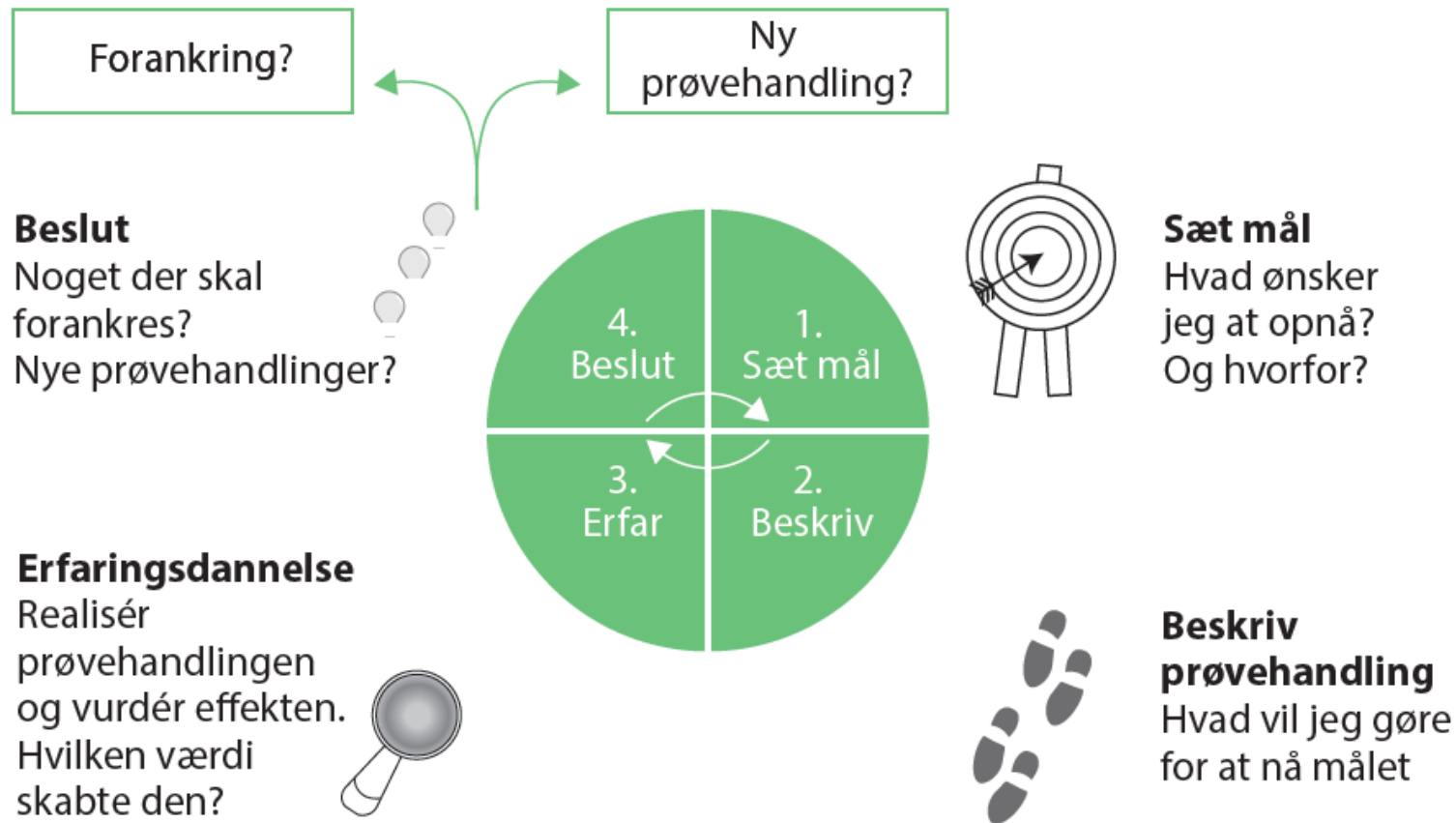
- Udlever papir og kuglepen til deltagerne, og bed dem tegne to kolonner som på illustrationen – med en taleboble i den ene kolonne og ENIG i den anden.
- Hver deltager skriver nu en række udsagn, som dækker, hvad de har oplevet under forløbet. Giv gerne et par eksempler; »det er tankevækkende, så enige vi er«, »Det har været sjovt og lærerigt«, »vi har virkelig skabt resultater« etc. ... Det skal helst være konkrete udsagn.
- Efter nogle minutter sendes arkene rundt. Her har deltagerne nu mulighed for at erklære sig enige i udsagnene ved at sætte en streg ved udsagnet. Hvert ark skal omkring alle deltagerne.
- Når arkene har været hele vejen rundt, identificerer deltagerne i plenum de udsagn, der har fået henholdsvis højest og lavest score og drøfter disse i plenum, idet spørgsmålene perspektiveres og uddybes.

Materialer: 1 A4-ark pr. person samt et skriveredskab pr. person.

Prøvehandlinger (Jørgensen et al. 2016)

Navn: _____

Beskrivelse af prøvehandling: _____



Figur 7.16. Skema til prøvehandling

Hvad er det?

Prøvehandlingen er en systematisk måde at eksperimentere med nye handlinger på i den daglige drift uden på forhånd at vide, hvordan det virker. Nogle prøvehandlinger har karakter af pilotprojekter, der varer flere måneder, og hvor der er systematisk dataindsamling. På den måde kan pilotprojektet efterfølgende skaleres op. Andre prøvehandlinger er små eksperimenter i hverdagen, der ikke nødvendigvis bliver studeret og dokumenteret. Det kan være af personlig karakter, hvor den enkelte medarbejder prøver noget nyt, men det kan også være i forhold til arbejdspladsens processer og tilknyttede handlinger.

Hvordan kan du arbejde med det?

- Definer hvad prøvehandling skal sættes i forhold til? Hvad er det for et emne?
- Præsenter systematikken i prøvehandlingen og angiv hvornår prøvehandlingen skal være afsluttet:
 - a. Sæt mål: Hvad ønsker jeg at opnå? Hvorfor?
 - b. Beskriv prøvehandling: Hvad vil jeg gøre for at nå målet?
 - c. Erfaringsdannelse: Realiser prøvehandlingen og vurder effekten! Hvilken værdi skabte den?
 - d. Beslut: Noget der skal forankres? Ny prøvehandling?
- Bed nu deltagerne om at beskrive:
 - a. De mål, de sætter sig
 - b. Deres prøvehandling
- Deltagerne offentliggør deres handleplan i plenum eller i mindre grupper.
- Deltagerne tager hjem og laver deres prøvehandlinger.

Punkt c) og d) sker hjemme. Hvordan der følges op, kan aftales med de relevante aktører.

Materialer: Skema med beskrivelse af prøvehandlingens elementer.

Handleplan

Hvilken beslutning skal der handles på? _____

Hvad vil jeg gøre for at realisere beslutningen? _____

Hvem skal hjælpe mig? _____

Hvornår går jeg i gang? _____

Første tegn på fremskridt er? _____

Hvordan og hvornår følger jeg op? _____

Figur 7.17. Skema til handleplan

Hvad er det?

Handleplanen er en øvelse, der får deltagerne til at tage ansvar for en konkret handling i forhold til processens emne. Der bliver sat konkrete ord på forhold som: Hvornår det skal ske, hvem der skal involveres, hvordan fremskridt ses, og hvordan der følges op.

Hvordan kan du arbejde med det?

- Udlever et A4-ark til deltagere, hvor de forholder sig til følgende spørgsmål og noterer det ned:
 - Hvad skal vi handle på? Beslutninger?
 - Hvad vil jeg gøre for at realisere xx?
 - Hvem skal hjælpe mig?
 - Hvornår går jeg i gang?
 - Første tegn på fremskridt er?
 - Hvordan og hvornår følger jeg op?
 - Når deltagerne har besvaret spørgsmålene, skal de hver især offentliggøre deres handleplan i plenum eller i mindre grupper.
- Øvelsen kan laves individuelt eller i grupper.

Materialer: 1 A4-ark pr. person samt et skriveredskab.

Evaluering som fernisering (Bjerring et al 2009)



Figur 7.18. Evaluering som fernisering

Hvad er det?

Evaluering som fernisering er en god måde at evaluere dagen/mødet på. Det betyder, at evalueringen udstilles. På den måde bliver det offentligt for alle, hvilke oplevelser vi er enige om, og hvad vi ser forskelligt på.

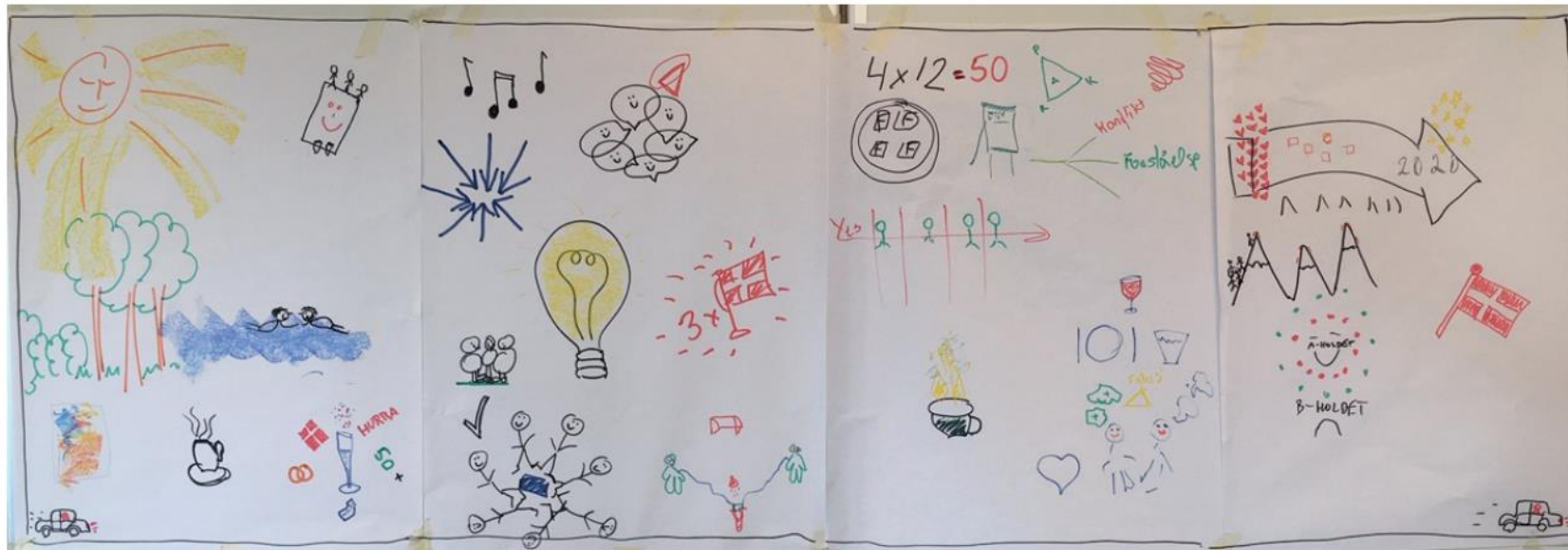
Hvordan gør jeg?

- Du formulerer de spørgsmål, du gerne vil have, at dine deltagere reflekterer over ved dagens/mødets afslutning
- Hvert spørgsmål skrives på en flipover, som sættes op på væggene i rummet – et spørgsmål pr. flipover. Spørgsmålene kan eksempelvis være:
 - Hvad har du lært i dag?
 - Hvad har været godt?
 - Andet du har på hjerte?
- Sæt noget god musik på og bed dine deltagere gå rundt i rummet og skriv deres tanker om dagen på de forskellige flipovere.

Evalueringen kan også gøres mundtligt, hvor hver deltager får et par minutter til at tænke over spørgsmålet, hvorefter de – som i popcornmetoden (se tjek ind) – på skift, efterhånden som de er klar, offentliggør deres betragtninger.

Materialer: Flipoverpapir og tusser.

Storyline (Bjerring 2009)



Figur 7.19. Eksempel på storyline

Hvad er det?

Storyline er en metode til at samle op på et emne, et møde eller en dag. Det illustrerer en form for status over, hvad en gruppe har været igennem og har opnået. Deltagerne foretager selv opsamlingen og producerer deres egen røde tråd. Der er ingen rigtig eller forkert måde at lave deres storyline på.

Hvordan kan du arbejde med det?

- Læg store stykker papirer ud på gulvet. Navngiv papirerne efter processens forskellige dele – det kan være i dage, i dele af en dag eller lignende.
- Deltagerne får nu at vide, at de skal lave en fælles fortælling, der ved hjælp af tegning og ord illustrerer processen. De kan lade sig inspirere af tanker og følelser, cookies (hvad efterlader spor), definerende øjeblikke, erfaringer og bevægelser, læringskurve (flad, bakket, stejl), hvad åbner sig?
- Deltagerne må ikke snakke sammen undervejs og alle skal bidrage til tegningen.
- Fortæl deltagerne, hvor lang tid øvelsen strækker sig over.
- Afslutningsvis går deltagerne rundt og kigger på den producerede storyline og deler, hvad de bliver optaget af.

Materialer: Store stykker papir og rigeligt med tuscher.