



norden

Nordisk Ministerråd

# DET GODE MØDE

med intensitet og energi



– en del af Lære- og  
dialogforum i Norden

## Det gode møder med intensitet og energi

ANP 2012:712  
ISBN 978-92-893-2318-5

© Nordisk Ministerråd, København og  
LDI – Læringsdrevet Innovation, 2012.

Tryk: Clausen Grafisk  
Layout: Topp AD  
Oplag: 2000

Trykt på miljøvenligt papir, som opfylder  
kravene i den nordiske miljømærkning.

### Det nordiske samarbejde

*Det nordiske samarbejde* er en af verdens mest omfattende regionale samarbejdsformer. Samarbejdet omfatter Danmark, Finland, Island, Norge og Sverige, samt de selvstyrende områder Færøerne, Grønland og Åland.

Det nordiske samarbejde er både politisk, økonomisk og kulturelt forankret, og er en vigtig medspiller i det europæiske og internationale samarbejde. Det nordiske fællesskab arbejder for et stærkt Norden i et stærkt Europa.

Det nordiske samarbejde ønsker at styrke nordiske og regionale interesser og værdier i en global omverden. Fælles værdier landene imellem er med til at styrke Nordens position som en af verdens mest innovative og konkurrencedygtige regioner.



### Nordisk Ministerråd

Ved Stranden 18

DK-1061 København K

Telefon (+45) 3396 0200

[www.norden.org](http://www.norden.org)

## Indholdsfortegnelse

Gør hverdagens møder til værdifulde begivenheder .....	3
Få engagerede deltagere .....	4
Se mødet for dig .....	6
Der er altid en proces – planlæg den .....	8
Giv mødediamanten form .....	10
Tag rollen som facilitator .....	12
Hvem skal lede mødet? .....	14

## Gør hverdagens møder til værdifulde begivenheder

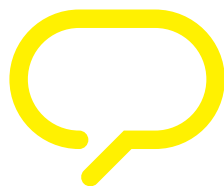


„På fredag når jeg ingenting: Jeg skal til møder hele dagen.“  
(mødeleder)

I denne håndbog finder du konkrete råd og redskaber til at løfte jeres interne møder op i en professionel ramme, så de bliver værdifulde. Værdifulde møder er møder, hvor mødedeltagerne sammen skaber løsninger af høj kvalitet, som ingen ville kunne skabe alene. Mødedeltagere bringer deres viden og erfaring ind på møderne, sætter deres forskellige perspektiver i spil og skaber synergi. Deltagerne er aktive og involverer sig i at skabe løsninger. Når det sker, bliver mødet et drivhus for vækst og fremgang. Men det kommer ikke af sig selv. Værdifulde møder opnås med planlægning, facilitering og opfølgning. Det handler denne mini-håndbog om.

Håndbogen er skrevet til dig, der planlægger og gennemfører interne møder.

# Få engagerede deltagere



*„Hvis deltagerne ikke er aktive, er det ikke et møde, så er det et oplæg.“ (mødeleder)*

Involvering af mødedeltagerne kan opleves som en besværlig omvej. Hvorfor ikke bare lade lederen fortælle, hvordan kagen skal skæres, så alle kender retningslinjerne og kan rette ind? Der er rigtig mange gode grunde til, at møder af den type sædvanligvis ikke fører værdi med sig, men tværtimod frustration og en følelse af, at de er spild af tid.

## MEDARBEJDERNE VIL BRUGES

På de fleste arbejdspladser i dag er medarbejderne ansat på grund af den viden, de besidder. Deres viden og erfaring er så at sige organisationens værdi. Man kan anskue møder som det forum, hvor den videnskæssige værdi skal virkeliggøres, ved at medarbejderne får mulighed for at bidrage til løsningen af organisationens problemstillinger og projekter. Og medarbejderne vil som regel meget gerne bidrage! Et møde, hvor videnskæsserarbejderne ikke får lejlighed til at bidrage, giver typisk anledning til stor frustration: „Hvornår får jeg lejlighed til at gøre det, jeg er ansat til? Nemlig at spille ind med min viden og erfaringen på mit fagområde?“

## MØDET SOM DRIVHUS FOR FÆLLES LØSNINGER

Møder er den formelle ramme omkring samarbejdet i organisationen. De er det sted, hvor medarbejderne kan bringe deres forskellige viden og erfaring ind, således at de forskellige perspektiver kan berige hinanden, og synergi kan opstå i den fælles problemløsning. Og du vil opleve at få engagerede deltagere. Ideer og tanker kan opstå, som ingen kunne have fået alene. Hvis I bruger møderne på ren information, hvor mødedeltagerne ikke forventes at reflektere, bidrage eller udvikle sammen, så mister I mødernes store potentiale for at skabe fælles løsninger af høj kvalitet.

Involvering af deltagerne er med andre ord ikke en besværlig omvej, men et fuldstændig essentielt element i skabelsen af værdi på møderne. En opprioritering af processer, der inviterer deltagerne til at være aktører i stedet for passive tilhørere, vil gøre jeres møder til et drivhus for fælles løsninger.



## 4 grunde til, at I ikke kan undvære aktive mødedeltagere

- 1 Involvering skaber mening**  
For det første giver det mening for den enkelte deltager, når hans eller hendes kompetencer aktivt bliver brugt undervejs på mødet. Som videnskæsserarbejdere vil vi bruges på møderne! Alt andet giver frustration over at „spilde tiden“.
- 2 Involvering skaber læring**  
For det andet udvikles nye forståelser bedst til møder, hvor deltagerne får mulighed for at tale, reflektere og arbejde konkret med problemstillingerne. Man kan tale om at skruer op for den individuelle og organisatoriske læring ved at skruer ned for den tid på mødet, hvor deltagerne sidder passivt og lytter til en enetale.
- 3 Involvering skaber kvalitet**  
For det tredje øger det kvaliteten i dialoger og beslutninger. Når alles viden kommer i spil opstår muligheden for at finde nye forståelser og løsninger, som ingen kunne have fundet alene.
- 4 Involvering skaber ejerskab**  
For det fjerde giver involvering af deltagerne øget ejerskab for mødets beslutninger. Vi er ganske enkelt mere tilbøjelige til at støtte de beslutninger, vi selv har været med til at tage. Det giver mere bæredygtige beslutninger og gør derfor mødet mere effektivt, da implementeringen af beslutningerne bliver lettere at gennemføre.



„Jeg har ikke tid til at forberede alle de møder, jeg indbyder til. Så kunne jeg ikke nå andet!“ (mødeleder)

## Se mødet for dig!

Det gode møde kan kun opnås gennem grundig forberedelse. Du skal afsætte tid til at forberede mødet i detaljer, så det kan blive værdifuldt for både organisationen og de ofte mange mødedeltagere.

Skab først et samlet billede af det kommende møde. Se det for dig fra forskellige vinkler – visualiser og reflekter. Skab bevidsthed om mødets overordnede formål - og design så behandlingen af de enkelte mødepunkter efter det.

Tænk i, hvordan processerne bedst muligt kan involvere de forskellige grupper af deltagere på mødet, og arbejd på den måde med indholdet og processerne i de enkelte mødepunkter. Så får du skabt det resultatorienterede møde fyldt med intensitet og energi.

Planlæg behandlingen af de enkelte mødepunkter forskelligt. Her kan du med fordel gå hvert mødepunkt efter i sømmene ved at opstille og svare på undersøgende spørgsmål til punktet. Hvis punktet indledes med et oplæg fra en anden, så stil de undersøgende spørgsmål til vedkommende og byg derefter behandlingen af punktet op i dialog med ham/hende. Til det kan du bruge følgende spørgsmål:

### FORBEREDENDE SPØRGSMAÅL TIL MØDETS DAGSORDENPUNKTER

#### Hvad vil du bruge som overskrift til dit punkt?

*Få vedkommende til at formulere en overskrift, der klart fortæller, hvad der skal komme ud af mødepunktet*

#### Hvorfor er det efter din mening vigtigt, at punktet kommer på?

*Få vedkommende til at tage stilling til, hvorfor han/hun vil bruge de andres tid. Hvad er udfordringen?*

#### Hvad vil du bruge de andre til?

*Efterlys det konkrete produkt, han/hun gerne vil opnå: Have ideer, høre, om de andre er enige, sætte en diskussion i gang, eller lægge op til fælles beslutning?*

#### Hvordan vil du følge op – hvad sker der videre?

*Få klarhed over, hvordan vedkommende efterfølgende vil bruge det, han/hun „får“ på mødet.*

Når hvert mødepunkt står klart, er næste skridt at skabe en detaljeret proces, der optimerer formålet med punktet. Er der en oplægsholder tilknyttet mødepunktet, så foreslå en proces og udvikl den i dialog med ham/hende. Du har det overordnede overblik over mødet og skal sikre, at de enkelte processer vil fungere godt både hver for sig og i forhold til hinanden.

Du kan med fordel bruge på spørgsmålene i følgende tjekliste.

## Tjekliste til planlægning af det gode møde

### Mødets rammer

- Hvilken rolle har mødet i forhold til det, der ellers foregår lige nu i organisationen – hvilken kontekst foregår mødet i?
- Er der et klart formål med mødet?
- Er der et klart formål med de enkelte dagsordenpunkter?
- Står det klart, hvad resultatet af de enkelte punkter på dagsordenen skal være?
- Hvilke fysiske rammer har mødet? – Er der brug for andre?
- Hvilke tidsmæssige rammer har mødet? – Er der brug for andre?

### Mødets indhold

- Bliver de enkelte dagsordenpunkter åbnet op og behandlet i forhold til deres formål?
- Bliver de enkelte punkter lukket ned i forhold til deres formål?
- Er mødet tilpas varieret?
- Er programmet realistisk: Holder tidsplanen?
- Er der brug for pauser, forplejning?
- Bliver mødet i sin helhed samlet op og perspektiveret?

### Mødets deltagere

- Hvem skal deltage og hvorfor?
- Tager programmet højde for mødedeltagernes sammensætning?
- Involveres mødedeltagerne aktivt i behandlingen af de enkelte punkter?
- Bliver deltagerne blandet på forskellige måder undervejs?
- Bliver mødets indhold relateret til deltagernes øvrige arbejdsliv?
- Har deltagerne haft mulighed for at få indflydelse på dagsorden og program?
- Får deltagerne mulighed for at arbejde med udvalgte opgaver undervejs – kan der sættes mere tid af til det?
- Involveres deltagerne aktivt i mødets opsamling og perspektivering?
- Har deltagerne de oplysninger og fakta, de skal bruge? Hvis ikke, hvordan og hvornår skal de så få dem?

Der er mange hensyn at tage, når man sammensætter det gode møde. For at fastholde overblikket kan du med fordel skrive indhold og processer ind i en samlet drejebog for mødet. Du finder et eksempel på en sådan drejebog på næste opslag.

# Der er altid en proces – planlæg den!



„Proces? Det bruger vi ikke så meget hos os. Vi er mere resultatorienterede.“ (mødedeltager)

„Jeg synes, det er rart, at mødet er forberedt, så man ikke går derfra og er irriteret, men mere går derfra og tænker: 'Der fik jeg da noget med!'“ (mødedeltager)

Det er en klassisk fejlopfattelse, at der skulle være tale om et enten-eller. At sætte fokus på proces skaber resultater. Der er altid en proces – så planlæg den, så den ikke står i vejen for det ønskede indhold, men tværtimod bedst muligt understøtter mødepunkt-ernes formål.

Den planlagte proces målretter mødet og gør det værdifuldt for alle, der medvirker. De planlagte processer gør møderne produktive, og man går fra dem med ny energi til arbejdet.

**Mødets dagsorden:** Undgå at ryge i copy-paste-fælden, når du udsender mødets dagsorden. Hvert møde skal være unikt og gennemtænkt. Du kan bruge de første to kolonner i denne drejebog som mødets dagsorden.

Drejebogen er et værktøj, der hjælper dig med at træffe bevidste valg omkring samspillet mellem mødets indhold og dets proces. Med drejebogen får du overblik over de enkelte punkter, og hvordan de skal sættes sammen. Hvad er målet med hvert enkelt punkt – hvad skal I nå frem til og hvordan? Endelig bruger du også drejebogen til at holde styr på de praktiske ting omkring mødet.

## Drejebog (personalemøde tirsdag kl. 09.00 – 10.30)

Tid	Programpunkt	Mål med punktet	Proces – hvad skal foregå	De fysiske rammer og materialer	Ansvarlig
08.30		Gøre lokalet klar til senest 08.50 – være parat til at tage imod deltagerne.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Lufte ud, stille gruppeborde op, sætte bordkort</li> <li>• Gøre AV-udstyr klar</li> <li>• Placere deltagerne ved 4- eller 6-mandsborde med bordkort.</li> </ul>	Bordkort, flipover, post-its, skrivegear. Vand, kaffe etc.	SE (Sekretær) MF (møde-facilitator)
09.00	Velkommen til dagens møde Hvad skal vi nå i dag? v/mødefacilitator (MF)  Introduktion af dagsorden	Skabe fælles forståelse og overblik over dagens møde. Få alle til at tage ejerskab. ÅBNE mødet som helhed.	<p><b>ÅBNE:</b> Facilitator gennemgår dagsorden og mål med hvert enkelt punkt.</p> <p><b>UNDERSØGE:</b> Deltagerne taler to og to og melder, om de er enige eller har tilføjelser.</p> <p><b>LUKKE:</b> MF tager kommentarer og skriver på flipover.</p>	Stil flipover klar til at skrive kommentarer fra deltagerne.	MF
09.10 – 09.30	Den nye politik imod mobning er på plads – hvad kunne være næste skridt i vores afdeling? v/afdelingsleder AFL  Dialog om den nye politik imod mobning og den videre handlingsplan.	Sikre input fra alle mødedeltagere og fælles ejerskab til den videre proces.	<p><b>ÅBNE:</b> Præsentation, som afsluttes med tre centrale spørgsmål til handlingsplanen, som sættes til debat ved bordene.</p> <p><b>UNDERSØGE:</b> Deltagerne arbejder sammen ved bordene.</p> <p><b>LUKKE:</b> Fælles opsamling på hovedpointer spørgsmål for spørgsmål. AFL afslutter ved at fortælle, hvordan mødets input påvirker det videre forløb.</p>	Skilte med spørgsmål hænges på væg eller lægges på borde.	MF:proces AFL (afdelings- leder): oplæg og opsummering
10.20 – 10.30	Input til hinanden og til næste møde v/mødefacilitator  Refleksion og opsummering af dagens punkter og processer i forhold til eget arbejde.	Styrke udbyttet af mødet i forhold til eget arbejde. Videndeling og networking. Deltagerne får indflydelse på og tager ejerskab til indholdet på næste møde. Hele mødet LUKKES under uformelle rammer.	<p>Deltagerne rejser sig i nye tremandsgrupper og tager en stående dialog om dagens møde ud fra tre spørgsmål:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Hvad tager jeg især med mig fra dagens møde?</li> <li>• Hvordan påvirker dagens møde mit arbejde?</li> <li>• Hvad vil være relevant at få med på næste personalemøde?</li> </ul> <p>Deltagerne hænger post-its på flipoverne.</p>	Flipover med dagens punkter på dagsordenen og med overskriften ”Ønsker til næste møde”. Post-its på bordene. Forfriskning serveres.	MF: proces SE: forfriskninger samt indsamling af post-its



„Et godt møde? Det er, at man går derfra og ved, hvad der er blevet besluttet, hvem der skal gøre hvad, og hvad der forventes videre.“ (mødedeltager)

## Giv mødediamanten form

Alle møder og alle punkter på en dagsorden har principielt tre faser – åbnefasen, undersøgelsesfasen og lukkefasen. Det illustreres i „mødediamanten“. Brug denne model i din planlægning af selve mødet og de enkelte punkter på mødet, så har du en god sikkerhed for, at dine processer kommer til at virke. Samtidig sikrer du en god og logisk struktur på mødet og på hvert enkelt punkt, som alle deltagere vil føle sig godt tilpas i.

De tre faser er altid til stede, men afhængigt af emnet kan diamanterne se forskellige ud. Til nogle punkter skal undersøgelsesfasen have mest tid og rum, andre gange skal næsten al tiden sættes af til lukkefasen. Det sidste vil eksempelvis være tilfældet, hvis der er tale om at skulle træffe vanskelige beslutninger på et allerede kendt grundlag, mens det eksempelvis vil være vigtigt med meget plads til undersøgelsesfasen i begyndelsen af et projekt, hvor fokus er at anvende mødepunktet til at få så mange perspektiver, idéer og tanker frem som overhovedet muligt.

Mødediamanten kan også bruges til at visualisere over for deltagerne, præcis hvor I befinder jer i jeres arbejde. Specielt er det en virkelig god idé som facilitator at være klar på og gøre det tydeligt for deltagerne, når I afslutter én fase og går over i en anden. Megen frustration på møder kan spores tilbage til situationer, hvor de tre faser er blevet „rodet sammen“, eller deltagerne skifter frem og tilbage imellem dem. Udtryk som „var vi ikke lige blevet enige om, at ...?“ eller „hvornår har vi besluttet det?“ er tydelige tegn på uklarhed i forhold til, hvor I befinder jer i mødediamanten. Så brug den aktivt – både i din planlægning og i din facilitering.

### Et godt møde løser opgaver for deltagerne

Det gode møde bringer den enkelte deltager og teamet/organisationen videre – derfor er det afgørende at understøtte det med involverende processer.

#### Få sat ord på, hvad mødet har givet af resultater

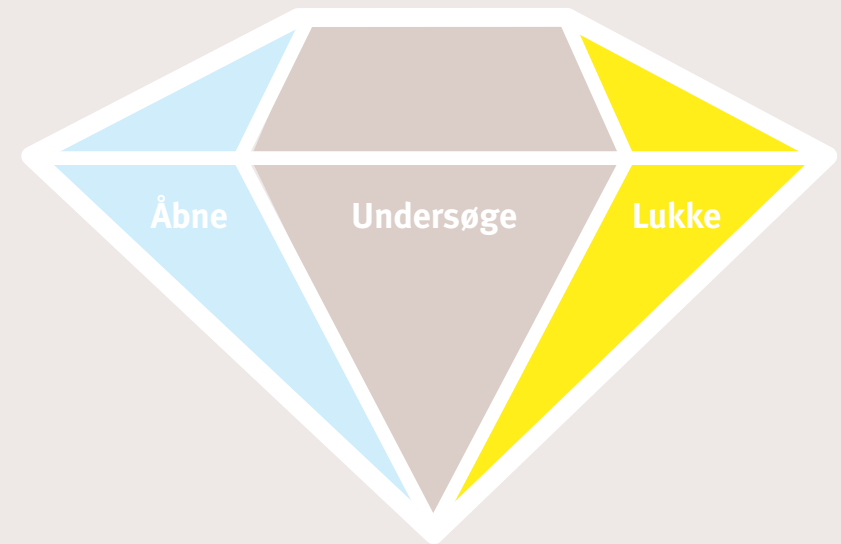
Afslut altid mødet med at sætte fokus på de resultater, I har opnået på mødet. Og giv plads til, at deltagerne kan reflektere over, hvordan indholdet rammer ind i deres arbejdsmæssige udfordringer.

#### Giv plads på dagsordenen til problemløsning

Stil krav til mødepunkterne, så de så vidt muligt vinkles sådan, at deltagerne får mulighed for at bidrage med løsninger og idéer.

#### Prøv punktet „Opgaver lige nu“

Her får deltagerne mulighed for at få og give sparring på konkrete udfordringer i de opgaver, de netop er i gang med – det giver overraskende tit virkelig gode og effektive input.



#### ÅBNEFASEN

At åbne et møde eller et mødepunkt indbefatter at:

- Forklare formålet med mødet/mødepunktet
- Beskrive, hvad deltagerne kan forvente at få ud af mødet/mødepunktet
- Gøre rammen klar for alle (formål, resultat og tidsforløb)
- Sikre, at alle har den nødvendige information.

Vi er typisk altid utålmodige efter at „komme i gang“. Her kan du som facilitator gøre en stor forskel. Alle skal være klar over grundlaget – og over, hvad der skal ske. Spørg også meget gerne deltagerne, om de har input til rammen for dialoger og beslutninger, inden I går videre – det målretter diskussionerne og giver bonus i den anden ende af mødet!

#### UNDERSØGEFASEN

I den undersøgende fase er formålet at skabe en dybere forståelse for et givet emne. I denne fase ligger aktiviteter som:

- Diskussion og debat
- Videndeling
- Idégenerering
- Korte oplæg om faglige emner.

Husk at få alles perspektiver i spil – for at frembringe en åben og produktiv atmosfære og skabe ejerskab. Fasthold her, at I udbreder emnet og forholder jer undersøgende. Det kan betyde, at du må henvisse kommentarer og bemærkninger til næste fase – lukkefasen. Det gælder kommentarer som for eksempel „ja, lad os gøre det!“ eller „skulle vi ikke bare aftale, at ...?“.

#### LUKKEFASEN

I lukkefasen samles der op. Det er her, I „slår en sløjfe“ på enten mødepunktet eller mødet i sin helhed. Afhængigt af formålet kan det ske med forskellige processer, eksempelvis:

- Opsummering
- Beslutning
- Prioritering
- Opsamling på læringspunkter.

En af de store udfordringer i denne fase er at skabe tilstrækkeligt med rum omkring den. Deltagernes forskellige temperamenter træder ofte tydeligt frem her, og som facilitator er det vigtigt at holde deltagerne fast så længe, at alle får en god oplevelse af at have været aktivt inddraget i punkt/mødet opsamling.



*„Det var bare G., hun overtog lige mødeledelsen, og så snakkede hun ellers derudad.“ (mødedeltager)*

## Tag rollen som facilitator

Som facilitator tilrettelægger og styrer du mødets processer – det vil sige måden, der arbejdes på. Din opgave er at skabe retning og sammenhæng og guide gruppen hen mod et fælles resultat, som alle oplever at have andel i. For at lykkes med det skal du både kunne se mødet ud fra dets formål og samtidig kunne sætte dig ind i deltagernes perspektiv.

Gå efter at skabe en atmosfære, hvor alle oplever, at deres bidrag bliver positivt modtaget og anerkendt. Det gør du ved at arbejde med din egen måde at være til stede på. Brug dialog som kommunikationsform – skab rum for, at alle kommer til orde og lytter til hinanden. Og påtag dig ansvaret for at styre processerne i forhold til det aftalte formål og den afsatte tid.

### **HOLD DIALOGEN I GANG – SÅ ALLE ER MED**

Som facilitator er det din opgave at få alles erfaringer og kompetencer frem i lyset til det fælles bedste, så I kan skabe de løsninger sammen, som I ikke ville kunne skabe hver for sig. Derfor er det vigtigt at få alle på banen. Det kan betyde, at du aktivt skal invitere de mere stille til at deltage mere, mens du på en hensigtsmæssig måde får de meget talende til at holde sig lidt tilbage.

For at træde i karakter som facilitator kan du for eksempel benytte disse enkle greb:

### **Sæt ord på, hvad din rolle er**

Sæt ord på, hvad det vil sige, at du faciliterer dette møde. At din ambition er, at alle får mulighed for at udtrykke deres synspunkter, og at du selv vil tage del i mødets dialoger og samtidig også konstant iagttage mødet udefra og arbejde på at holde det på sporet.

### **Tag din rolle alvorligt**

Lad ikke andre løbe af sted med mødet. Bryd ind og fortæl de andre, hvordan du gerne vil have dem til at arbejde lige nu. Deltagerne på mødet vil sætte pris på, at du fastholder den kurs, der er udstukket.

### **Placer dig selv centralt i rummet**

Sæt dig centralt, så du kan se alle, og de kan se dig. Eller stå gerne op – bevæg dig i rummet og gå for eksempel hen til den, der har taletid, for at lave en fysisk markering.

## At få de tilbageholdende på banen

### **Brug summemøder**

Hvis deltagerne får bare 1-2 minutter til at tale med sidemanden efter et spørgsmål, får mange flere lyst og mod til at deltage. Tænk i, at det også kan foregå stående – det skaber en uformel stemning og giver energi i rummet.

### **Giv tid til kort at forberede sig**

Giv deltagerne tid til at notere ned, hvad de mener om et emne. Herefter kan du henvende dig direkte og spørge til, hvad de har noteret.

### **Skriftlighed på andre måder**

Suppler mødets dialog med mulighed for at melde skriftligt tilbage. Sæt for eksempel en flipover op med dagens overskrifter, læg post-its på bordene og opfordr deltagerne til at bruge dem til at skrive kommentarer, idéer og forslag på og sætte dem op på flipoveren.

### **Brug bordkort**

Sørg for inspirerende videndeling, blandt andet ved at deltagerne ikke har faste pladser. Du gør det let med brug af navnekort på bordene. Når du placerer deltagerne, kan du samtidig let sikre balance i rummet ud fra din viden om, hvem der normalt taler lidt og meget.

## At styre dem, der fylder ...

Nogle deltagere har meget på hjerte og taler længe og tit! Som facilitator er din opgave også her at sikre mødets interesser, og at der er god plads til alle. Så vær indstillet på at gribe ind – det kan være en vanskelig opgave, men prøv eksempelvis disse fif:

### **Sæt ord på din neutrale rolle som facilitator**

„Min opgave i dag er blandt andet at sikre rum for alles synspunkter. Derfor vil jeg også sørge for, at det bliver let for alle at komme til orde.“

### **Bed om én pointe ad gangen og sig tak**

Afbryd gerne en deltager med ordene: „Tak for denne første pointe – lad os i første omgang blive ved den og høre, om der er andre synspunkter til den. Hvad siger I andre her?“

### **Brug humor**

Sig med et smil: „Nu bliver jeg lige lidt skrap“, „Så ... nu kommer skolemesteren op i mig.“

### **Fysisk kontakt**

Gå tættere på – læg eventuelt en hånd på skulderen. Eller gå tættere på den næste, du synes skal komme til orde, for at markere, at din opmærksomhed er på vej væk fra den, der taler nu.

### **Tag et summemøde**

Brug også summemøder, hvor deltagerne kort taler med hinanden i smågrupper, til at standse en meget talende deltager og få gang i dialogen.

# Hvem skal lede mødet?



*„Før tænkte jeg, at møder da bare løber af sig selv. Men nu synes jeg, det er rigtig fornuftigt at have en, der styrer rent procesmæssigt.“ (mødeleder)*

I sin rene form er en facilitator helt neutral i forhold til indholdet. Derfor er det en særlig udfordring at facilitere møder i de grupper, man selv er en del af. Det gælder især, når man samtidig er leder – her kan rollerne let komme i konflikt.

## Lederens rolle

- Har primært fokus på indholdet
- Er toneangivende til stede
- Har mandat til at træffe beslutninger i hold til indholdet
- Kan have et ønske om at påvirke dialogerne i en bestemt retning med henblik på at opnå et på forhånd udtænkt resultat.

## Facilitatorens rolle

- Er neutral i forhold til indholdet
- Er undersøgende til stede
- Har mandat til at træffe beslutninger i forhold til mødets processer
- Giver alle synspunkter mulighed for at komme til udtryk og fokuserer på at skabe ejerskab til indhold og beslutninger blandt alle deltagerne.

God facilitering kræver meget forberedelse og dialog med deltagerne. Så har du som leder mange møder, kan det være vanskeligt at nå at give hvert møde den særlige opmærksomhed, det fortjener.

Erfaringen fra de arbejdspladser, hvor lederen har givet rollen som facilitator videre, er, at det ofte er en lettelse for lederen at kunne koncentrere sig fuldt og helt om indholdet på mødet – uden også at skulle holde styr på processer og tid.

Så som leder har du to muligheder. Enten faciliterer du selv – og så må du være bevidst om dine to „kasketter“. Alternativt giver du opgaven videre – og så er din opgave at arbejde sammen med facilitatoren for at sikre en klar arbejdsdeling mellem jer.

## Når lederen også faciliterer mødet

Vær opmærksom på forskellene mellem rollen som leder og rollen som facilitator. Her er nogle tip til dig, når du har begge kasketter på:

### Sæt ord på din rolle som både leder og facilitator

Sæt ord på, hvordan du har tænkt dig at balancere mellem at være leder og facilitator på det konkrete møde. Arbejder du med en fast gruppe, kan I med fordel sætte tid af til en mere grundig dialog om, hvordan din rolle på møderne bliver mest hensigtsmæssig.

### Hæld til neutralitet og nysgerrighed

Giv så meget plads til de andres synspunkter som muligt. Gør det klart, at du ønsker at høre så mange vinkler som muligt. Vær opmærksom på at fordele „plads“ til deltagerne efter objektive kriterier.

### Sæt ord på dine egne dagsordner

Fortæl de andre, når du ikke er neutral i en sag. Gør det samtidigt klart, hvorfor emnet er sat på dagsordenen – for eksempel at du gerne vil have alle meninger frem i lyset, så ledelsen får et nuanceret grundlag at træffe den endelige beslutning på.

### Uddeleger dele af ansvaret for mødet

Lad for eksempel andre deltagere arrangere lokalet, sørge for forplejningen samt tage referat og holde tiden på mødet – prøv at trække så meget som muligt på gruppen. Standse en meget talende deltager og få gang i dialogen.

## Når leder og facilitator samarbejder

Arbejd på at etablere et godt samarbejde med den, der skal facilitere.

### Begynd i det små

En delvis overdragelse af faciliteringen kan være en god begyndelse. Medarbejderen kan begynde med at facilitere et enkelt mødepunkt og derefter evaluere sammen med lederen og evt. resten af gruppen. Derved kan medarbejderen, der skal facilitere, gradvist arbejde sig ind i rollen og samspillet med lederen i forbindelse med møderne.

### Gør rollefordelingen klar

Det er vigtigt, at både I selv og resten af gruppen er klar over den præcise rollefordeling mellem jer. Indled gerne mødet med, at lederen gør det klart, at det er facilitatoren, der er ansvarlig for processerne og for at styre mødet, og at lederen selv ikke vil blande sig her, men i stedet aktivt tage del i de indholdsmæssige dialoger og beslutninger.

### Se mødeplanlægning som et teamwork

Når lederen ikke faciliterer mødet, er det vigtigt, at indhold og processer på mødet er afstemt på forhånd. Der kan med fordel samarbejdes på en sådan måde, at lederen inddrages aktivt i lukkefaserne og får lejlighed til dér at komme med sit bud på, hvordan punktet kan opsummeres.





LÆRINGSDRETVET  
INNOVATION

Her får du enkle redskaber og fif, så planlægning og gennemførelse af hverdagens møder bliver en arbejdsopgave, du kan glæde dig til.

#### Det gode møde

- er velforberedt
- har en klar struktur
- glæder deltagerne sig til at skulle være med i

#### Det gode møde

- skaber resultater
- involverer alle aktivt
- går deltagerne fra med fornyet energi

Brug denne mini-håndbog til at blive inspireret, og mærk, hvor effektive og værdifulde hverdagens møder kan være, når de er godt forberedt og faciliteret.

Læs også „Lærende og dialogiske konferencer“ og „Fra viden til handling“, som tidligere er udkommet fra Lære- og Dialogforum. Mini-håndbøgernes sigte er at bidrage til at skabe udbytterige lærings- og udviklingsmiljøer på møder, workshops, seminarer og konferencer i Norden.

Du finder links til mini-håndbøgerne på [www.dialognorden.org](http://www.dialognorden.org).



ANP 2012:712

ISBN 978-92-893-2318-5