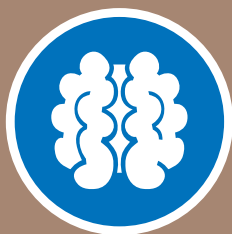


KØREPLAN

FOR



SÅDAN SÆTTER DU DELTAGERNES
HJERNER, HJERTER OG FØDDER
I BEVÆGELSE

STORE

MØDER

Nicoline Jacoby Hansen / PLUS Press

KØREPLAN FOR STORE MØDER

KØREPLAN ^{og} STORE MØDER

SÅDAN SÆTTER DU DELTAGERNES
HJERNER, HJERTER OG FØDDER
I BEVÆGELSE

Nicoline Jacoby Hansen
PLUS Press

KØREPLAN FOR STORE MØDER

Sådan sætter du deltagernes hjerner, hjerter og fødder i bevægelse
Af Nicoline Jacoby Hansen

1. udgave, 1. oplag
© PLUS Press 2016

Omslag og grafisk tilrettelæggelse: Kamilla Bloch
Tryk: Frederiksberg Bogtrykkeri

ISBN 978-87-998867-7-7

Alle rettigheder forbeholdes ifølge gældende dansk lov om ophavsret.

PLUS Press – en del af PLUS Agency
Flæsketorvet 68, 1. sal
1711 København V.
www.plus.press
www.plus.agency



INDHOLD

Fra iltfattige maratonmøder til begejstring og mening	9		
DEL 1: FEM PRINCIPPER FOR DET GODE MØDEDESIGN	17		
1 Mødeprincip 1: Sæt deltagerne i centrum	21		
2 Mødeprincip 2: Skab en afvekslende programrytme	25		
3 Mødeprincip 3: Tal til både hjerne, hjerte og fødder	29		
4 Mødeprincip 4: Balancer mellem faglighed og festlighed	31		
5 Mødeprincip 5: Skab god stemning	35		
6 Case: Velo-city Global	37		
7 Case: DONG Energy	45		
DEL 2: PLANLÆGNING AF MØDETS FORM OG INDHOLD	51		
8 Værtskab	53		
9 Anslag	55		
10 Deltagerinvolvering	59		
11 Networking	75		
12 Teknologi	79		
		13 Oplægsholdere	85
		14 Moderatoren	91
		15 Scenografi	97
		16 Måltider	103
		DEL 3: PLANLÆGNING I KULISSEN	109
		17 Formål	111
		18 Kommunikation	115
		19 Fundraising og sponsorer	123
		20 Planlægningsproces	129
		21 Arrangørangst	139
		22 Evaluering	143
		Det muliges kunst	149
		Litteratur	150
		Tak	153

FRA ILTFATTIGE MARATONMØDER TIL BEGEJSTRING OG MENING

Du har selv været der: I mødelokaler med tykke tæpper og dårlig luft, hvor der står riflede plasticvandkander på parade. Oplæggene fra den store scene kører i sløjfe, og du sidder på din stol blandt flere hundrede andre deltagere og overvejer, om du kan nå at svare på et par mails imens. I pausen fik du kun talt med en af dine venners ekskæreste og en sælgertype, der holdt enetale.

Det er på tide at dampe dette kedelige mødetapet af væggen. I stedet inviteres du indenfor i et rum, hvor store møder ikke er ensformige og iltfattige marathonseancer, men sprudlende og fulde af faglig tyngde på samme tid. Bogen handler om, hvordan du kan maksimere effekten af at samle mange mennesker til et møde. Den er skrevet til dig, der har et strategisk eller udførende ansvar for, at de store møder i jeres virksomhed eller organisation skaber værdi og sætter sig spor, hvad enten det er interne personaledage for medarbejderne eller eksterne konferencer for fagfæller, medlemmer, kunder eller andre interessenter.

Der findes mange forskellige typer af store møder, med mange forskellige formål og med mange forskellige navne: konference, kongres, personaledag, seminar – for at nævne et par stykker. Men udgangspunktet for langt de fleste store møder er, at arrangørerne drømmer om, at deltagerne går engagerede hjem og handler på baggrund af oplevelsen: At de booster indsatsen, laver noget om, køber mere, gør noget anderledes, gør noget bedre.

Store møder har potentialet til at skabe forandringer, fordi vi mennesker holder af at være en del af noget større, der rækker ud over os selv. Vi kan godt lide at mærke det kollektive brus og den særlige stemning, der opstår, når mange mennesker samles. Store møder kan derfor give deltagerne et gedigent skud begejstring, indsigt og motivation, som smitter af på arbejdsindsatsen bagefter – hvis mødet er godt arrangeret.

DEN AFGØRENDE DELTAGERINVOLVERING

Krumtappen i at opnå alle disse lyksaligheder er deltagerinvolvering. Hvis mødet holdes, som det plejer, uden deltagerinvolvering og uden processer, der skaber nye forbindelser mellem folk, udnyttes potentialet i mødet ikke maksimalt. Deltagerinvolvering fremmer engagement og læring, og engagement og læring øger sandsynligheden for handling og dermed for, at mødet har gjort en positiv forskel for arrangøren bag.

Tænk over, hvor mange ressourcer der bruges på at afholde større møder. Hvis der for eksempel afholdes personaledag for 500 medarbejdere, og de i gennemsnit koster 1.700 kroner om dagen (svarende til cirka 35.000 kroner om måneden), så koster en intern mødedag 850.000 alene i lønkroner for deltagerne. Dertil skal der lægges de reelle udgifter til afholdelsen, der som minimum koster 1.000 kroner per deltager, altså 500.000 kroner i alt. Og så er der lønkroner og eventuelt konsulentkroner til dem, der skal arrangere mødet. Overvej så, hvad det betyder, hvis dagen slet ikke gør nogen forskel. Hvis den er ligegyldig? Så har man fyret tæt på halvanden million kroner af på ingenting.

Medarbejderne er også selv begyndt at forholde sig til deres egen produktivitet, fordi de konstant er i tidsnød på arbejdet – og en del er det også på hjemmefronten. Hvor konferencer før var et luksusgode og nærmest blev brugt som en belønning til de dygtige medarbejdere, der kunne få sig en velfortjent pause, så er der ingen, der har tid til at spille en dags arbejde længere. Effektivitetshjernen kan simpelthen ikke bære det, for medarbejderne ved, at mailbunken og arbejdsbyrden kun vokser, mens de er væk, og enten skal den bedre halvdel derhjemme (der har mindst lige så travlt) trække læsset, mens de selv indhenter arbejdet, eller de skal finde afløsere, der kan klare ærterne.

STORE MØDER SKAL KUNNE MERE END DIGITALE

Udover det grundlæggende argument om spildte kroner og kræfter, er der også en række andre forhold, der nødvendiggør, at mødearrangører må tænke i nye, deltagerinvolverende baner.

I de vestlige lande har viden fået status som den vigtigste handelsvare og nøglen til overlevelse i den globale økonomi. Store møder, hvor mange deltagere samles for at dele viden, er en vigtig del af den nye vidensøkonomi. Og selvom vores hverdag er blevet digitaliseret, betyder det ikke, at behovet for at

mødes er blevet mindre. Tværtimod: Når det kommer til relationsdannelse, udvikling af ny viden og at skabe fælles forståelse, er der ikke noget, der tyder på, at online-mødet kan konkurrere med det fysiske møde. Der kan startes en proces op online, men på et tidspunkt får folk behov for at mødes fysisk, og det er folk stadig villige til at rejse efter.

Derfor er det vigtigere end nogensinde, at de store møder opper sig lidt. For hvis arrangører slet ikke udnytter det faktum, at folk er fysisk samlet, ja, så har mødet overflødiggjort sig selv. Pointen med at mødes fysisk er, at der simpelthen skal ske noget andet og mere, end når folk får en mail eller et nyhedsbrev i indbakken eller følger en online-forelæsning eller ser TED-talks på YouTube. Dybest set kan folk selv sammensætte deres egen konference hjemme fra sofaen med alskens videoer, artikler og debatter på nettet. I dag forpligter det derfor særligt, når du vælger at samle folk fysisk.

Samtidig betyder digitaliseringen, at folk er blevet vant til at kommunikere på en helt anden måde, og synet på viden (og eksperter) har ændret sig. Vi har hørt det før: Modtageren er død, og brugeren har indtaget scenen. Viden udvikles ikke kun på universiteterne, men ofte i et samspil mellem folk, der sidder hjemme og kobler sig sammen på kryds og tværs via online platforme. Folk inviteres og deltager mere og mere aktivt i alle typer kommunikationsmæssige sammenhænge (for eksempel på sociale medier, vurdering af produkter, brugerinvolverende markedsføring etc.) og forventer i stigende grad at komme til orde, også på møder.

Dette bør også tvinge arrangører til at overveje grundigt, om et fysisk møde virkelig er svaret, eller om det formål, man søger at opnå, kan opfyldes bedre på en anden måde. Store møder skal i dag spille en ny rolle i det samlede udbud af medier, fora og tilbud om vidensformidling og skal derfor også kunne præstere en fornyet form, der lever op til denne nye rolle.

VI BØR SELV ERKENDE VERDEN

Den pædagogiske udvikling har været stærk de sidste 50 år, og uanset om man tror på den ene eller den anden læringsteori, så er alle enige om, at læring skabes, når folk selv erkender verden – ikke når man fortæller dem, hvordan verden er. Det stærke fokus på for eksempel problemorienteret undervisning, mange intelligenser og læringsstile har dog ikke smittet af på nutidens mødepraksis i nævneværdig grad.

Den største udfordring er volumen: Hvor det er gennemforsket og kendt viden, hvordan der kan skabes læring på forskellige måder i et klasselokale på 30 mennesker, findes der ikke den samme viden om læring i store forsamlinger. I mindre grupper er det forholdsvist nemt at imødekomme deltagernes individuelle behov og skabe dialog og interaktion mellem deltagerne, men de samme kneb er langt sværere at få op at svinge, når 500 mennesker mødes. Alene logistikken omkring at få 500 mennesker ”til at gøre noget” er kompliceret.

Det er også et kendt paradoks, at voksne i en undervisningssituation ofte kalder på mere deltagerinvolvering – men når de får den tilbudt, takker de ofte nej. Så er det alligevel bedre at sidde på sidste række og lytte. På én og samme tid vil folk gerne komme på banen selv og have indflydelse, men på den anden side er der nogle forhold, som holder dem tilbage i den aktuelle situation.

Uanset om man er introvert eller ekstrovert, har ingen lyst til at sidde alene på et stort møde dagen lang. Omvendt er der heller ikke nogen, der har lyst til at udsættes for ting, som overskrider ens grænser. At kaste sig ud i det ukendte er ubehageligt, når man er sammen med fremmede mennesker. Der skal skabes en tillidsfuld stemning, så folk føler sig trygge, og samtidig skal de skubbes blidt og udfordres, så de kommer nye og overraskende steder hen. Hvis denne balanceakt lykkes, vil alle typer af deltagere gerne være med.

EN NY MULIGHED FOR LEDELSE

Hvad kræver det så at søsætte en deltagerinvolverende mødeform? Det kræver først og fremmest stærke ledere, der tør tage ansvaret for, at der sker noget nyt, og at de prioriterer det. Alt for ofte indgår mødeplanlægningen ikke i den strategiske kontekst, hvor den i virkeligheden hører til. I stedet overlades opgaven til en nyansat fuldmægtig eller en dygtig administrativ medarbejder. Men ingen af dem har nødvendigvis den gennemslagskraft, strategiske indsigt og beslutningsmæssige råstyrke, der er afgørende for at kunne styre et så kompliceret projekt, som et stort møde ofte er, sikkert i mål.

Store møder er en fantastisk mulighed for at bedrive ledelse og få politisk indflydelse. De kan bruges til at lykkes godt i en stærk lederrolle og til at få en rød tråd i strategi, ledelse og budskab. I mange virksomheder og organisationer er det ofte overset på et strategisk niveau, hvor meget en professionel mødepraksis kan løfte organisationsudviklingen. Hvis kommunikationsafdelingen eller HR-afdelingen

professionaliserer deres mødekompetencer, kan det både bidrage til organisatorisk forandring, og det kan profilere og løfte afdelingernes ydelser, når medarbejderne bliver interne mødeeksperter.

Den deltagerinvolverende mødeform kan være angstprovokerende for arrangører, fordi risikoen for tab af kontrol kan synes stor. Tænk, hvis nogen stiller et kritisk spørgsmål eller udtaler sig negativt? Men frygten er altid større end virkelighedens realiteter, og mødet kan klart betale sig, fordi det giver så meget goodwill hos deltagerne, at man har vist tillid og åbnet op for dialog.

Med andre ord: Der er behov for nye bud på, hvordan store møder kan designes med deltagerinvolvering i centrum.

FORSKELLIGE MØDETYPER

Bogens omdrejningspunkt er *store* møder da netop møder med mange deltagere er i fare for at blive ensformige, fordi volumen i sig selv sætter nogle logistiske begrænsninger på, hvad du kan gøre, når du vil involvere deltagerne. Ofte er mødestederne også bygget på en måde, som fastlåser mødearrangører i den klassiske form - med en scene og stole på lange, snorlige rækker.

Du vil sagtens kunne finde inspiration i bogen, hvis du hyppigt arrangerer mindre møder, hvor antallet af deltagere svarer til klasseværelse-størrelse. Litteraturen er dog en del rigere på, hvordan folk lærer i kursuslignende sammenhænge, og hvordan man håndterer klassiske afdelingsmøder og mindre, workshopagtige møder. Derfor er det netop møder med stor deltagervolumen, der er i fokus her.

I store træk skelnes der mellem de mødetyper, der ses i skemaet på næste side. Der findes et hav af hybridmødetyper, som breder sig over flere kategorier – for eksempel kan foreningsmøder være meget politiske, og der findes en del konferencer, som både har forskere og praktikere som målgruppe (hvor der både er præsentation af papers og andre typer oplæg).

Køreplan for store møder er velegnet til hvilket som helst møde, hvor mange mennesker samles for at dele viden og erfaringer, udvikle ny viden, skabe fælles fodslag, tage demokratiske beslutninger, forstå nye produkter, skabe relationer til hinanden og booste fælles værdier og holdninger. Det vil dog særligt være i de tre første mødetyper: forretningskonferencer, foreningsmøder samt personaledage, at bogens principper og ideer har deres styrke.

MØDETYPER

MØDETYPE	DELTAGERPROFIL	PRIMÆRE FORMÅL
Forretnings-konference (Business Conference)	Medarbejdere/ledere fra forskellige virksomheder	• Præsentere informationer og nyheder • Dele viden indenfor et bestemt område/virksomhedsfunktion • Udvikle ny viden • Forretningsaftaler • Netværk
Foreningsmøde (Association Meeting)	Medlemmer (Eksisterende og potentielle)	• Præsentere informationer og nyheder • Dele viden inden for foreningens fagfelt • Udvikle ny viden • Skabe relationer mellem deltagerne • Diskutere foreningens visioner og værdier • Tage beslutninger
Personaledag	Medarbejdere/ledere fra den samme virksomhed/ organisation	• Formidling af strategier, visioner, værdier • Skabe engagement, commitment og handlekraft • Opbygge og vedligeholde medarbejderloyalitet • Styrke fællesskabsfølelsen
Politisk kongres	Delegerede	• Præsentere og diskutere holdninger, værdier og strategi • Tage beslutninger
Forsknings-konference	Forskere	• Præsentere forskningsresultater • Dele viden indenfor et bestemt fagfelt • Netværk
Salgs-konference	Kunder (eksisterende og potentielle)	• Sælge et produkt/en service • Opbygge og vedligeholde kundeloyalitet • Præsentere produktinformation

BOGENS INDDDELING

I bogens første del bliver du præsenteret for fem designprincipper for det optimale store møde, og du får to eksempler på store møder, der bruger principperne på forskellig vis: Det ene eksempel er fra en ekstern konference med 1.200 deltagere fra 50 lande, der samles om en fælles interesse for at udbrede og forbedre vilkårene for cykling på verdensplan. Det andet er fra en intern strategikonference for 150 ledere i DONG Energy.

De fem mødeprincipper kan omsættes til praksis på utallige måder. I del 2 graver vi et spadestik dybere og griber fat i de mange elementer, der typisk indgår som en del af et mødeprogram – og hvor principperne kan gøre en positiv forskel. Lige fra ankomsten til oplægsholderne, moderatoren og pauserne.

Det handler også om, hvordan du kan sætte skub i deltagerinvolveringen og networkingen ved at bruge helt nye kneb og designe deltagerinvolverende processer med udgangspunkt i mødets indhold. Her kan scenografien understøtte budskaber og processer, og de nye teknologiske muligheder giver deltagerne mulighed for at komme på banen med forskellige bidrag. Begge dele bidrager til at skabe integration mellem form og indhold, og skabe sammenhæng i mødet.

I del 3 tager vi et kig bag kulisserne og fokuserer på nogle af de mange opgaver og processer, der følger med at arrangere et stort møde med mange deltagere. Både før og efter mødet.

Det er især i denne del af bogen, at rammevilkårene for de mange forskellige mødetyper kommer til udtryk. Måske er du ansvarlig for strategisk vigtige ledermøder i en global virksomhed, eller måske er du i en situation, hvor du skal finde funding og frivillige, før det overhovedet er muligt at lancere en event. Det er ikke sikkert, at alle informationerne er lige relevante for dig: Der vil være tips, der i overvejende grad fokuserer på de interne stormøder, andre ideer er især møntet på mødearrangører, der skal sælge billetter til et arrangement. Mange af ideerne kan dog være gangbare i begge arenaer, så shop rundt i teksten, og pluk dét, der giver mening for dig.

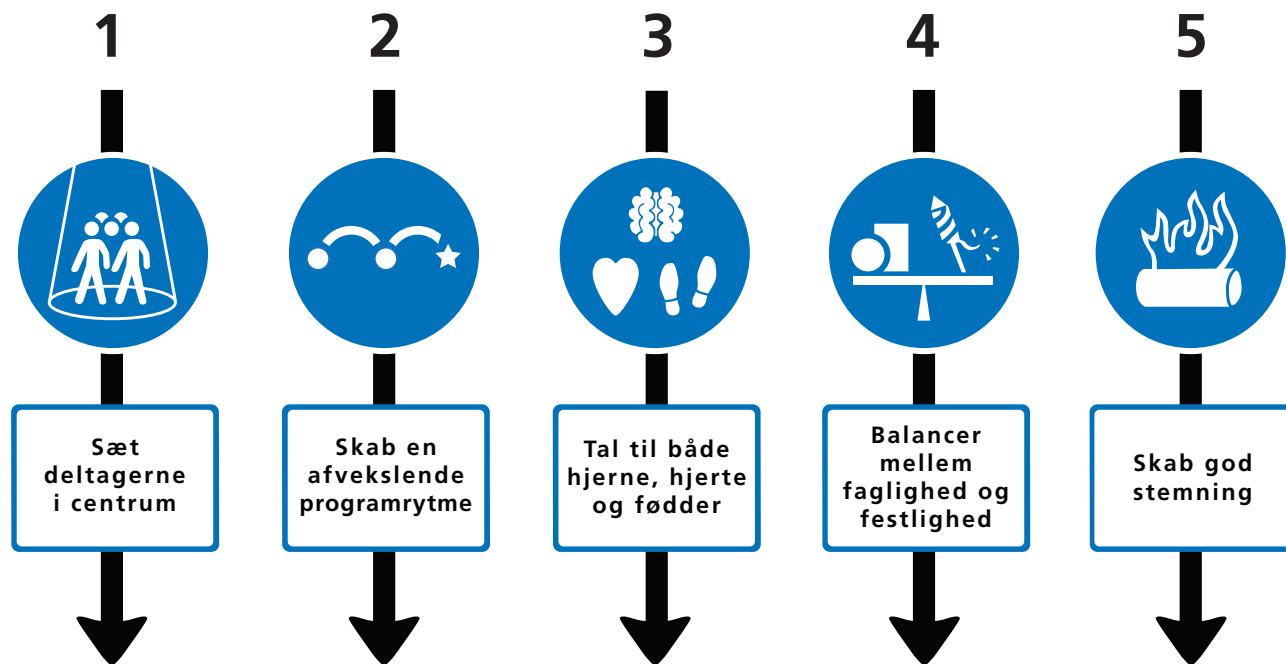
Køreplan for store møder viser dig, at der er mange muligheder for at skabe store møder på nye og mere udbytterige måder. Forhåbentlig bliver du inspireret til at tage teten, når du melder dig under fanerne i mødernes stormtropper.



DEL 1

FEM
PRINCIPPER
FOR DET GODE
MØDEDESIGN

FEM PRINCIPPER FOR DET GODE MØDEDESIGN



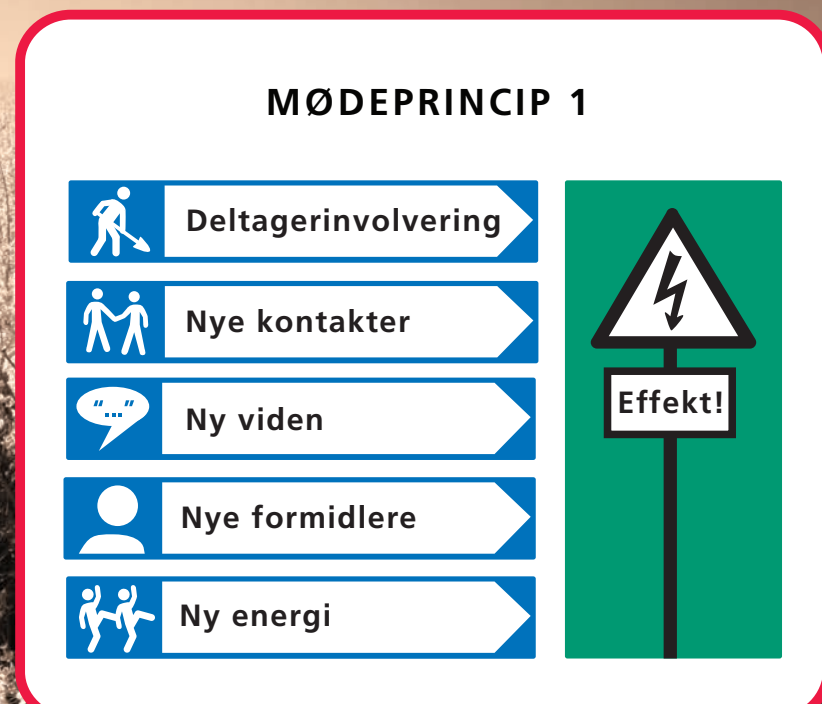
BRUG PRINCIPPERNE PÅ DIT NÆSTE STORE MØDE

Når du skal designe dit næste store møde, er det vigtigt at have en overordnet vision – hvad skal mødet bidrage til, hvem er det til for, og hvilket udbytte skal deltagerne og arrangørerne have? Her er fem principper, som er nogle helt overordnede ledetråde for, hvad du bør have for øje, når du designer dit mødeprogram.

De fem principper er:

1. Sæt deltagerne i centrum – kend dine modtageres behov.
2. Skab en afvekslende programrytme – varier form og indhold.
3. Tal til både hjerne, hjerte og fødder – sæt deltagerne i bevægelse.
4. Balancer mellem faglighed og festlighed – giv hvert programpunkt mening.
5. Skab god stemning – få deltagerne til at føle sig godt tilpas.

Med de fem principper i hånden øges potentialet for, at dit møde får en ønsket effekt. Det vil typisk være forretningsresultater (øget commitment, engagement og handlekraft) eller at sætte dagsordenen indenfor en branche eller et emne, og skabe en platform for både debat og konsensus.



1 SÆT DELTAGERNE I CENTRUM - KEND DINE MODTAGERES BEHOV

Udgangspunktet for enhver mødearrangør må være, at deltagerne skal have noget ud af det møde, der arrangeres for dem. Men store møder er alt for ofte afsenderorienterede, hvor der udelukkende er fokus på at opfylde arrangørens behov: Salgskonferencer sætter fokus på at sælge et produkt, politiske konferencer vil af med et budskab, og interne møder i virksomheder skal formidle en vision og virksomhedens værdier.

Det er klart, at afholdelsen af store møder er en investering, som skal kunne tjene sig selv hjem i kroner og ører (eller en anden organisatorisk valuta). Derfor skal der langes budskaber og produkter over disken, som giver positive udslag bagefter – hvad enten det er en økonomisk eller brandmæssig bundlinje, eller formålet er faglig udvikling, teamspirit, strategisk alignment osv. Som arrangør er det dog en god ide at have et indblik i og forståelse for, hvad de potentielle deltagere forventer af det møde, man er ved at arrangere – for den korteste vej til at opfylde sine egne afsenderbehov er at opfylde deltagernes behov og forventninger. Typisk vil den yderst tilfredse mødedeltager være meget mere positivt stemt over for arrangørens budskaber og hensigter, og dermed øges sandsynligheden for, at deltagerne efterfølgende handler på deres nye viden.

Der kan være mange grunde til, at folk tager til et stort møde, men der er tre former for udbytte, som er vigtige for de fleste deltagere:

1. at tilegne sig ny viden fra oplægsholdere
2. at skabe nye kontakter blandt de andre deltagere
3. at få ny energi.

Jo mere et stort møde opfylder disse kriterier, jo mere positivt evaluerer deltagerne det. Når en arrangør beslutter, at udbyttet skal være, at deltagerne skal ”forstå X budskab” eller ”købe X produkt”, så matcher det ikke deltagernes forståelse af et udbytterigt møde.

Her er et kort indblik i, hvordan du opfylder deltagernes behov som arrangør. Pointerne uddybes senere i bogen på forskellige måder.

Behov nr. 1: At tilegne sig ny viden fra oplægsholdere

En af deltagerne største anker er typisk, at de ikke hørte noget nyt, og at oplægsholderne var Torden-skjolds soldater. Arrangører satser alt for meget på det sikre, mens deltagerne tilkendegiver, at de gerne vil se nogle nye ansigter, der formidler ny viden og nye budskaber. På den anden side er det også en kendsgerning, at folk ikke melder sig til, hvis der ikke er ”en stjerne” på programmet.

En interessant observation her er, at der er et stort skisma mellem, hvad der får folk til at tilmelde sig et møde, og hvad de ønsker, når mødet afholdes. Det er helt uomtvisteligt, at kendte navne er med til at sælge varen. Det borger for en vis kvalitet, og mange ser frem til muligheden for at se giraffen ”live”. Det gør det også nemmere at få chefen til at nikke godkendende til forslaget om, at en medarbejder skal med til arrangementet. Men på selve mødet er det alt muligt andet, som folk efterspørger og er glade for bagefter. Der handler det primært om muligheden for at danne netværksrelationer, være involveret og opleve nyere, ukendte talere, som fortæller nye historier om velkendte temaer.

Løsningen er at gøre begge dele: at booke et stort trækplaster og samtidig have mødet til at caste et par mere ukendte oplægsholdere med noget nyt og spændende på hjerte.

Behov nr. 2: At skabe nye kontakter blandt de andre deltagere

Selvom folks adfærd på store møder indikerer, at det er vigtigt for dem at pleje deres eksisterende netværk og snakke med folk, de kender i forvejen, så tyder alt på, at folk faktisk langt hellere vil møde nye mennesker og udvide netværket. Hvis folk stimuleres til at snakke sammen på kryds og tværs, møder de nogle uventede personer, som de ellers aldrig ville tale med, men som kan vise sig at have værdi for dem. Det er derfor vigtigt, at du som arrangør skaber nogle rammer i det formelle program, hvor denne interaktion kan finde sted på naturlige måder. Det er nemlig meget svært for de fleste mennesker at skabe kontakten selv – de har brug for, at arrangøren har forberedt forskellige programelementer, hvor det sker. Hvis deltagerne har mulighed for at interagere i de formelle dele af programmet, bliver netværksskabelsen i pauserne også stærkere.

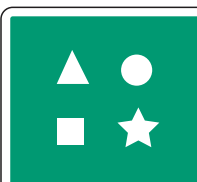
Behov nr. 3: At få ny energi

Store møder, hvor deltagere har følt sig godt tilpas, evalueres højere end møder, hvor der ikke har været rart at være. Når du har haft det godt med dig selv til et stort møde, og det på alle måder har været berigende, så kan du blive helt høj af det. Det skaber energi og følelsen af: Jeg er en del af noget spændende, jeg har noget interessant at bidrage med, jeg mestrer mit arbejdsfelt.

Måden at skabe denne effekt på er forskellige former for deltagerinvolvering, organiseret af arrangøren, der rammer ned i deltagerne aktuelle behov. Møder kan være en socialt stressende situation: Hvordan skal jeg få kontakt til de andre deltagere? Hvad skal jeg lave i pauserne? Hvor skal jeg sidde til frokost? Hvordan undgår jeg at se ensom ud? En af dine vigtigste opgaver som arrangør er at skabe nogle rammer, hvor disse spørgsmål bliver overflødige, og hvor det er en del af mødeoplevelsen at blive positivt bemærket og bekræftet af de andre deltagere.

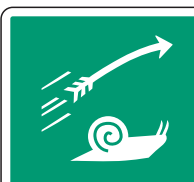
Kort sagt er glade og tilfredse deltagere, der går fra dit møde med ny viden, nye kontakter og ny energi den vigtigste ingrediens til at sikre, at dit møde sætter spor og har en varig effekt.

MØDEPRINCIP 2



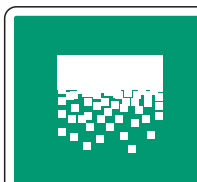
Variation

Et element skal afløses af noget andet, så der sker noget nyt.



Tempo

Noget går hurtigt, andet går langsomt.



Intensitet

Noget er kompakt og energifyldt, mens andet er mere løst og afslappet.



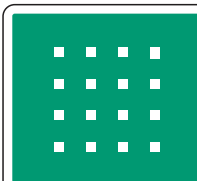
Eskalering

Forløbet udvikler sig, og der bygges op til en finale.



Overraskelse

Man giver både det, deltagerne forventer, og noget ekstra.



Gentagelser

Midt i alt det nye er det rart med genkendelsens glæde.

2

SKAB EN AFVEKSLLENDE PROGRAMRYTME - VARIER FORM OG INDHOLD

Den største udfordring på store møder er at holde på folks opmærksomhed. Tankerne kan begynde at vandre, fordi hovedet er fuldt af alle mulige andre ting. Deltagerne falder i søvn, enten fordi indholdet er kedeligt eller irrelevant for dem – eller fordi de er trætte og ikke får sovet nok om natten. Deltagerne distraheres også af alskens beskeder på deres smartphones, lige fra børnehavens invitation til sommerfest til en prekær hastesag hjemme på kontoret, som kræver en hurtig respons.

Opmærksomhed er et centralt begreb i mødeplanlægning, fordi det er en grundlæggende forudsætning for, at deltagerne kan få noget ud af alt det gode mødeindhold, der serveres for dem. Her kommer dramaturgien ind i billedet som en hjælpende hånd. For dramaturgi er videnskaben om, hvordan folks opmærksomhed fastholdes fra begyndelsen af en historie og helt til slutningen. Historien kan folde sig ud som en bog, en film, et teaterudstykke eller en udstilling.

Der er forskellige dramaturgiske modeller for, hvordan der i teorien kan laves et historiemæssigt forløb, hvor man ikke taber tilskueren. Den mest kendte er skabt af Aristoteles og kendes som treaktsmodellen: start – midte – slutning. Den kender de fleste fra eventyrene: En begivenhed (en udfordring, en krise, en kamp) tvinger helten til at forlade sit trygge hjem og drage ud for at kæmpe for det gode og for sandheden. Han bekæmper alle farerne, slår dragen ihjel og vinder prinsessen og det halve kongerige. Og så vender han hjem igen, klogere, bedre og rigere, end han var, da han tog af sted. Derfor kaldes denne struktur også for: hjem – ude – hjem.

Der findes andre dramaturgiske modeller. Fælles for dem er, at de opererer med følgende begreber, som du med fordel kan arbejde med, når du planlægger dit næste mødeprogram:

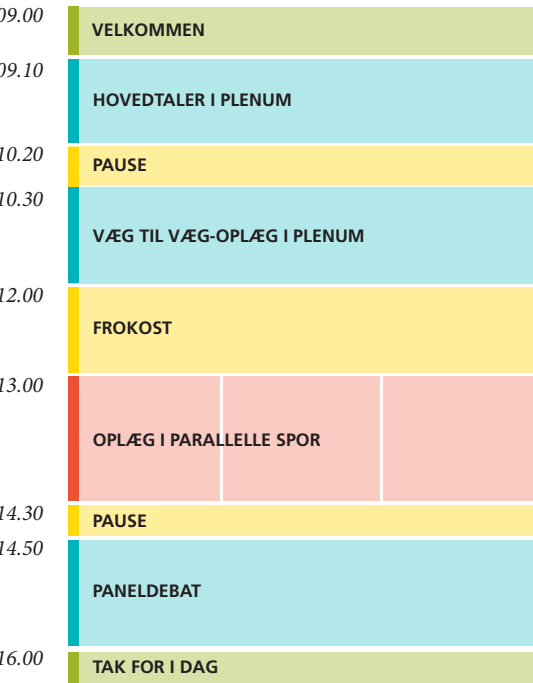
- ➔ **Variation:** Et element skal afløses af noget andet, så der sker noget nyt.
- ➔ **Tempo:** Noget går hurtigt, andet går langsomt.
- ➔ **Intensitet:** Noget er kompakt og energifyldt, mens andet er mere løst og afslappet.
- ➔ **Eskalering:** Forløbet udvikler sig, og der bygges op til en finale.
- ➔ **Overraskelse:** Man giver både det, folk forventer, og noget ekstra, som de ikke havde forventet.
- ➔ **Gentagelser:** Midt i alt det nye er det rart med genkendelsens glæde.

Når kroppen trænger til pause

Den ideelle møderytme tager også højde for deltagernes kropslige rytme i løbet af en dag. Folk er ofte trætte lige efter frokost, fordi kroppen fordøjer maden. Her står valget mellem enten at modarbejde trangen til at hænge lidt i en stol eller at understøtte kroppens trang til en stillesiddende stund. Ofte vil det sidste være den bedste løsning, for eksempel ved at lægge et knaldgodt oplæg ind på 30-45 minutter, hvor folk ikke falder i søvn, men på den anden side får mulighed for at sidde stille for sig selv. Programelementet, der følger lige efter, skal til gengæld have noget schwung, så kroppen ikke går totalt i dvale.

Nedenfor er et eksempel på en traditionel programrytme for et dagsmøde, samt et forslag til en ny programrytme.

TRADITIONEL PROGRAMRYTME



FORSLAG TIL EN NY PROGRAMRYTME



Du kan selvfølgelig give den meget mere gas end i programforslaget her, men pointen er, at når en form gentages for mange gange – uanset hvad det er, og hvor godt det er – så oplever folk en ”formtræthed”. Hvis deltagerinvolverende formater gentages for meget, bliver det trættende for de fleste. Hvis oplæg-gene kører monotont i halen af hinanden, og i samme længde, er det også trættende.

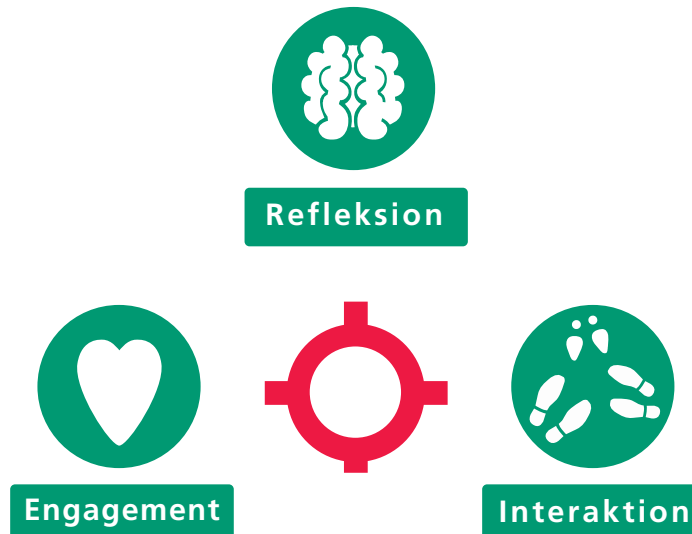
Indimellem er arrangører så optagede af at gøre alting anderledes og på nye måder, at de risikerer at ende i den modsatte grøft, hvor programmet overlæsses med aktive elementer. Det er heller ikke hensigtsmæssigt.

Det er for eksempel meget oppe i tiden, at oplæg skal være korte, fordi folk ikke kan holde opmærksomheden i lang tid ad gangen. Forskningen foreslår alt fra 7-40 minutter som den maksimale opmærksomhedsperiode. Men inden for dramaturgi arbejdes der med realtid og oplevet tid. Denne skelnen illustrerer, at nogle gange kan en time føles som 10 minutter, og andre gange kan et minut føles som en evighed. Det giver derfor ingen mening at lave en generel regel om, at oplæggene ikke må vare længere end for eksempel 20 minutter. Det bragende gode oplæg fra den eminente foredragsholder kan sagtens fastholde folk i en time. Den fuldendte mødeoplevelse kræver blot, at der sker noget helt andet bagefter.

Det er variationen, der er nøglen til at fastholde folks opmærksomhed. At noget varer længere tid og foregår i et langsommere tempo, og at andet er kort og hurtigt. Derudover er folks opfattelse af tid influeret af deres emotionelle tilstand. Når man har det sjovt, går tiden hurtigere. Derfor kan overraskelser og det uventede også sætte hjernen i beredskab. Der findes nogle typer impulser (høje lyde, pludselige bevægelser, alt, der er nyt), som hjernen er programmeret til at reagere på for at undgå fare på færde. Sådanne brud kan der bevidst leges med at lægge ind i programmet og samtidig holde sig for øje, at en rytme også består af genkendelige elementer.

Tænk på en popsang, der er bygget op af vers, omkvæd, vers, omkvæd, C-stykke og omkvæd igen. Lyt til enhver George Michael-sang, hvis du er i tvivl om, hvad der menes, for han er kongen af C-stykker. Her vil du klart kunne høre rytmen. Strukturen er båret af, at der er noget nyt og noget genkendeligt. Og når monotonien indfinder sig, brydes den, og til sidst vendes der tilbage til det genkendelige.

MØDEPRINCIP 3



3 TAL TIL BÅDE HJERNE, HJERTE OG FØDDER - SÆT DELTAGERNE I BEVÆGELSE

Et møde, der sætter deltagernes udbytte i højsædet, skal rumme de tre dimensioner: refleksion, engagement og interaktion.

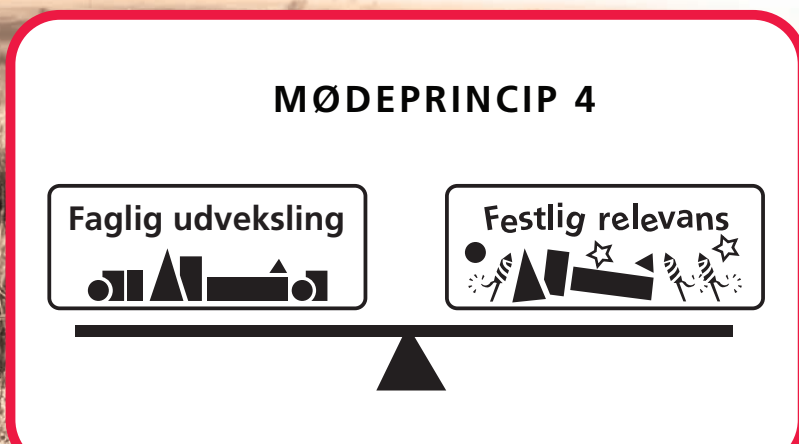
Refleksion handler om at give mødedeltagere tid og rum til at fordøje oplevelsen og skabe personlig mening. Der skal være tid til at relatere det, de hører på mødet, til det, de allerede ved. Det sikrer, at nye tanker får mulighed for at bundfælde sig, og sandsynligheden for, at deltagerne handler på dem efterfølgende, er større.

Engagement handler om at engagere mødedeltagerne følelsesmæssigt og at fremkalde især positive emotioner, så de føler sig godt tilpas. Det handler også om at ramme den nerve, hvor folk ikke bare er høfligt interesserede, men bliver passioneret opslugte af det, der foregår. Når folk er i en positiv sindsstemning, er de også mere åbne over for nye tanker og nye mennesker.

Interaktion handler om at skabe de bedste betingelser for, at mødedeltagerne kan komme i dialog med hinanden. Det handler ikke kun om overfladisk networking, men om at opbygge og styrke relationer – og øge potentialet for social læring, som er en stærk og vigtig læringsform på store møder. Deltagerne kan lære lige så meget af dialog med hinanden som af talernes oplæg.

Kort sagt skal programmet tale til deltagernes hjerner, hjerter og fødder. Voksnes læringsprocesser sættes i gang når vores eksisterende forståelser udfordres. Når vi hører nye informationer eller oplever noget, som er i modsætning til dét, vi troede vi vidste, eller vores grundlæggende værdier, så opstår der en forståelsesmæssig konflikt – og heri ligger et potentiale for læring. På samme måde arbejder dramaturgi med konflikter som nøglen til at fastholde opmærksomhed. I en historie er konflikten den motor, som sikrer fremdrift og at historien udvikler sig.

Forskellige former for forstyrrelser, paradokser, dilemmaer og tvivl bør derfor tænkes ind i indholdet på store møder. Og de skal gerne opleves på forskellige måder: gennem oplæg, gennem dialog med andre deltagere, og gennem mere sanselige aktiviteter, der påvirker emotionelt.



4 BALANCER MELLEM FAGLIGHED OG FESTLIGHED - GIV HVERT PROGRAMPUNKT MENING

Jagten på deltagernes opmærksomhed kan risikere at kamme over i ren underholdning, som deltagerne har glemt, så snart de forlader mødestedet. Der skal altså godt indhold til, som både har faglig tyngde og en lethed i formidlingen. Og der skal involvering til, så tanker og refleksioner begynder at flyve i samspil med de andre deltagers perspektiver.

Selvom deltagerinvolvering øger deltagerudbyttet, er det ikke alle mennesker, som er lige glade for at skulle deltage i forskellige aktiviteter, når de deltager i større møder. Nogle mennesker vil helst bare sidde i den professionelle biograf og underholdes på en begavet måde, uden at de selv indgår aktivt. Det kan der være mange grunde til. For det meste er det generthed og social akavethed, som er på spil: Bliver det pinligt? Kommer jeg til at se dum ud? Skal jeg mon sige noget foran mange mennesker – og ved jeg nok om det her til at kunne udtale mig? Det handler dog ikke altid om, hvorvidt man er introvert eller ekstrovert, men også om magelighed. Det er jo meget rart at sidde ned med lyttébøfferne monteret og bare tage imod! Der skal ofte lidt ekstra velvilje til, før man får rejst sig fra stolen.

Når mødedeltagere får at vide, at de skal rejse sig, så vil de fleste – uanset deres positive velvilje og viden om, at involvering er godt for dem – mærke et lille stik i maven af frygt for, hvad de nu skal udsættes for. Tidligere erindringer om pjattede energizers vælter frem og fremkalder ikke altid positive følelser. Når man før er blevet udsat for at skulle massere sidemanden eller brøle som en løve sammen med vildfremmede mennesker, så er frygten berettiget.

Den faglige dimension og netværksdimensionen

Kodeordet her er *mening*. Hvis deltagerne oplever aktiviteterne som meningsfulde, er de helt med på opgaven. Balancen mellem faglighed og festlighed afhænger af målgruppen og mødets formål. Oplevelsen af meningsfuldhed varierer fra faggruppe til faggruppe og fra person til person, så det er svært at sige noget entydigt om, hvad der giver mening for deltagerne. Men hvis du vil være på den sikre side, så husk på, at deltagerinvolverende aktiviteter bør have to ben at stå på: *En faglig dimension*, som handler om muligheden for at fordøje den nye viden, sætte gang i refleksionen og udveksle synspunkter

med de andre deltagere, og *en netværksdimension*, som handler om at skabe social lim mellem folk, så de møder nogen, de kan bruge til noget bagefter. Hvis aktiviteten også kan få folk til at grine, er det godt.

Vigtigheden af mening gælder også for de oplæg, der programsættes. Når et program er helt plastret til med faglige oplæg, er det fristende at booke en sjov taler, som gerne kommer på til sidst, så folk har noget at grine af, inden de går hjem, eller at sørge for forskellige kunstneriske indslag for at krydre det hele lidt. Og krydderi-indslagene kan bestemt have en positiv funktion, men husk at tage lakmustesten og svar helt ærligt på følgende spørgsmål: Hvilken forbindelse har indslaget til mødets tema, og hvad er den dybere *mening* i forhold til mødets formål?

Et kuriøst eksempel, som var så stor en skandale, at det ligefrem kom på forsiden af de danske aviser, var en miljøkonference i Australien for nogle år siden, hvor arrangørerne havde hyret nogle ballon-strippere. Folk udvandrede i protest, for de kunne ikke se meningen med galskaben.

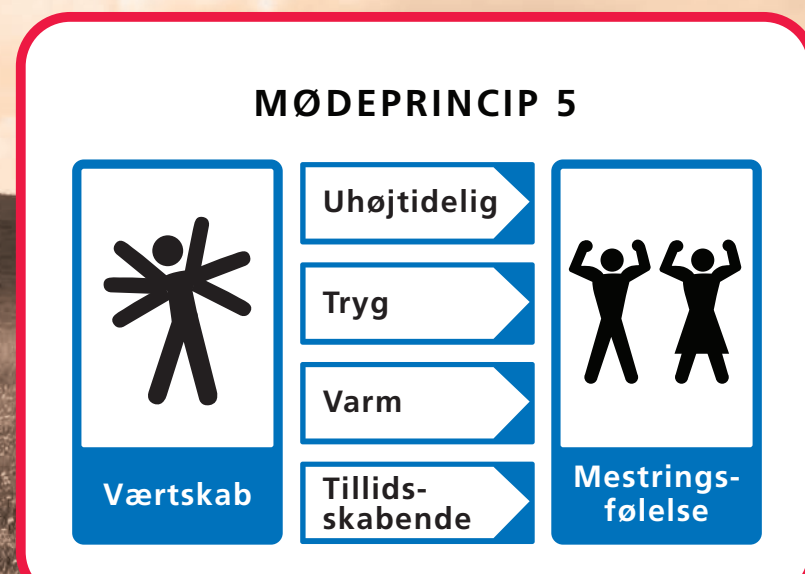
Autenticitet frem for symbolhandlinger

Jo mere et møde opleves som autentisk og ægte af deltagerne, jo mere er de tilbøjelige til at kaste sig i armene på det og overgive sig til fællesskabet og bidrage. Den væsentligste barriere mod at skabe autenticitet er symbolhandlinger, det vil sige programelementer, hvor der lades som om, at der sker noget ægte, mens alle godt ved, at beslutningerne er taget på forhånd eller ligger i et andet forum. Et eksempel på et programelement, der skaber forloren mødestemning, er ceremonielle underskrifter på dokumenter, hvor de implicerede parter kommer med nogle luftige hensigtserklæringer, som alle ved, netop bare er ... hensigtserklæringer, som ingen tager notits af bagefter. Heller ikke de personer, som kom med dem.

Et andet eksempel er falsk deltagerinvolvering, hvor deltagerne inviteres til at give input eller ideer, men hvor de efterfølgende ikke kan se, at deres bidrag har gjort nogen forskel. Det kan for eksempel være i en offentlig dialog, hvor ministeren sidst på dagen får overrakt mødets 337 gode input – men alle ved, at de ryger direkte i skuffen. Eller det kan være en intern mødeproces, hvor medarbejderne igen igen skal bidrage med forbedringsforslag inden for et givet område, men bagefter er der ingen udvikling at spore.

Nogle gange er grænsen mellem den ægte proces og den symbolske proces hårfin. Som arrangør kan du selv tro på det, men bagefter opdage, at det gjorde ingen af de andre centrale aktører eller topledelsen,

og derfor kommer der ingenting ud af deltagernes input. Pointen er, at det skal overvejes grundigt, før folk involveres, ellers kan du risikere, at tiden bliver spildt med forlorne indslag, som ikke har nogen reel betydning. Som arrangør vil du sagtens kunne tilrettelægge indholdet mere raffineret, så du får opfyldt dit formål, samtidig med at deltagerne også er tilfredse.



5 SKAB GOD STEMNING - FÅ DELTAGERNE TIL AT FØLE SIG GODT TILPAS

Prøv at tænke over, at det faktisk er muligt at være med til et stort møde en hel dag, uden at nogen har bemærket, at man var der. Man har ikke talt til nogen, der er heller ikke blevet talt til én, og folk kigger forbi én, som om man ikke er der. Ligesom når man står i en elevator sammen med en anden, og vedkommende overhovedet ikke viser tegn på, at de har bemærket ens tilstedeværelse.

Det giver en følelse af ubetydelighed. Og det er ikke et godt udgangspunkt for at lære noget nyt. Derfor skal der arbejdes bevidst med at skabe en mødestemning, der er rar, varm, uhøjtidelig, imødekommende, tryk og tillidsskabende. Deltagerinvolvering er en af de vigtigste midler til at skabe samhørighed og god stemning, for det åbner op for, at deltagerne kan gå i dialog med hinanden på forskellige måder, i organiserede rammer. Man bliver et fællesskab snarere end en række individer, der tilfældigvis er i samme rum.

Når mødestemningen er god, slapper man mere af. Man har det godt med sig selv. Og nu bliver det virkelig interessant: Når vi oplever emotionel velvære, er vi mere tilbøjelige til at åbne for sluserne og lære nye ting. Vi bliver mere åbne over for nye tanker og perspektiver. Og når vi er godt tilpas, skaber det en positiv spiral, hvor imødekommenheden over for de andre deltagere smitter af. Mange mennesker fremviser en mødeversion af dem selv, når de deltager i store møder. Men hvis de bliver hørt og set som de *hele* mennesker, de er, så viser de også andre sider af dem selv end den umiddelbare mødefernis. Interaktionen mellem deltagerne opleves som mere dyb og mere ægte.

På engelsk findes der et godt udtryk til at beskrive, hvilken følelse deltagerne har med sig hjem fra et møde, hvor de er blevet positivt bemærket og bekræftet: *Self-efficacy*. Det kan bedst oversættes som en mestringsfølelse: Jeg er dygtig, og jeg kan håndtere fremtidens udfordringer inden for mit felt.

To nøglepersoner

Det er en myriade af tiltag, som er med til at skabe den gode mødestemning, men der er særligt to nøglepersoner her: arrangøren selv og moderatoren. På samme måde som når der holdes et middags-selskab, sørger den gode vært for, at gæsterne føler sig velkomne, at de ikke er sultne eller keder sig, at de taler sammen og har det hyggeligt sammen. Arrangøren har også ansvaret for at skabe de bedste betingelser for, at deltagerne kan opbygge en mødekultur, hvor det er naturligt at interagere med hinanden på kryds og tværs, og at selvom de ikke kender hinanden, så har de noget særligt, som knytter dem sammen.

Moderatoren sætter tonen fra scenen, og jo mere uhøjtidelig og autentisk en moderator fremstår, jo større er sandsynligheden for, at der skabes en uformel stemning: Måden, moderatoren byder velkommen på, karakteren af de små bemærkninger, der binder indslagene sammen, og hvordan moderatoren interagerer med publikum undervejs, er central.

Når programmet er skudt i gang, skal det første grin blandt publikum gerne komme inden for de første 5-10 minutter. Det løsner op, og ofte er grinet meget højere og mere buldrende, end hvad årsagen til latteren berettiger. Folk har simpelthen brug for det grin og er lettede over, at der er noget at grine af. Det første grin bliver typisk skabt af den gode moderator, der kommer med en vittig bemærkning, eller det kan være i mødets anslag – det første programelement, som skyder hele mødet i gang, og som sætter scenen for, hvad deltagerne kan forvente af dagens program.

Moderatoren sætter tonen fra scenen, og jo mere uhøjtidelig og autentisk en moderator fremstår, jo større er sandsynligheden for, at der skabes en uformel stemning: Måden, moderatoren byder velkommen på, karakteren af de små bemærkninger, der binder indslagene sammen, og hvordan moderatoren interagerer med publikum undervejs, er central.

Når programmet er skudt i gang, skal det første grin blandt publikum gerne komme inden for de første 5-10 minutter. Det løsner op, og ofte er grinet meget højere og mere buldrende, end hvad årsagen til latteren berettiger. Folk har simpelthen brug for det grin og er lettede over, at der er noget at grine af. Det første grin bliver typisk skabt af den gode moderator, der kommer med en vittig bemærkning, eller det kan være i mødets anslag – det første programelement, som skyder hele mødet i gang, og som sætter scenen for, hvad deltagerne kan forvente af dagens program.

Du har selv været der: I mødelokaler med tykke tæpper og dårlig luft, hvor der står riflede plasticvandkander på parade. Oplæggene fra den store scene kører i sløjfe, og du sidder på din stol blandt flere hundrede andre deltagere og overvejer, om du kan nå at svare på et par mails imens.

Som arrangør kan du give dit næste store møde et livgivende pust. *Køreplan for store møder* er din guide til at gå fra iltfattige maratonseancer til sprudlende samvær med faglig tyngde.

Bogen er til dig, der gerne vil skabe udbytterige møder for din virksomhed, organisation eller fagfællesskab - det kan være alt fra interne møder som kick-offs og personaledage, til eksterne møder som konferencer og kongresser.

Med udgangspunkt i fem principper for det gode møde viser bogen dig, hvordan du kan skabe et deltagerinvolverende program, og hvordan du kan benytte dig af oplægsholdere, teknologi og scenografi på meningsfulde måder.

Køreplan for store møder fører dig også gennem mødeplanlægningens praktiske opgaver. Du kan blandt andet læse om, hvordan du skaber en drejebog for mødet, hvilke poster du skal huske i budgettet, og hvordan du håndterer kommunikationen til både deltagere, interessenter, og sponsorer.

Det tager tid at arrangere store møder, der involverer og beriger deltagerne. Men hvis du tør at tage teten, vil dit næste møde have potentialet til at skabe forandring.



Nicoline Jacoby Hansen har en ph.d. fra Aarhus Universitet (DPU) i konferencer og læring og er forfatter til flere bøger og artikler. De seneste 15 år har hun udviklet utallige konferencer, personaledage, kick-off-møder, innovationsworkshops, fagfestivaler og seminarer. Hun har siden 2010 drevet virksomheden PLUS Agency, der planlægger store møder med deltagerinvolvering i centrum.

ISBN 978-87-998867-7-7

