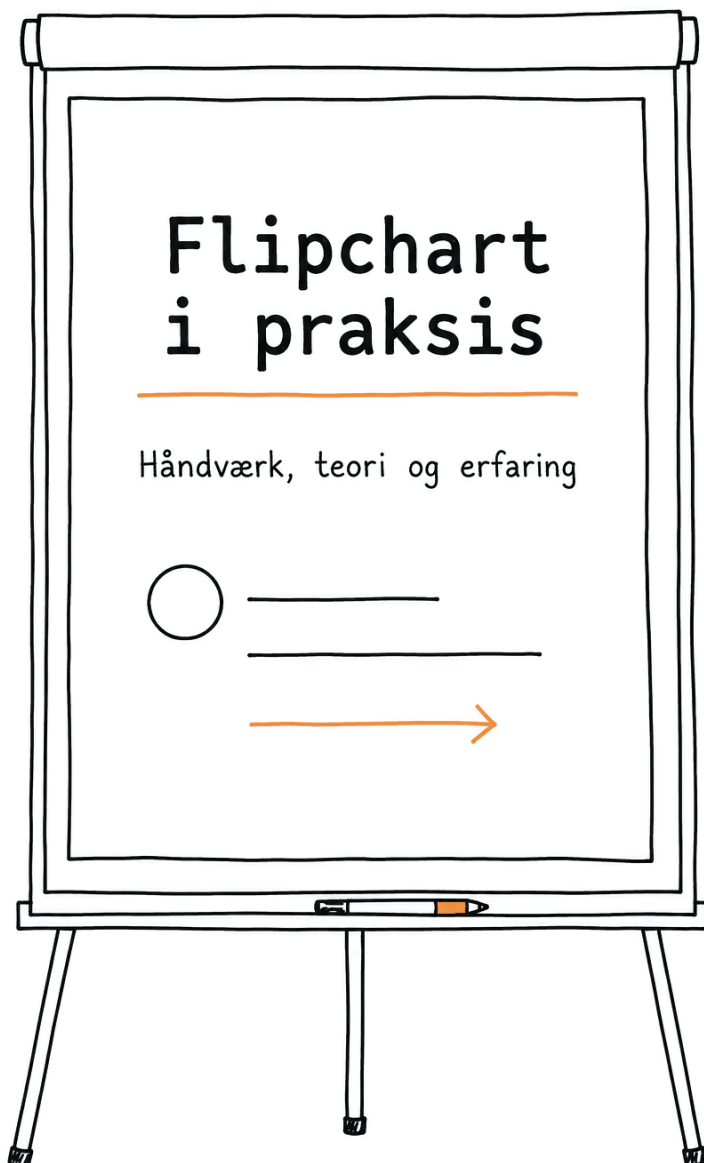


Struktureret
SundFornuft.dk

*Fordi sund fornuft ikke
er så udbredt i praksis*

EN HÅNDBOG OM FLIPCHARTS



DANN BLEEKER PEDERSEN

Flipchart i praksis · Håndværk, teori og erfaring

Af Dann Bleeker Pedersen

© 2026 Dann Bleeker Pedersen. Du må frit dele bogen i sin helhed. Den må ikke sælges eller ændres uden skriftlig tilladelse fra forfatteren.

1. udgave, 1. oplag · 2026

Sat med TeX Gyre.

Kontakt: struktureretsundfornuft.dk

Indhold i korte træk

Forord	1	DEL IV · Flipcharten i rummet	95
DEL I · Hvorfor flipcharts virker	4	17 · Live, forberedt eller hybrid	96
1 · Papiret på væggen	5	18 · At fange deltagerens ord	101
2 · Det, der bliver hængende	8	19 · Kropssprog, plads og at stå rigtigt	106
3 · Hånden, hjernen og hukommelsen	14	20 · Afsløring: at styre tempoet	112
4 · Flipchart og PowerPoint: det rigtige værktøj til opgaven	21	21 · Når deltagerne holder tuschen	118
		22 · Flipchartets skyggeside	123
DEL II · Udstyret skal være i orden	27	DEL V · Katalog: blivende ark du kan bruge i møder	130
5 · Tuscher	28	23 · De blivende ark	131
6 · Papiret	33	24 · Indsamling og prioritering	139
7 · Stativet	38	25 · Evaluering og opsamling	145
8 · Tape, elefantsnot og resten af kassen	43	26 · Gruppearbejde og fremlæggelser	153
9 · Indkøbslisten	48		
DEL III · Håndværket: sådan laver du en flipchart	51	DEL VI · Efter mødet	160
10 · Rammen om det hele: forberedelse og layout	52	27 · Fotografér, transskribér, dokumentér	161
11 · Skrift: at skrive stort, lige og læsbart	59	28 · Transport og opbevaring	166
12 · Farver: få, mørke, med mening	68	Til opslag	171
13 · Tegning: du kan godt tegne	72	A · Det visuelle alfabet	172
14 · Gruppér og fremhæv	79	B · Ikonbibliotek	175
15 · De usynlige hjælpe teknikker	84	C · Checklister	180
16 · Når det går galt	90	D · Kilder og videre læsning	183
		E · Hvor køber du grejet	188

Indhold

Forord	1
Derfor findes den her bog	1
Det du får, og det jeg lover	2
Papiret på væggen, i en verden af skærme	2
Hvordan bogen taler	2
Hvis du skal bruge et flipchart i morgen	3
 DEL I · Hvorfor flipcharts virker	 4
1. Papiret på væggen	5
Den lange linje	5
Flipchartet kom sent, og det blev	6
Ikke nostalgi	7
2. Det, der bliver hængende	8
Den fælles, ydre hukommelse	9
De fire ting væggen laver	10
Vægeffekten	11
Hvor styrken også bliver til en svaghed	13
3. Hånden, hjernen og hukommelsen	14
To spor ind, to spor ud	15
Sig ordet, mens du skriver det	16
Hvorfor det, du selv frembringer, sidder bedre fast	17
Arbejdshukommelsen løber tør: derfor så få linjer	18
Tegningen er ikke målet	18
Hvad vi ved, og hvad vi ikke ved	19
4. Flipchart og PowerPoint: det rigtige værktøj til opgaven	21
Når flipchartet vinder	21
Når skærmen vinder	23
Efterlivet: den, ingen taler om	24
Selv inden for slides taber de tætte punkter	25
Og så er der resten af værktøjskassen	25
Brug både skærm og flipchart	26

DEL II · Udstyret skal være i orden	27
5. Tuscher	28
Spidsen: kile først, kugle ved siden af	29
Tykkere streg til større rum	31
Mærker: hvad du skal købe, og hvad du skal undgå	31
Vaner, der redder dagen	32
6. Papiret	33
Vægten: mindst 80 gram	33
Overfladen: prikkegitteret vinder	34
Størrelsen: A1 til hverdag, A0 til de store rum	35
Huller og perforering	35
Mellemark: det tomme ark bagved	36
Selvklæbende ark: papir uden tape	36
7. Stativet	38
Vælg et stabilt stativ, gerne trebenet	39
Prøv det, før mødet begynder	40
Væggen er også et stativ	41
Elektrostatisk film: flipchart uden stativ	41
Ét stativ er sjældent nok	42
8. Tape, elefantsnot og resten af kassen	43
Tape: sådan hænger du et ark op med mindst mulig risiko	44
Elefantsnot: genbrugeligt og ofte mere skånsomt	45
3M genhæftende spray: forberedte ark som kæmpe post-its	45
Blyanten: den, ingen kan se	46
Farveblokke: til de store flader	46
Pegepinden og resten	47
9. Indkøbslisten	48
Startsættet	48
Det udvidede sæt	49
Hvor køber du det	50
DEL III · Håndværket: sådan laver du en flipchart	51
10. Rammen om det hele: forberedelse og layout	52
Ét ark, én idé	53
Giv arket en ramme	53
Titlen øverst, stor, understreget	55
Balance: vandret og lodret	55
Marginer, og hvorfor bunden skal have mest plads	57
Luft og usynlige kolonner	57

11. Skrift: at skrive stort, lige og læsbart	59
Skriv stort	59
Blokbogstaver, ikke formskrift, og hele sandheden om VERSALER	61
At skrive lige	62
Én streg ad gangen	63
Fremhævningstrappen	65
Stå rigtigt, så linjen bliver lige	66
Tiden er godt givet ud	67
12. Farver: få, mørke, med mening	68
Mørke farver til tekst og struktur	68
Rød er til at fremhæve, aldrig til brødtekst	69
Gul og pastel: gode til at fylde, ubrugelige til skrift	69
Højst tre farver	70
Samme farve = samme slags ting	70
Rækkefølgen: mørkt op, fyld, fremhæv	71
13. Tegning: du kan godt tegne	72
Facilitering er ikke kunst	72
Det visuelle alfabet: 12 former, og så kan du tegne det meste	73
Ikon eller symbol, og hvorfor forskellen betyder noget	75
Byg dit eget lille billedforråd	75
Stjernemennesket: en figur, der kan alt	76
Øvelsen, der gør det komplekse simpelt	77
Ingen præcise datagrafer på fri hånd	77
14. Gruppér og fremhæv	79
Skriv teksten først, tegn kassen bagefter	80
Punktopstilling: prikker og firkanter, ikke tal	81
Overskrifter, streger og pile	82
15. De usynlige hjælpeteknikker	84
Blyanten under tuschen	84
Noter og placeringsmærker i marginen	85
Tegn efter en projektor	87
Gennemtegning: brug arket under som skabelon	87
Lav dem hjemme: først i miniature, så i fuld størrelse	88
16. Når det går galt	90
Hold op med at strege ud	90
Lav fejlen om til noget	91
Når rettelsen ikke kan undgås	92
Stavning: vælg én måde, og bliv der	93
Beskyt tøjet	94

DEL IV · Flipcharten i rummet	95
17 · Live, forberedt eller hybrid	96
Det forberedte ark	97
Det live ark	98
Hybrid: standardvalget i workshops	98
Hvad vælger du hvornår	99
18 · At fange deltagernes ord	101
Kernen, ikke referatet	101
Når nogen taler for længe	102
Når du ikke fik det	103
At lytte, så det kan ses	103
Ros ikke det ene bidrag frem for det andet	104
Skriften skal kunne læses af alle	105
19 · Kropssprog, plads og at stå rigtigt	106
Skriv først, tal så	106
Stå på skrå, ikke med ryggen til	107
Gå rundt i rummet, før nogen kommer	108
Vægplanen	109
Du har brug for flere synlige flader	110
Advarsel: arkene bliver ryddet væk	111
20 · Afsløring: at styre tempoet	112
Én pointe per ark	112
Fold arket	113
Dæk til og skræl af	114
Kighullet	115
Den rene afrivning og det pæne bladskift	115
Rør ved arket	116
Tempoet er pointen	117
21 · Når deltagerne holder tuschen	118
Hvert hold sit ark	120
Del arkene, uden oplæsning	121
Fremlæggelse ved stativet	121
Bind arkene sammen	121
22 · Flipchartets skyggeside	123
Den, der holder tuschen, holder historien	123
Stativet bliver til »forrest i lokalet«	125
Trangen til at skrive alt ned	125
Alternativerne	126
Hvad skal ikke op på væggen	128

Og efterlivet, kort	128
Brug magten med vilje	128
DEL V · Katalog: blivende ark du kan bruge i møder	130
23 · De blivende ark	131
Agenda og mål	132
Parkeringspladsen	134
Spilleregler	135
Jargon-arket	136
Sådan hænger de sammen	138
24 · Indsamling og prioritering	139
Brainstorm: fang bredt, fang hurtigt	140
Prik-afstemning: fra 40 idéer til fem	141
Forventninger: hvad folk håber, og hvad de frygter	142
Post-its: bidrag, der kan flyttes	143
25 · Evaluering og opsamling	145
Plus/Delta	146
Start / Stop / Fortsæt	147
Konfidens: er vi sikre på, vi når målet	148
Fremdriftsoverblik	149
Kommunikationen: hvad går vi ud og siger	150
Næste handlinger	151
Og så: tag et billede	152
26 · Gruppearbejde og fremlæggelser	153
Sæt opgaven, ikke bare emnet	154
Chalk talk: den skriftlige, tavse samtale	155
Fra snak til ansvar: Hvem / Hvad / Hvornår	157
Frelæggelsen: gør den til andet end oplæsning	157
Gallerivandring: del uden oplæsning	158
Vil du have flere øvelser	159
DEL VI · Efter mødet	160
27 · Fotografér, transskribér, dokumentér	161
Fotografér, og gør det ordentligt	161
Nummerér og navngiv, mens du er i gang	163
Transskribér til et referat	163
Vær ærlig om, hvad der rejser med	164
28 · Transport og opbevaring	166
At rulle rigtigt	166

Rør, papsandwich, laminat, mappe	167
Flipchart-taske: den, ingen fortæller dig om	168
Og tag altid dine egne tuscher med	170
Til opslag	171
A · Det visuelle alfabet	172
Sådan øver du	172
De 12 grundformer	173
Fra form til ikon	174
B · Ikonbibliotek	175
Mennesker og roller	176
Idé og tænkning	176
Tid og deadlines	177
Mål og retning	177
Proces og flow	178
Status og vurdering	178
Penge og ressourcer	179
Kommunikation, dokumenter og teknik	179
C · Checklister	180
Før mødet	180
Grejkassen	180
Rumtjek	181
Efter mødet	181
D · Kilder og videre læsning	183
De fem bøger, hvis du kun læser fem	183
Det visuelle alfabet og ikoner	184
Skrift og læsbarhed	184
Forskningen bag Del I: hvad der er solidt, og hvad der ikke er	184
PowerPoint-kritikken	186
Facilitering og rammeværktøjer	186
Grej og producenter	186
Analog-trenden (kapitel 1)	187
E · Hvor køber du grejet	188
Produktmål og -detaljer	189
Transport og opbevaring: mål og modeller	189

Forord

Et møde, jeg husker tydeligt, var med en gruppe, hvor der var så uendelig mange emner at debattere. Ingen af os troede vi ville komme igennem dem, og det var ikke til at komme i gang. Men med lidt flipcharts, post-its og tuscher kom der struktur på mødet, og emner, alle troede ville tage os dage at komme igennem, var klaret på fire timer. Fremdriften var synlig for alle, diskussionen fokuseret og beslutningerne dokumenteret og synlige for alle..

I det møde ligger bogens grundpointe: tuschen er ikke magisk. Flipchartet virker, fordi det bliver hængende i rummet.

Jeg har også set det gå den anden vej. Et flipchart skrevet med gul tusch, med bogstaver så små, at bagerste række aldrig havde en chance, og halvt skjult bag den person, der stod og skrev. Her er det helt forståeligt at en på bagerste række høfligt gav op og fandt telefonen frem. Forskellen på de to møder er ikke talent. Det er håndværk. Og håndværk kan læres.

Derfor findes den her bog

Jeg har læst mange bøger om flipcharts på engelsk. Jeg har sågar været på et kursus i at bruge flipcharts for mange år siden. Men jeg har aldrig fundet en komplet dansk bog om emnet. Der er spredte blogindlæg, et par engelske klassikere (Lucas' *The Big Book of Flip Charts*, Sibbets *Visual Meetings*). Og så er der en stor mængde erfaring, facilitatorer deler imellem sig. Det er ærgerligt, for det er til at lære. Og det er hele formålet med den her bog. At lære fra sig.

Den her bog samler det, jeg ville ønske at have haft, da jeg startede. Den er skrevet til dig, der står med tuschen foran en gruppe: facilitator, underviser, mødeleder, projektleder eller konsulent. Og nej, du behøver ikke kunne tegne på forhånd.

Håndværket kan læres. Hvordan du skriver stort og lige, vælger tuscher, der ikke slår igennem, tegner en figur, der faktisk ligner noget, og alt det, der virker i praksis. Og lige

så vigtigt: grunden bag hvert enkelt råd, så du selv kan afgøre, hvornår reglen gælder, og hvornår du roligt kan bryde den. En regel, du forstår, kan du bruge. En regel, du bare har fået at vide, glemmer du på det første svære møde. Og hvem ved, måske gælder den slet ikke i lige dit tilfælde.

Målet er ikke at gøre dig til grafisk facilitator på fuld tid. Målet er, at du kan gå hen til stativet og komme derfra med et flipchart, deltagerne rent faktisk kan bruge og har brug for.

— Det du får, og det jeg lover

Et flipchart handler ikke om at være kunstner. Det handler om at gøre tænkning synlig, så en gruppe kan arbejde på den i fællesskab. Det er bedre, end at gruppen holder alt i hovedet på samme tid. Det lyder måske svært, men det kræver kun nogle enkle streger: kasser, pile, en cirkel og en tændstikmand (et stjernemenneske). Resten er skrift, og skrift kan du. Vi bygger det op fra bunden (bogstaver, farver, de få figurer, der kan næsten alt), og når du er igennem, tegner du ikke pænere end før. Du tegner bare tydeligere og mere målrettet. Du tegner med vilje.

Du får også de usynlige hjælpeteknikker, ingen fortæller om: blyantsstregene, du skitserer op i forvejen, projektoren, du tegner efter, og placeringsmærkerne, der holder din skrift lige. De professionelle bruger dem alle sammen. Der er ingen ære i at gøre det svært. Tværtimod.

— Papiret på væggen, i en verden af skærme

Vi arbejder mere digitalt end nogensinde. Skærme, notifikationer, videoopkald og digitale systemer fylder arbejdslivet. Netop derfor er der noget at hente i det analoge: ikke af nostalgi, men fordi det er en kontrast, der virker. Det mærker du i rummet: i et lokale fyldt med bærbare computere er arket på væggen tit præcis det, folk husker bagefter.

Et flipchart er ikke et levn fra fortiden. Det er et værktøj i værktøjskassen. Det samme gælder slides, videoer og alt andet, der kan give en god multimedial oplevelse. Fordi når alt kommer til alt så er det resultatet af mødet der betyder noget.

— Hvordan bogen taler

Bogen er direkte. Når gul tusch ikke virker, skriver jeg, at den ikke virker, ikke at »farvevalg kan have betydning for læsbarheden«. Og når et råd bygger på erfaring snarere end forskning, skriver jeg det også. Det er sådan, en praktisk bog, efter min mening, bør være.

Og en afgrænsning: det her er en bog om flipcharts. Ikke om slides, ikke om whiteboards, ikke om facilitering som fag, ikke om mødeledelse i det hele taget. Meget af håndværket kan sagtens oversættes til et whiteboard, men det har jeg helt bevidst ladet være med.

Fokus er papiret på stativet og det håndværk, der følger med. Det, du får, er mine holdninger og det, jeg ved fra praksis, ikke en neutral gennemgang af feltet.

Bogen kan læses fra ende til anden, og er du ny ved stativet, er det den vej, jeg vil anbefale. Kan du det meste i forvejen, så bladr i stedet og saml det op, du kan bruge. De fleste kapitler kan bruges som opslag, men nogle bygger videre på regler fra tidligere kapitler og henviser frem og tilbage.

— Hvis du skal bruge et flipchart i morgen

Har du ikke tid eller lyst til at læse forfra, så start her: **kapitel 9** (køb det rigtige grej), **11** (skriv så det kan læses fra bagerste række), **10** (få arket til at hænge sammen), **18** (fang deltagernes egne ord), **23** (de blivende ark, et møde næsten altid kan bruge) og **27** (tag mødet med hjem bagefter). Så er du kørende til i morgen. Resten af bogen, og især Del I, er der, når du vil vide *hvorfor* det virker, men du behøver ikke at læse den for at komme i gang.

Tag en tusch. Ikke en gul. Læs videre.

DEL I

Hvorfor flipcharts virker

I DENNE DEL

- 1 Papiret på væggen
- 2 Det, der bliver hængende
- 3 Hånden, hjernen og hukommelsen
- 4 Flipchart og PowerPoint: det rigtige værktøj til opgaven

1

Papiret på væggen

Mennesker tegnede på vægge, længe før de lærte at skrive. I hulerne ved El Castillo i Spanien og på Sulawesi i Indonesien er der håndaftryk og dyr, malet for mindst 40.000 år siden. Længe før nogen fandt på et alfabet, en bog eller en skærm. En eller anden stod med farve på fingrene og satte et mærke, som resten af gruppen kunne se. Det er den grundhandling, et flipchart udfører den dag i dag. Du står med en tusch, du sætter en streg, og de andre i rummet kan se det. Der er 40.000 år imellem, men grundformen er den samme.

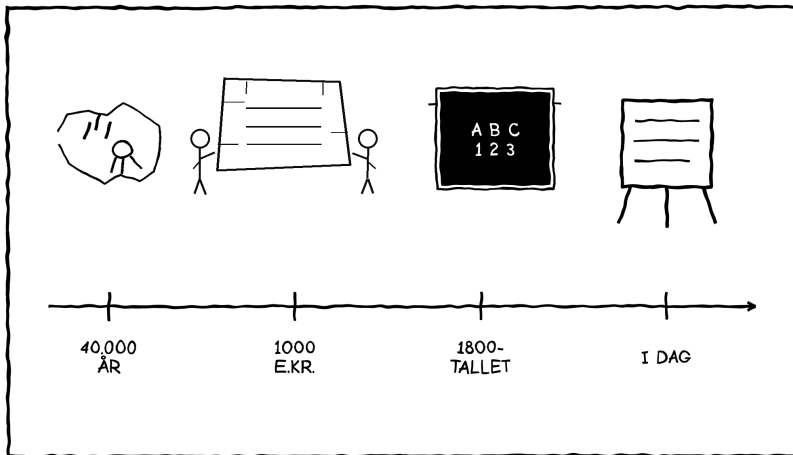
Jeg starter her, ikke for at pynte flipchartet med et fornemt stamtræ, men fordi det siger noget nøgternt om, hvad det er. Det er ikke et nyt værktøj, der er ved at blive forældet, men en af de ældste synlige kommunikationsformer, vi har, i sin nyeste udgave. Det er værd at have med sig, næste gang nogen spørger, om ikke det der papir er lidt gammeldags.

--- Den lange linje

Tag springet fra hulen og frem. Det, der binder det hele sammen, er en flade, man udtrykker sig på, mens andre ser med.

Ikke enhver skriveflade tæller med her. Middelalderens skriverpult var en privat flade: teksten blev til for skriveren selv, ikke for et rum af mennesker. Den delte, synlige flade er noget andet. I skolestuen kom den sorte tavle: en flade, hele klassen kiggede på samtidig. Her byggede læreren regnestykket op trin for trin, og eleven fik sin egen lille skifertavle at øve sig på. Tavlen kunne det, bogen ikke kunne: den blev til foran øjnene på folk, i det tempo, de kunne følge med i.

Og så, engang i det 20. århundrede, kom flipchart-blokken på et stativ. Ideen er så enkel, at den næsten er til at overse: en stak store ark papir, hængt op, så man kan skrive på det øverste, rive det af eller vende det om, og gå videre til det næste. Ikke fastmonteret som tavlen, ikke privat som bogen. Man kunne tage arkene med, hænge dem op ved siden af hinanden og lade dem blive hængende. Den fandt sin plads i mødelokalet og i træningssalen, hvor den stadig står. Ofte lidt skæv, ofte med en indtørret tusch i bakken, men den står der.



FIGUR 01 Den lange linje

Pointen med linjen er ikke, at flipchartet er ærværdigt. Pointen er, at det er den samme opgave, der er blevet løst igen og igen: gør en tanke synlig for en gruppe, mens den bliver til. Redskaberne har skiftet: sten, pergament, skifer og papir. Men det har opgaven ikke. Flipchartet er bare den nyeste væg. Whiteboardet og den delte skærm er de næste. Ingen af dem har afskaffet den forrige, og det er der en grund til, som de næste to kapitler handler om.

— Flipchartet kom sent, og det blev

Selve flipchart-blokken er ung i det her selskab. Den hører til den moderne arbejdsplads: kurser, seminarer, projektmøder, den slags rum, hvor et antal mennesker skal tænke sammen om noget på et par timer. Den blev standardudstyr i takt med, at mødet og kurset blev det: et sted mellem foredraget, hvor én taler, og samtalen, hvor ingen skriver noget ned.

Det er en kort historie, og der er ikke grund til at gøre den længere, end den er. Det interessante er ikke, hvornår det blev opfundet. Det interessante er, at det overlevede. Overheadprojektoren er stort set forsvundet fra mødelokalet. Diasfremviseren ligeså. PowerPoint

kom og tog det meste af rummet. Og flipchartet står der stadig, ved siden af projektoren, og bliver brugt af folk, der sagtens kunne have valgt en skærm. Det burde man undre sig lidt over. Et værktøj, der ikke kan andet end at hænge papir op på en væg, har overlevet en hel generation af teknologi, der kunne uendeligt meget mere. Hvorfor?

Det korte svar er, at det gør nogle få ting, en skærm ikke kan: det bliver hængende, det bliver bygget sammen med gruppen, og det bliver til i rummet. Det er bogens egentlige argument, og det folder sig ud i de næste kapitler.

Ikke nostalgi

Når du ruller stativet frem og river det første ark af, laver du ikke et retro-nummer. Du griber en af de ældste synlige måder, mennesker har tænkt sammen på, i den udgave, der passer til et mødelokale. Den forsvinder ikke, og i mange møder får den ny værdi, netop fordi alt andet er blevet digitalt. Det er en kulturel iagttagelse, ikke en påstand om, at papir giver bedre møder. Det handler ikke om at savne gamle dage, men om, at der er noget, en skærm ikke kan, og som en væg med papir på faktisk kan.

Lige nu er det nok at slå fast, hvad flipchartet er: den nyeste væg i en meget lang række, og et af de få steder på et moderne møde, hvor der ikke er en skærm imellem dig og det, du prøver at sige.

KORT SAGT

- 1 Flipchartet er det nyeste i en 40.000 år lang række af delte, synlige flader. Ikke et gammeldags værktøj, men en gammel funktion i ny form.
- 2 Det overlevede en hel generation af teknologi, der kunne mere, fordi det gør nogle få ting, en skærm ikke kan: det bliver hængende, det bygges sammen med gruppen, og det bliver til i rummet og tages med videre.
- 3 Du laver ikke et retro-nummer, når du river arket af. Du griber et af de få steder på et møde, hvor der ikke er en skærm imellem dig og det, du prøver at sige.

2

Det, der bliver hængende

Et flipchart kan én ting, der betyder mere, end man tror: det kan hænge på væggen og blive der. Det lyder ikke af noget, før du opdager, at det er præcis dét, et slide (jeg vælger at bruge det daglige ord lånt fra engelsk fremfor det korrekte, men gammeldags danske dias) ikke kan.

Tænk på, hvad der sker med et slide. Det er fremme, det fylder skærmen, alle kigger, og så klikker du videre. I samme sekund er det væk fra rummet. Det findes stadig i filen, men det arbejder ikke længere i deltagernes synsfelt. Ikke gemt til side i rummet, ikke halvt synlig i udkanten af folks blik. Væk. Det næste billede har taget dets plads, og det forrige eksisterer kun ét sted nu: i hovedet på de mennesker, der nåede at opfatte det. Det er et skrøbeligt sted at lægge sin pointe.

Et flipchart gør det modsatte. Du skriver noget, du river arket af, du hænger det op, og så bliver det hængende. Mens I taler om det næste, hænger det forrige stadig deroppe og kan ses. Folk kan kigge tilbage på det, uden at du skal gøre noget som helst. Det ændrer fundamentalt, hvad arket kan gøre for samtalen.

— Den fælles, ydre hukommelse

Den egentlige grund til, at det virker, er værd at forstå ordentligt, for den bærer resten af bogen.

Vi tænker ikke kun inde i hovedet. Vi tænker med tingene omkring os. Den erkendelse har et navn i forskningen (*distribueret kognition*), beskrevet af blandt andre Edwin Hutchins, der viste, hvordan et skibsmandskab navigerer ved at fordele tænkningen ud på instrumenter, søkort og hinanden. Og af Andy Clark og David Chalmers i essayet »The Extended Mind« (1998). Pointen er enkel, når man først har fået den: noteblokken, tavlen, kortet på bordet er ikke bare steder, hvor vi opbevarer resultatet af vores tænkning. De er en del af selve tænkningen. Vi lægger information ud på dem for at slippe for at holde den i hovedet, og så har vi hovedet frit til det næste.

Din arbejdshukommelse er lille. Den kan holde på nogle få ting ad gangen, og så er den fuld. Hvert element, I skal huske på i et møde, koster plads: hvad blev besluttet for 10 minutter siden, hvad var de tre muligheder, hvad hedder den model, vi tegnede. Når det hænger på væggen, koster det langt mindre. Du skal ikke holde det aktivt i hovedet, du skal bare kunne vende blikket mod det. Det ligger udenfor, synligt og fælles. Du skal ikke huske det. Du skal bare kigge derhen. Det betyder også, at deltagerne ikke behøver at bruge lige så meget energi på at vedligeholde hver deres private version af samtalen. Væggen husker for dem, så de kan være til stede i den.

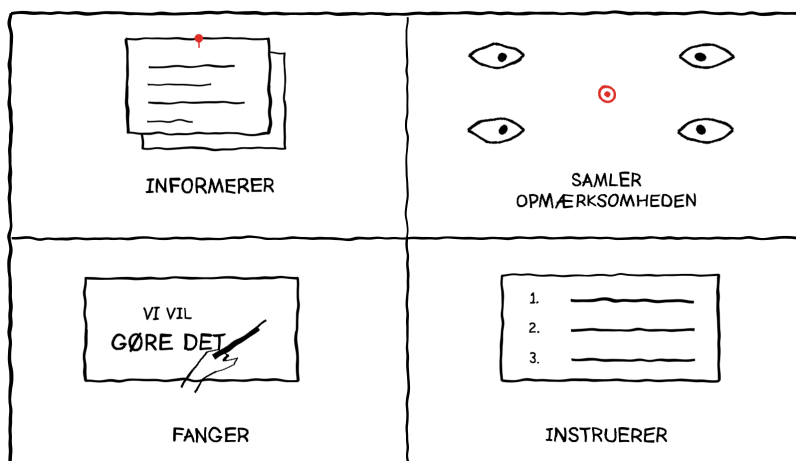
Og det er her, ordet *fælles* gør arbejdet. Væggen er ikke din private hukommelse. Den er hele rummets. Alle ser det samme, alle kan pege på det samme, alle refererer til det samme. To mennesker, der er uenige, kan gå hen til arket og pege (»nej, jeg mente dét, ikke dét«) i stedet for at slå om, hvad der egentlig blev sagt. En fælles ydre reference gør en samtale mere præcis, fordi I ikke længere diskuterer jeres egne hukommelser mod hinanden.

Prøv at lægge mærke til det, næste gang du er i et møde uden noget på væggen. Halvdelen af tiden går med at genskabe: »hvad var det nu, vi sagde om det der«, »var vi ikke enige om«, »jeg troede beslutningen var en anden«. Det er ikke, fordi folk er uopmærksomme. Det er, fordi der ikke er noget uden for hovederne at holde samtalen op imod, så alle sidder og vedligeholder hver deres version. Sæt et ark op med de tre beslutninger, og den slags sker sjældnere. Ikke fordi folk bliver klogere, men fordi de holder op med at bruge hovedet på at huske og begynder at bruge det på at tænke.

En ærlig note: det her er teori, ikke et kontrolleret forsøg med flipchart mod projektor. Men det er en stærk, veldokumenteret teori om, at vi tænker bedre med en varig, delt repræsentation foran os, og et flipchart på væggen er lige præcis dét. Et slide holder op med at være det, i det øjeblik, du klikker videre.

— De fire ting væggen laver

Når et flipchart hænger på væggen, så arbejder det hele tiden, uden at du rører det. Der er fire funktioner, og det er værd at kende dem hver for sig, fordi de fleste gode ark har mere end én funktion.



FIGUR 02 Væggens fire funktioner

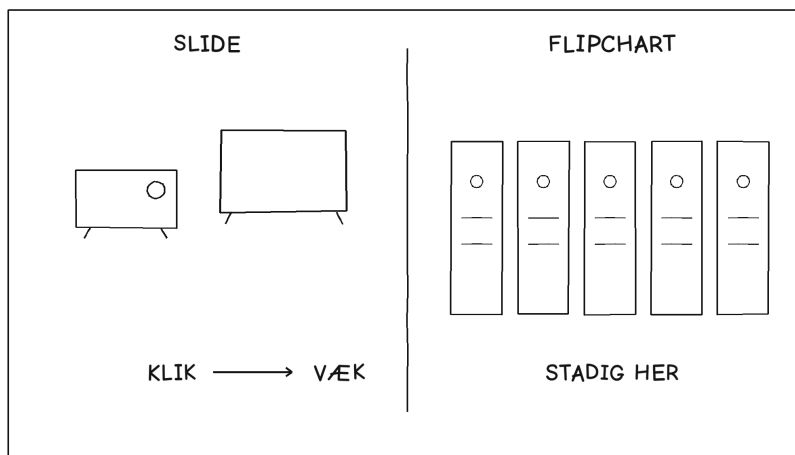
Den **informerer**. Den holder information fremme og synlig, så længe der er brug for den. Dagsordenen, målene for dagen, de tre spilleregler, I blev enige om. Ting, folk skal kunne tjekke uden at spørge herom og uden at du skal finde dem frem igen. Et slide med dagsordenen hjælper kun, mens det er på skærmen. Et ark med dagsordenen på væggen hjælper hele dagen.

Den **samlar opmærksomheden**. Den er et fælles brændpunkt: et sted i rummet, alle kigger hen, når samtalen skal have et centrum. Det er svært at overvurdere, hvor meget et fysisk punkt i rummet betyder for en gruppe. Skærmen samler også opmærksomhed, men kun om det ene, du viser lige nu. Væggen kan samle den om det, I byggede for en time siden, bare ved at nogen vender sig og peger.

Den **fanger og fastholder**. Den tager imod det, der bliver sagt, og holder på det. Nogen kommer med en pointe, du skriver den op, og nu er den ikke længere afhængig af, at nogen huskede den. Den står der. Det er forskellen mellem en idé, der blev nævnt, og en idé, der blev fanget.

Den **instruerer**. Den holder en fremgangsmåde synlig, mens folk arbejder efter den. Fem trin i en øvelse, reglerne for en runde, opskriften på det, I skal lave i grupper. Prøv at give en gruppe en instruktion på et slide og så klikke videre, så de kan komme i gang. Så

bruger du de næste 10 minutter på at gentage trin 3. Skriv det på et ark, lad det hænge, og folk instruerer sig selv.



FIGUR 03 Hvor blev pointen af?

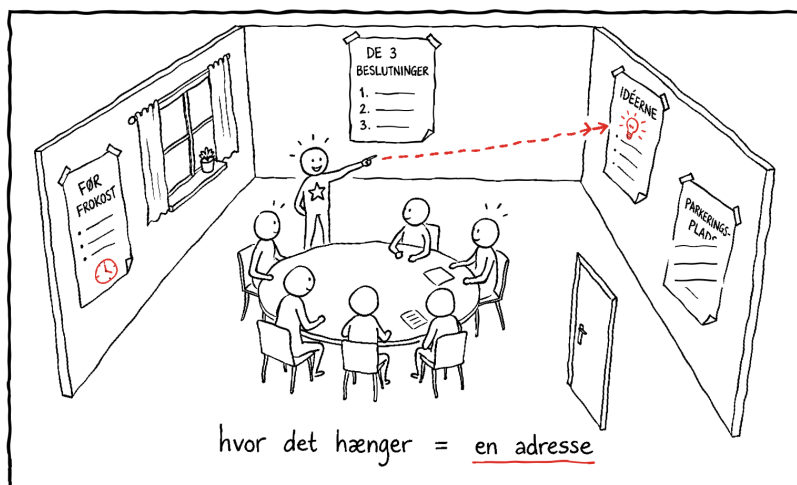
— Vægeffekten

Sæt fem ark op ved siden af hinanden. Nu er hele tankegangen synlig på én gang. Ikke det femte trin, ikke det aktuelle billede. Det hele. Starten oppe til venstre, hvor I stod for tre timer siden, og enden ovre til højre, hvor I er nu, og alt derimellem. Folk kan se sammenhængen mellem punkt 2 og punkt 7, fordi de kan lade blikket gå fra det ene til det andet, uden at noget skal klikkes frem eller der skal tænkes for meget over det. De kan se, hvor langt I er kommet. De kan opdage, at det, én sagde tidligt, faktisk svarer på det spørgsmål, der dukkede op sent.

Det her kalder jeg vægeffekten. Det er mit eget ord for det, ikke et etableret begreb fra forskningen, men det er en direkte følge af, at et flipchart bliver hængende i rummet. Vægeffekten er det, der sker, når flere ark hænger fremme samtidig og gør hele gruppens tankegang synlig på én gang. Et slide viser dig ét vindue ad gangen. Væggen viser dig hele landskabet. En gruppe, der har tapetseret et helt rum med sit eget arbejde i løbet af en dag, tænker anderledes om det arbejde, end en gruppe, der har set de samme punkter passere forbi på en skærm og forsvinde. Det ene er en samling minder. Det andet er et rum, du kan stå i.

Der er en fysisk side af det her, som er let at overse. Det sted, hvor et ark hænger, bliver til en adresse. Folk husker ikke bare, hvad der stod, men hvor det stod: »den derovre til venstre«, »den vi lavede lige før frokost«. Den rumlige placering bliver til en ekstra krog at hænge erindringen på, og en gruppe kan navigere i sit eget arbejde ved at pege rundt

i rummet. Det kan en skærm ikke. På den kommer alt gennem det samme rektangel og forsvinder samme vej igen. Væggen giver derimod tankerne steder i rummet. Det er det samme, et mindmap gør på papiret: dér ligger en del af betydningen i, hvor på siden en tanke står, og på væggen i, hvor i rummet arket hænger.



FIGUR 04 Hvor det hænger, en adresse

Der er en grund til, at nogle ark er lavet til at blive hængende gennem hele forløb: over dage, over møderækker, ikke bare over en formiddag. Men princippet er det samme som her: det, der bliver hængende, arbejder.

— Hvor styrken også bliver til en svaghed

Den blivende effekt stopper dog, når rummet stopper. Når arkene tages ned, mister de noget af deres kraft. Det er flipchartets efterlivsproblem, og bogen vender tilbage til det, når vi taler om værktøjsvalg og dokumentation.

Men det ændrer ikke hovedsagen. I det rum, mens mødet står på (der hvor tænkningen faktisk sker), vinder det, der bliver hængende. Et slide er væk, når du klikker. Et ark bliver, hvor du hængte det. Resten af bogen handler om at få det ene ark til at gøre arbejdet ordentligt.

KORT SAGT

- 1 Et slide er væk, i det øjeblik du klikker videre. Et ark bliver hængende og arbejder videre, mens I taler om noget andet.
- 2 Væggen er en fælles, ydre hukommelse. Arbejdshukommelsen er lille, så læg informationen ud på arket, og brug hovedet på at tænke i stedet for at huske.
- 3 Et ark på væggen laver fire slags arbejde: det informerer, samler opmærksomheden, fanger det, der bliver sagt, og instruerer.
- 4 Vægeffekten: flere ark oppe samtidig gør hele tankegangen synlig på én gang, og hvor et ark hænger, bliver til en adresse, folk kan pege på.
- 5 Styrken har en bagside. Når arkene tages ned, mister de deres kraft. Det er efterlivsproblemet, som bogen vender tilbage til.

3

Hånden, hjernen og hukommelsen

Et flipchart virker, når det bliver hængende. Men der er en anden grund til, at det håndskrevne og håndtegnede flipchart ofte føles stærkere end et færdigt slide: det bruger flere af de mekanismer, vi ved hjælper mennesker med at forstå og huske. Det her kapitel handler om, hvorfor det virker. Ikke fordi et flipchart er magisk, men fordi det trækker på nogle mekanismer, hjernen allerede arbejder med.

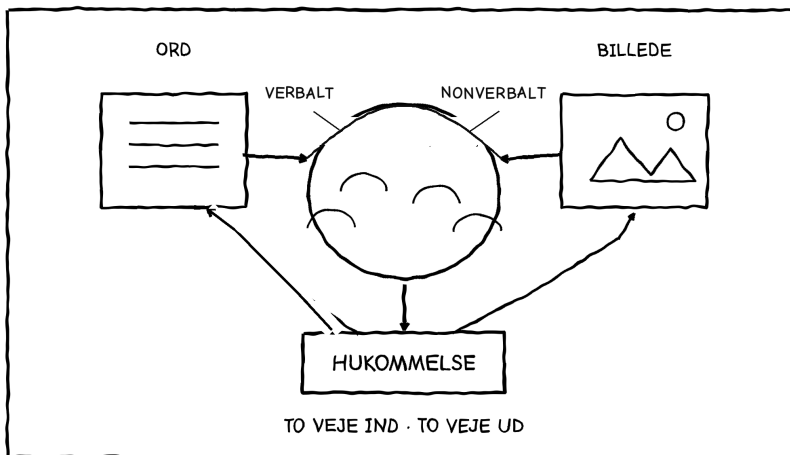
Det vigtigste først, så du kan læse resten med ro i maven: ingen af de studier, jeg trækker på her, har testet et flipchart mod en PowerPoint i et laboratorium. Jeg har ledt efter et, og jeg har ikke fundet det. Det, forskningen har vist godt og grundigt, er *mekanismerne*: hvordan hjernen koder ord og billeder, hvorfor vi husker det, vi selv frembringer, hvordan arbejdshukommelsen løber tør. Skærmen er ikke fjenden. Alle medier har deres fordele og ulemper. Det stærkeste er typisk at bruge flere medier sammen, men her holder jeg fokus på flipchartet.

— To spor ind, to spor ud

Allan Paivio foreslog i 1970'erne, at vi bearbejder information i to adskilte systemer: et verbalt, der håndterer ord, og et nonverbalt, der håndterer billeder og forestillinger. De to kan arbejde hver for sig, men de kan også kobles sammen. Og når en oplysning bliver kodet begge steder (som ord *og* som billede), får du to veje ind i hukommelsen og, vigtigere endnu, to veje ud igen. Falder den ene sti sammen, kan den anden stadig hente informationen frem.

Det er derfor, ord og relevante billeder sammen ofte hjælper mere end ord alene. Ikke fordi billeder er pæne, men fordi de giver hjernen en ekstra nøgle til den samme dør. Det er dokumenteret i studie efter studie, og det er en af de mest robuste effekter i hele kognitionspsykologien.

Læg mærke til, hvad et flipchart er, når du ser det i det lys. Det er en overflade, hvor ord og billede nødvendigvis lever side om side. Du skriver »BUDGET« og tegner en pengesæk ved siden af. Du skriver de tre faser og sætter en pil imellem dem. Et godt flipchart kan blive en stærk dobbeltkodningsflade, fordi ord og enkle billeder kan stå sammen på det. Det inviterer nærmest til det. En ren bulletliste gør det ikke.



FIGUR 05 To spor ind, to spor ud

Til dobbeltkodningen hører en nær slægtning: billedoverlegenhed. Billeder huskes ofte bedre end de ord, der betegner dem. Et velvalgt billede kan give hukommelsen en ekstra krog. En glødepære ved siden af ordet »idé« hjælper mere end ordet alene, hvis den faktisk støtter pointen. Det betyder ikke, at du skal tegne alt (sproget bærer præcision, som en tegning ikke kan), men det betyder, at et velvalgt ikon gør noget. Det er ikke bare grafisk fyld.

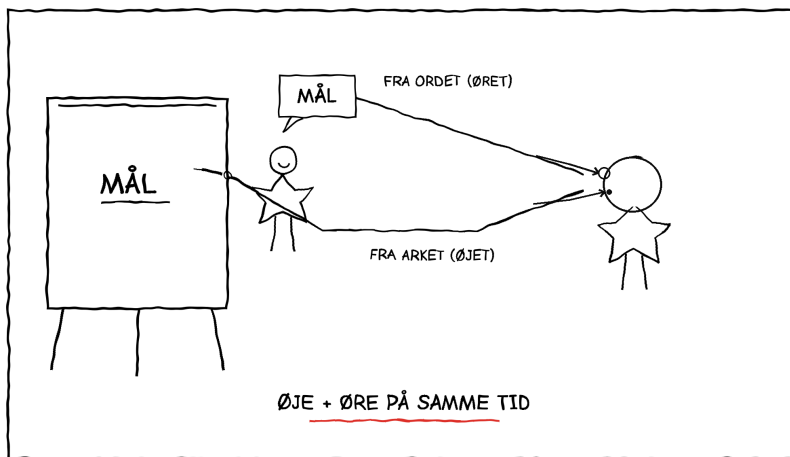
— Sig ordet, mens du skriver det

Richard Mayer har brugt årtier på at teste, hvordan ord og billeder skal *arrangeres* for at hjælpe folk med at lære (multimedielæring). Det meste af hans arbejde er lavet på skærm og med en lydfortælling, ikke på papir og en levende stemme i rummet, så når jeg overfører principperne til et flipchart, er det en fornuftsslutning, ikke et bevis. Men principperne er så velafprøvede, at det er en observation, der er værd at tage med.

Fire regler følger direkte af det:

1. Sæt etiketten tæt på det, den forklarer.
2. Brug farver, pile og bokse til at vise sammenhæng.
3. Skær (næsten) alt væk, der ikke hjælper på forståelsen.
4. Skriv og sig pointen samtidig, når du bygger flipchartet live.

De to første regler gør flipchartet let at aflæse: hold det, der hører sammen, tæt på hinanden, og vis strukturen med farve og pile. Den tredje er sammenhængsprincippet: alt, der ikke tjener til forståelsen, er støj, og støj stjæler opmærksomhed. Den fjerde handler om at bygge flipchartet live, så det, ørerne hører, og det, øjnene ser, ankommer samtidig og smelter til én ting. Skriver du hele flipchartet på forhånd og læser det op bagefter, spilder du den effekt. Hvis du har brug for at lave det på forhånd, så er det en god idé at hænge noget pap (eller papir) foran det, så du kan afsløre lidt ad gangen.

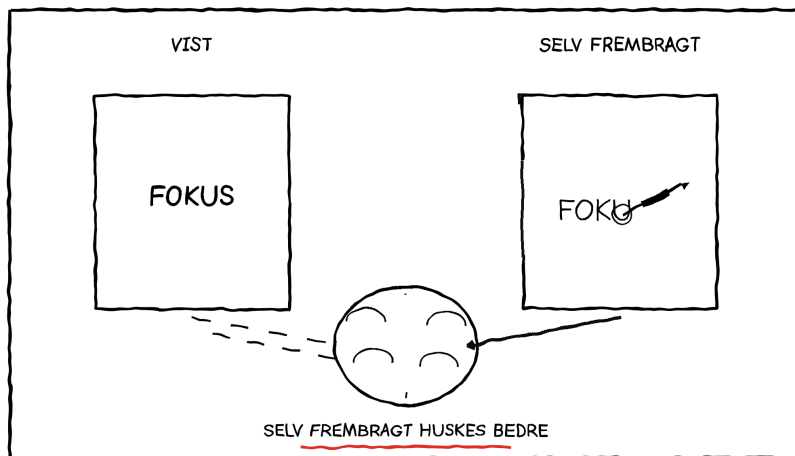


FIGUR 06 Øje og øre på samme tid

— Hvorfor det, du selv frembringer, sidder bedre fast

Et klassisk forsøg gav folk to opgaver. Nogle læste et ord parret med et beslægtet ord: »hurtig« og »langsom«. Andre fik kun det første ord og en regel og skulle selv frembringe det andet. Bagefter huskede den anden gruppe deres ord markant bedre. De havde ikke fået mere information. De havde arbejdet lidt for den, og det arbejde satte sig fast. Effekten hedder generationseffekten (oversat fra det engelske generation effect – det at fremstille noget selv, delvist beslægtet med IKEA-effekten.), og den er siden bekræftet i omkring 80 studier.

Det her er den reneste grund til, at det slår at skabe noget live frem for at vise noget færdiglavet. Når du skriver en pointe frem foran folk (og endnu stærkere, når *de* kommer med ordene og du fanger dem), er der nogen, der frembringer noget i stedet for bare at modtage det. Et printet slide er per definition allerede frembragt, af dig tidligere. Det levende flipchart bliver til, mens deltagerne ser på.



FIGUR 07 Generationseffekten

En ærlig grænse hører med: effekten er størst for netop det, der bliver frembragt, og for den, der frembringer det. Den er stærkest, når deltagerne selv frembringer noget: når de giver ordene, placerer sedlerne eller selv skriver på arket. Når du alene tegner live, får de stadig processen at se, men det er ikke det samme som selv at frembringe indholdet.

Det passer med et stærkt fund fra universitetsundervisning i naturvidenskab og teknik: aktiv læring kan give bedre resultater end traditionel forelæsning. Det er målt i universitetsundervisning, ikke på flipcharts, men logikken er den samme som generationseffektens. I flipchart-sammenhæng betyder det, at deltagerne egne ord og streger er stærkere end dine færdige svar. Et flipchart, gruppen har udfyldt sammen med dig, arbejder hårdere end et, du har lavet alene. (Detaljerne står i Appendiks D.)

Jeffrey Wammes og kolleger har vist, at hvis du beder folk *tegne* et ord i stedet for at skrive det, husker de det markant bedre. Tegneeffekten. Den kombinerer tre ting: du bearbejder ordets betydning, du bruger hånden, og du laver et billede. Dobbeltkodning i praksis. Men vær ærlig om, hvad det måler: *tegnerens egen* hukommelse, ikke publikums. Forsøget testede folk, der tegnede, ikke folk, der så på. Så effekten taler stærkt for, at du og dem, der tegner med, husker bedre. Den del, der handler om publikum, der ser din tegning, er en rimelig, men ikke direkte testet, forlængelse heraf.

— Arbejdshukommelsen løber tør: derfor så få linjer

Der er en grænse for, hvor meget hjernen kan holde i luften på én gang, og den grænse er lavere, end de fleste tror. Den udbredte regel (»syv, plus/minus to«) stammer fra George Millers artikel fra 1956, og den er blevet strakt langt ud over, hvad Miller selv påstod. Nyere arbejde, især Cowans, peger på, at den rene kapacitet snarere er omkring fire ting, ikke syv. Swellers teori om kognitiv belastning bygger videre på det: ethvert flipchart har en iboende sværhedsgrad, og alt det unødvendige oveni (rod, for mange linjer, dekoration) er belastninger, der ikke hjælper.

Det praktiske råd er derfor: én idé per ark, og fem til syv linjer som tommelfingerregel. Fire er en god påmindelse om, hvor lille arbejdshukommelsen er. Fem til syv linjer er en praktisk layoutregel for et A1-ark. De to tal siger ikke det samme, men de peger samme vej: mindre på arket, større skrift, mere luft. Læg mærke til, at jeg kalder det en tommelfingerregel og ikke en naturlov. Hvis noget er fire linjer, der siger det hele, så lad det være fire linjer. Pointen er ikke at ramme et magisk tal, men at respektere, at et overfyldt ark er et ark, ingen læser. Den praktiske side af det her (hvor stort du skal skrive, og hvor lidt der er plads til) hører hjemme i kapitel 11.

— Tegningen er ikke målet

Tegningen tjener læringen. Den er ikke målet i sig selv. Et smukt flipchart, der ikke hjælper processen, er spildt arbejde, uanset hvor pænt det er lavet. Vi kommer til at bruge mange kapitler på håndværk: skrift, farver, tegning, layout. Alt det er i tjeneste for én ting, at det, du laver, hjælper folk med forståelse og fastholdelse. Når du er i tvivl om, hvorvidt en detalje skal med, så stil det spørgsmål: hjælper den på forståelsen? Hvis nej, væk med den. Det er sammenhængsprincippet igen.

— Hvad vi ved, og hvad vi ikke ved

Der er to påstande, du møder igen og igen i litteraturen om visuel facilitering. Begge peger i en brugbar retning, men begge bliver ofte solgt stærkere, end forskningen kan bære.

Den første: håndskrift slår tastatur, når man skal lære. Mueller og Oppenheimer offentliggjorde i 2014 et studie med den fængende titel »The Pen Is Mightier Than the Keyboard«. Idéen er besnærende: fordi man skriver langsommere i hånden, kan man ikke nå at tage ordret notat, så man er tvunget til at sammenfatte med sine egne ord. Og den bearbejdning gør, at man husker bedre. Mekanismen lyder rigtig, og den rimer fint på generations-effekten. Problemet er bare, at da andre forsøgte at gentage studiet, holdt læringsfordelen ikke, selvom selve skriveadfærden gjorde. Hjerneforskning finder mere aktivitet, når børn og unge skriver i hånden, men det er små studier, der måler forbindelser i hjernen, ikke om folk lærer mere. Brug derfor gerne mekanismen som en plausibel grund til at skrive i hånden. Men påstå ikke, at det er bevist, at man lærer mere af at skrive i hånden. Det er det ikke. De enkelte replikationsstudier står i Appendiks D.

Den anden: at tegne i marginen (doodling) øger hukommelsen med 29 procent. Tallet stammer fra ét studie, Andrades fra 2010, hvor folk, der kradsede på et papir under en kedelig telefonbesked, bagefter huskede lidt mere af beskeden. Det er blevet gentaget tusind gange, altid uden forbehold. Men da Spencer-Mueller og Fenske i 2024 satte det på prøve igen i en bredere opstilling, holdt de 29 procent ikke, og struktureret notetagning slog det tankeløse kradseri. Så hvis nogen sælger dig doodling som et dokumenteret hukommelsesløft, så ved du nu bedre. Det, der faktisk virker, er den strukturerede sketch-note (ord og billeder, der er *organiseret* omkring indholdet), ikke fraværende kruseduller. Det er også præcis, hvad et godt flipchart er.

Læg mærke til de to eksempler, ikke fordi de underminerer bogens argument, men fordi de viser, hvordan man skal læse den slags tal. Rygraden i argumentet står stadig: dobbeltkodning, generationseffekt, kognitiv belastning, aktiv deltagelse. De er velunderbyggede, og de peger alle samme vej. Mekanismerne er stærke. Anvendelsen på flipchartet er en velbegrundet slutning plus håndværk. Det er det ærlige svar, og det er godt nok, for observationen er god, og håndværket kan læres. Men husk, at det også kan opnås på andre måder. Bare man tænker det ind i processen. Det her er en bog om flipcharts, men flipcharts er ikke altid svaret.

Tegn og skriv kun det, der hjælper på forståelsen. Lad gruppen være med til at frembringe indholdet, når det er deres tænkning. Og skær resten væk.

KORT SAGT

- 1 Jeg har ledt og ikke fundet et studie, der har testet flipchart mod PowerPoint.
- 2 Dobbeltkodning: ord og billede sammen giver to veje ind i hukommelsen og to veje ud. Et flipchart inviterer til det, en bulletliste gør ikke.
- 3 Generationseffekten: det, folk selv frembringer, sidder fast. Lad gruppen komme med ordene, når det er deres tænkning, for aktiv deltagelse slår passiv modtagelse.
- 4 Byg flipchartet live, og sig pointen, mens du skriver den, så øre og øje får det samme på samme tid.
- 5 Arbejdshukommelsen er lille, nærmere fire end syv. Én idé per ark, fem til syv linjer, større skrift, mere luft.
- 6 Tegningen tjener læringen, ikke sig selv. Hjælper en detalje ikke på forståelsen, så fjern den.

4

Flipchart og PowerPoint: det rigtige værktøj til opgaven

Der findes en genre af flipchart-entusiaster, der bruger halvdelen af deres taletid på at rakke ned på PowerPoint. Lad os springe den del over. PowerPoint er ikke fjenden. Et slide, der viser det rigtige på det rigtige tidspunkt, er et fint stykke arbejde, og der er ting, en projektor kan, som et flipchart aldrig kommer i nærheden af.

Spørgsmålet er ikke, hvad der er bedst. Det er, hvad der bedst løser opgaven foran dig. Et flipchart gør nogle ting godt. Slides, whiteboards og delte dokumenter gør andre ting godt. Vælg altid det rigtige værktøj til opgaven.

— Når flipchartet vinder

Varighed. Et flipchart bliver i rummet, mens et slide forsvinder fra skærmen, når du klikker videre. Det betyder, at gruppens tidligere arbejde stadig kan ses, peges på og bruges.

Medskabelse. Hvem som helst kan tage en tusch og skrive på et flipchart. Indholdet på papiret bliver bygget *sammen med* gruppen, ikke vist *til* den, og der er en verden til forskel på de to. Folk ejer det, de selv har været med til at skrive. Et færdigt slide er noget, du har lavet hjemmefra og nu fremviser. Et flipchart, der fyldes ud i rummet, tilhører alle i rummet.

Energi og tempo. Når du skriver i realtid, binder du dit eget tempo til håndens hastighed, og det er langsomt nok til, at folk kan følge med og hurtigt nok til, at der sker noget. Der

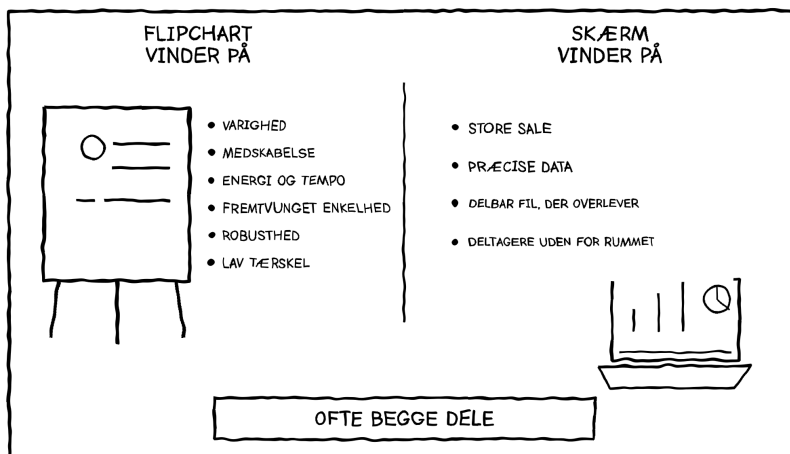
er en levende opmærksomhed omkring en person, der tegner, som en færdig slide-serie ikke fremkalder. En bunke forberedte slides frister til at skynde sig igennem. En tusch gør det ikke.

Fremtvinget enkelhed. Der er ikke plads til ret meget på et flipchart, skrevet i en størrelse, den bagerste række kan læse. Den begrænsning er en gave. Du *kan* proppe 40 linjer på et slide i punkt 12 (følk jeg gør det hele tiden), men det kan du ikke på et flipchart. Papiret tvinger dig til at koge det ned til det, der faktisk skal med.

Robusthed. Et flipchart kræver ikke strøm, ikke en pære, ikke et kabel, ikke en adgangs-kode og ikke, at gæste-wifi virker. Det går ikke ned, mens 30 mennesker sidder og kigger på dig. Jeg har set flere møder gå i stå på grund af en projektor, der ikke ville snakke med en bærbar, end jeg kan tælle. Et flipchart og et par tuscher fejler ikke på den måde.

Lav tærskel. Du behøver ikke login, en skabelon eller en færdig fil. Med papir og et par vandbaserede tuscher kan du gå i gang med det samme.

Forståelse i mindre rum. I et rum med op til cirka 30 personer er flipchartet et godt arbejdsmedie, hvis skriften kan læses, og arket holdes enkelt. Og 30–40 personer kan lade sig gøre, hvis rummet og sigtelinjer tillader det. I mindre rum hjælper enkle visuelle greb, fordi de reducerer læsearbejdet og gør pointen hurtigere at afkode. Men grænsen er stadig læsbarhed: den bagerste række skal kunne læse skriften. Hvor den grænse præcist går, og hvor store bogstaverne skal være for at overholde den, tager kapitel 11 sig af.



FIGUR 08 Når flipcharten vinder

— Når skærmen vinder

Der er opgaver, hvor du skal lade flipchartet stå og tænde projektoren.

Store sale. Op til cirka 30 personer er du på sikker grund, og med et godt rum og korte linjer kan du strække den til 30–40. Derover holder håndskriften ikke længere: bogstaverne bliver enten for små for de bagerste eller så store, at der ikke er plads til noget. Skal 400 mennesker se det samme tydeligt på én gang, vinder skærmen med længder. Ja, du kan komme et kamera på dit flipchart, men det gør vi jo ikke i praksis.

Deltagere, der ikke er i rummet. Et flipchart virker kun, når folk er i samme rum. Sidder halvdelen af mødet hjemme bag hver sin skærm, kan de ikke se arket på væggen, og så er en delt skærm eller et digitalt whiteboard det rigtige valg. Flipchartet er et fysisk medie til et fysisk rum. Det er ikke en svaghed, du kan rette. Det er bare, hvad det er.

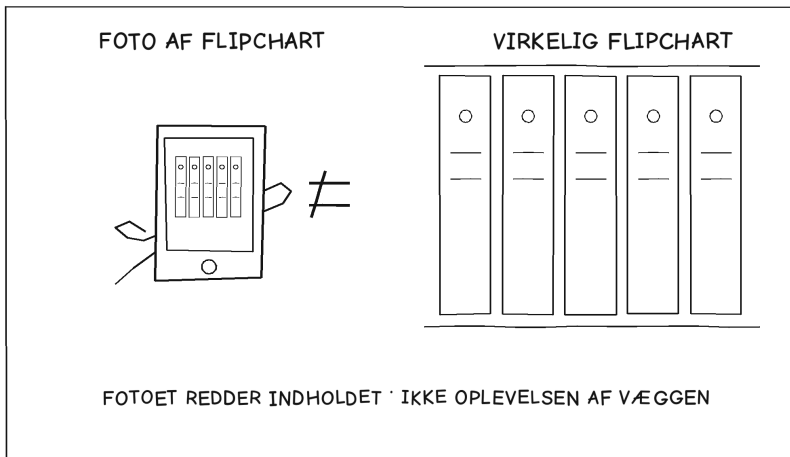
Præcise data, fotos og video. Skal du vise et rigtigt regnskab, en graf med tal, der skal stemme, et fotografi af et produkt, en videosekvens eller lignende, så er en projektor (eller skærm) det eneste fornuftige valg. Ingen tegner et troværdigt søjlediagram i fri hånd, og ingen skal prøve. Det, der kræver præcision eller er et faktisk billede af noget, hører til på skærmen. Flipchartet er godt til konceptuelle diagrammer, pile, tidslinjer, firfelter og simple skalaer, men ikke til tal, der skal kunne aflæses præcist.

En delbar fil, der overlever. En PowerPoint kan sendes rundt, åbnes igen om et halvt år, søges i, kopieres og arkiveres. Den kan have ekstra noter til læseren efterfølgende (præsentationsnoter, skjulte slides og bilag). Den overlever mødet i en form, der er tro mod originalen. Det kan flipchartet ikke.

— Efterlivet: den, ingen taler om

Flipchartet har svært ved at leve videre efter mødet. Det er dets reelle svaghed, og den skal ikke pakkes ind.

Du tager et foto af hvert ark, inden du river dem ned. Godt, det skal du. Men et foto er ikke det samme som arket på væggen. Du mister skalaen: det, der fyldte en hel væg, bliver til et lille, fladt billede på en telefon. Du mister den fysiske tilstedeværelse. Og du mister den rumlige hukommelse, den, hvor folk husker »den derovre ved vinduet« og »den store med de røde pile«. Placeringen i rummet var en del af, hvordan de huskede indholdet. På et foto ser du ét ark ad gangen. Vi er tilbage ved projektorens problem, bare i din kamerarulle.



FIGUR 09 Efterlivet

Her har skærmen en ægte fordel, som flipchartet ikke kan matche: den delbare, trofaste, genåbnelige fil er præcis dét, papiret er dårligt til. Du kan mildne efterlivsproblemet (foto-grafere ordentligt, transskribere til et dokument, sætte billederne ind i referatet, eller tage dem med hjem til kontoret efterfølgende), og kapitel 27 viser dig, hvordan. Men afhjælpning er ikke det samme som originalen: du redder indholdet, ikke oplevelsen af væggen.

— Selv inden for slides taber de tætte punkter

Når folk skælder ud på PowerPoint, mener de som regel ikke PowerPoint. De mener det tætpakkede slide med 18 linjer, som nogen læser højt for dem. Det er et reelt problem, men de forskellige typer kritik vejer ikke lige meget.

Edward Tufte skrev det berømte essay *PowerPoint Is Evil*. Skarpt og læseværdigt, men det er en ekspert, der giver sin mening, ikke et forsøg med tal. Brug det som en velbegrundet holdning, ikke som bevis.

Michael Alley og kollegers arbejde med »assertion-evidence« har sammenlignet slides med hinanden: et slide med en fuld sætning som overskrift plus ét billede giver bedre forståelse og hukommelse end den klassiske overskrift-med-punkter. Bemærk, at det er slide mod slide, ikke slide mod flipchart, så det beviser ikke, at papir slår skærm. Det viser noget mere præcist: selv inden for slides taber de tætte punkter. Pointen på tværs af begge er den samme, som papiret tvinger dig til alligevel: ét budskab ad gangen, ord og billede sammen, ikke en mur af tekst.

— Og så er der resten af værktøjskassen

Det er ikke kun flipchart og skærm. Hvert redskab i kassen vinder på noget og taber på noget andet:

Værktøj	Vinder på	Taber på	Brug når
Flipchart	varighed i rummet, medskabelse	efterliv	gruppen skal tænke sammen og se det hele på én gang
PowerPoint	præcision, billeder, delbarhed	medskabelse og synlig samtidighed	du skal vise præcise tal, billeder eller video for mange
Whiteboard	live opbygning, hurtige ændringer	varighed	I skal tegne hurtigt og ændre undervejs, uden at gemme det
Delt dokument	efterliv, søgbarhed	fælles fysisk fokus	arbejdet skal kunne søges og bruges bagefter
Miro / digitalt whiteboard	stort digitalt arbejdsrum	skærmtræthed og fysisk tilstedeværelse	deltagerne er ikke i samme rum

Ingen af dem afløser flipchartet. De er hver især et redskab med sin egen styrke, og den dygtige facilitator plukker efter opgaven i stedet for at være tro mod ét medie.

— Brug både skærm og flipchart

Det interessante spørgsmål er ikke, hvad du vælger. Det er, hvordan du bruger de valgte sammen i samme session. Det er det, de professionelle gør.

Del arbejdet efter, hvad hver ting er god til. Slides til det faste og det præcise: tal, grafer, fotos, video. Flipchart til det levende og det fælles: det, gruppen selv tænker frem, det, der skal blive hængende, det, I bygger sammen.

Praktisk trick

Tryk B i PowerPoint, når du går hen til stativet. Skærmen bliver sort (W gør den hvid), så det lysende slide ikke konkurrerer om opmærksomheden, mens du arbejder på papiret. Tryk B igen, når du skal tilbage.

En anden, som er værd at kunne: projicér op på et blankt ark og tegn oven på det. Og forberedte ark kan sagtens vises, som var de slides, roligt og på skift. Men der skal være gode grunde.

Et flipchart er ikke en fattigmands-PowerPoint, og PowerPoint er ikke fjenden. Det er to værktøjer med hver deres styrker. Kend styrkerne, kend efterlivsproblemet, og vælg efter opgaven. Tit er svaret begge dele.

KORT SAGT

- 1 Spørgsmålet er ikke, hvad der er bedst, men hvad der løser opgaven. Tit er svaret begge dele i samme lokale.
- 2 Flipchartet vinder på varighed, medskabelse, tempo, fremtvunget enkelhed, robusthed og lav tærskel, op til cirka 30 personer, 30–40 hvis rummet og sigtelinjer tillader det.
- 3 Skærmen vinder på store sale, præcise tal, fotos og video, og på den delbare fil, der overlever mødet.
- 4 Efterlivsproblemet er flipchartets reelle svaghed: et foto redder indholdet, ikke oplevelsen af væggen.
- 5 Selv inden for slides taber de tætte punkter. Ét budskab ad gangen, ord og billede sammen, ikke en mur af tekst.
- 6 Brug begge dele: slides til det faste og præcise, flipchart til det levende og fælles. Tryk B, når du går hen til stativet.

DEL II

Udstyret skal være i orden

I DENNE DEL

- 5 Tuscher
- 6 Papiret
- 7 Stativet
- 8 Tape, elefantsnot og resten af kassen
- 9 Indkøbslisten

5

Tuscher

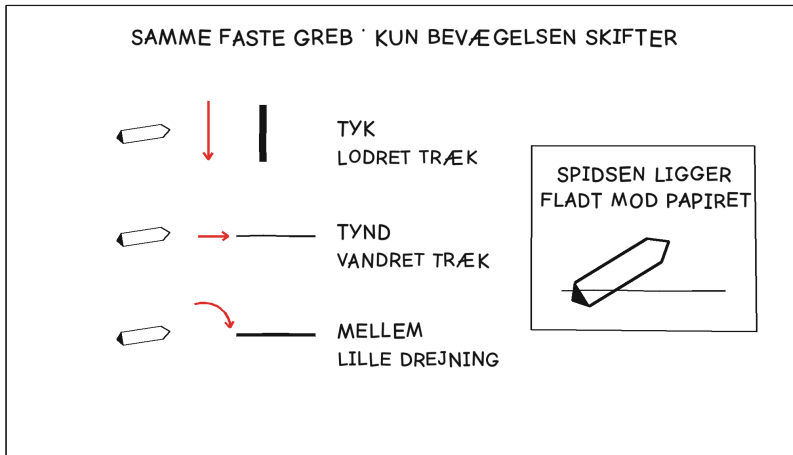
Del II handler om udstyret. Har du travlt, så er her minimum. Resten af delen forklarer, hvorfor, og hvad du kan bygge til over tid.

Skal du i gang i morgen? Køb:

1. Vandbaserede flipchart-tuscher i sort, blå og rød.
2. En A1-blok på mindst 80 g/m², gerne med prikkegitter.
3. Malertape med lav klæbeevne.
4. En blød blyant.
5. Et stabilt stativ, eller en væg, du må hænge papir på.

Brug aldrig sprittuscher på flipchart-papir. Aldrig. En sprittusch indeholder et opløsningsmiddel, der er lavet til at trænge ind i materialet og blive der. På flipchart-papir gør den præcis det, den er bygget til: den slår igennem. Blækket løber ned på arket under det, du skriver på, så det ark er ødelagt, før du overhovedet er nået til det. Og hvis papiret er tyndt, eller du presser hårdt, fortsætter det videre ned på stativets metalplade, og i uheldige tilfælde på væggen bagved, hvis du skriver på et enkelt ark tapet op. Det sidste er ikke sjovt at forklare bagefter.

Brug vandbaserede flipchart-tuscher, hver eneste gang. Vandbaseret blæk er lavet til papir og giver langt mindre gennemslag end sprittusch. Det tørrer hurtigt, lugter ikke af opløsningsmiddel, og med ordentligt papir og et tomt mellemrum bagved bliver det, hvor du satte det.



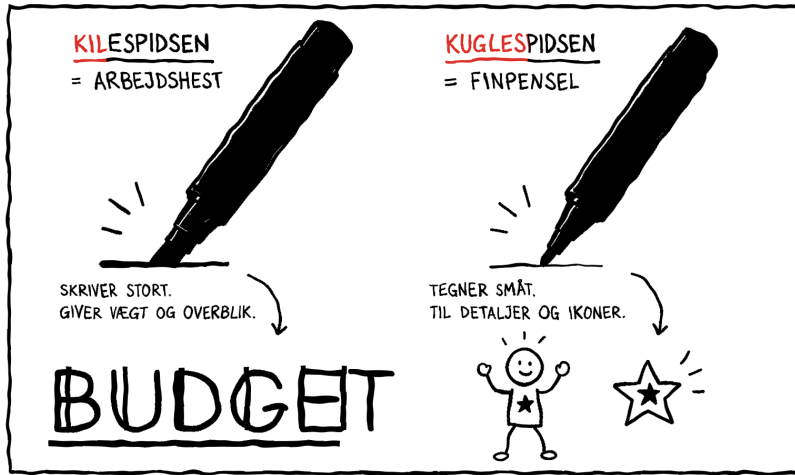
FIGUR 10 Kilespids: tre tykkelser

— Spidsen: kile først, kugle ved siden af

Den næste beslutning er spidsen.

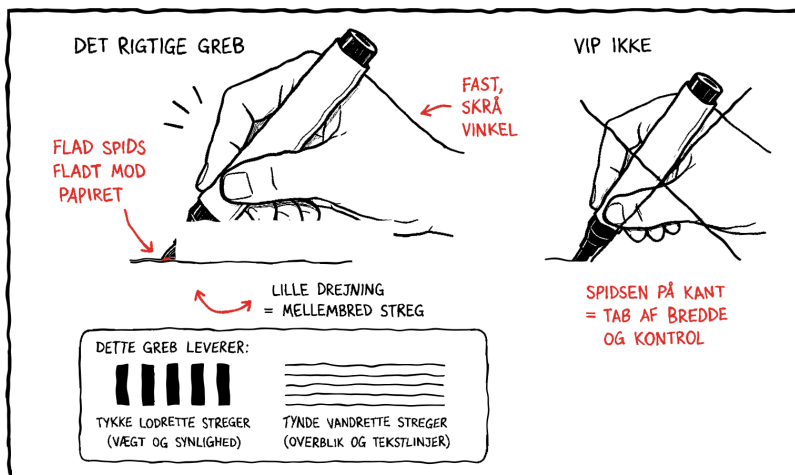
Vælg en kilespids (en fladtrykt, skrå spids, ofte kaldet wedge eller chisel) på et sted mellem 2 og 6 millimeter. Grunden er, at kilespidsen giver dig tre stregtykkelser fra ét og samme værktøj, uden at du skifter noget. Trækker du ned med den brede side, får du en tyk, kraftig streg. Trækker du på tværs, får du en tynd. Og drejer du tuschen en smule mellem fingrene undervejs, får du en tredje bredde midt mellem. Det betyder, at din skrift får indbygget vægt og fremhævning (tykke lodrette, tynde vandrette, næsten som kalligrafi), uden at du gør andet end at holde tuschen konsekvent. Det er derfor, kilespidsen er standarden blandt folk, der laver flipcharts til dagligt, og det er den, du skal lære at holde rigtigt.

Kuglespidsen (den runde) kan ikke det der. Den giver én bredde, punktum. Men den er til gengæld god til det, kilespidsen er klodset til: små ikoner, detaljer, fine linjer, et stjerne-menneske, et lille symbol i hjørnet. Så svaret er ikke enten-eller. Hav begge dele. Kilespid-sen er din arbejdshest til tekst og overskrifter. Kuglespidsen er din finpensel til tegning og det små. Har du kun plads til at lære at holde én rigtigt, så lær kilen.



FIGUR 11 · Kile og kugle

Grebet afgør, om kilespidsen holder sit løfte. Hold tuschen, så den flade spids ligger fladt mod papiret, og hold den samme vinkel hele vejen. Så kommer de tykke og tynde streger ens hver gang. Den tredje, mellembrede streg får du ved at dreje tuschen en anelse med vilje, ikke ved et tilfælde. Det, du skal undgå, er at vippe grebet, uden at du vil det, for så skifter bredden af sig selv, og skriften bliver ujævn.



FIGUR 12 · Grebet om kilespidsen

— Tykkere streg til større rum

Bredden på spidsen skal følge rummet. Logikken er den enkleste i hele bogen: jo længere væk den bagerste tilskuer sidder, jo tykkere skal stregerne være for at kunne læses. En tynd streg, der ser knivskarp ud lige foran dig, forsvinder til ingenting på 10 meters afstand.

Til et lille mødelokale med fem-seks mennesker klarer en almindelig kilespids fint arbejdet. Til en sal eller et stort lokale med mange rækker skal du op i en tykkere spids, eller i det mindste skrive med den brede side ned hele tiden. Reglen om, hvor stor selve skriften skal være i centimeter, hører hjemme i kapitel 11. Her nøjes vi med værktøjssiden af den: tag den tykke tusch med, når rummet er stort. Det koster næsten ingenting at have en ekstra bred med i tasken, og den dag, du står i et lokale, der er dobbelt så dybt som forventet, er du glad for den.

— Mærker: hvad du skal købe, og hvad du skal undgå

Det, der afgør et godt køb, er ikke mærket, men at blækket er vandbaseret, spidsen kileformet, og tuschen lavet til flipchart-papir. Er den oven i købet genopfyldelig, bliver den billigere og mindre spildtung i længden, hvis du bruger tuscher ofte. Et mærke, der rummer det hele, og som mange grafiske facilitatorer sværger til, er den tyske Neuland. Deres tusch **No.One** er kileformet, genopfyldelig og lavet til flipchart-papir, så den ikke slår igennem. Vil du investere i ordentligt grej, er det her, du gør det.

Men der er en fælde i Neulands egen navngivning, og den skal du kende, for den har kostet folk et ødelagt sæt ark. Flere af deres tuscher ligner hinanden på en prik, men er lavet til hver sin overflade.

Pas på ved Neuland:

- Køb ikke **No.One Whiteboard** (her er tuschen hvid, også selvom den skriver med forskellige farver) til flipchart-papir. Den er lavet til whiteboards.
- Tjek etiketten: den skal være til flipchart-papir og vandbaseret.

Outliner (hele tuschen er orangeifarvet, også når den skriver med sort) er derimod helt fin: den er vandbaseret og lavet til papir, så den slår ikke igennem, selv om den kaldes permanent. Det er opløsningsmidlet, du skal holde øje med, ikke ordet »permanent«. Læs etiketten, hver gang.

Skal det være billigere og lettere at få fat i, er **Staedtler** et solidt valg. Deres flipchart-tuscher er vandbaserede, de fås i de fleste velassorterede kontorforsyninger, og de gør arbejdet uden dramatik. De holder ikke helt så længe som en genopfyldelig Neuland, men de er nemme at finde, og de slår ikke igennem. For de fleste, der ikke laver flipcharts hver uge, er de mere end gode nok.

Mærkerne her er eksempler, ikke en udtømmende liste, og sortiment og modelnavne ændrer sig. Hold fast i kravene (vandbaseret, kilespids, lavet til flipchart-papir), så finder du selv de gode, uanset hvad hylden hedder om et år.

— Vaner, der redder dagen

Til sidst fire vaner, der lyder banale og ikke er det, fordi de er præcis dem, folk springer over og ender med at fortryde det bagefter.

Tag altid dine egne tuscher med. Sats aldrig på, at der ligger nogen i lokalet, og at de virker. Der ligger som regel tre udtørrede sprittuscher og en gul. Du står foran folk om lidt. Det er ikke der, du vil opdage, at der ikke er noget at skrive med.

Test dem, før du går i gang. Sæt et par streger på det øverste ark, inden deltagerne kommer ind. En tusch, der er ved at være tom, skriver svagt og skuffende, og det ser du kun ved at prøve. Så ved du det i forvejen, ikke midt i din fremlæggelse.

Hold dem tæt på. Læg tuscherne på stativets bakke eller i lommen, ikke ovre på bordet i den anden ende af rummet. Hvert skridt væk fra papiret er et brud i tempoet og et blik, du taber. Grejket skal være inden for en armslængde. Jeg hænger tit en lille "taske" bag stativet med mine ekstra tuscher i.

Sæt hættten på. En vandbaseret tusch kan tørre ud i løbet af minutter, hvis den ligger åben, og en halvtør tusch skriver dårligt resten af dagen. Klik hættten på, hver gang du lægger den fra dig. Det koster ikke ekstra, og det sørger for, at den virker, når du skal bruge den næste gang.

KORT SAGT

- 1 Vandbaseret, aldrig sprit.
- 2 Kilespids som arbejdshest, kuglespids til små ikoner og detaljer.
- 3 Tykkere spids til større rum.
- 4 Neuland eller Staedtler. Tjek, at tuschen er vandbaseret og til flipchart-papir.
- 5 Test tuscherne før mødet, og sæt hættten på.

6

Papiret

Papiret er den billigste del af hele opsætningen, og det er den del, folk tænker mindst over. De køber den blok, der stod på hylden, eller den, indkøb havde bestilt sidste år. Det er en fejl. Papir virker banalt, indtil det er forkert, og så mærker du det med det samme: tuschen slår igennem, skriften bølgner, og arket flænses skævt, når du river det af.

. Vælg papir, der er tungt nok til, at man ikke kan se igennem det, med en overflade, der hjælper på din skrift uden selv at kunne ses, i en størrelse, der passer til rummet og til dit stativ. Resten af kapitlet forklarer hvorfor.

— Vægten: mindst 80 gram

Vægt måles i gram per kvadratmeter, skrevet g/m^2 (eller bare »gram« i daglig tale). Køb ikke noget under 80. Det er ikke en smagssag.

To ting følger med vægten. Det tunge papir er glattere at skrive på: kilespidsen glider i stedet for at hage sig fast i fibre, og streger bliver rene. Og det slår mindre igennem. Tyndt papir er halvgennemsgigt: det, du skriver, går igennem ned på arket under, og det, der står på arket under, skinner op gennem dit. På afstand ser et flipchart med gennemslag rodet ud, selv når skriften er pæn. 80 g/m^2 er min anbefalede nedre grænse for almindeligt brug, ikke en naturlov. Tyndere papir kan fungere, men risikoen for gennemslag og uro på arket stiger. Går du op i vægt, bliver det kun bedre, men også dyrere og tungere at slæbe på.

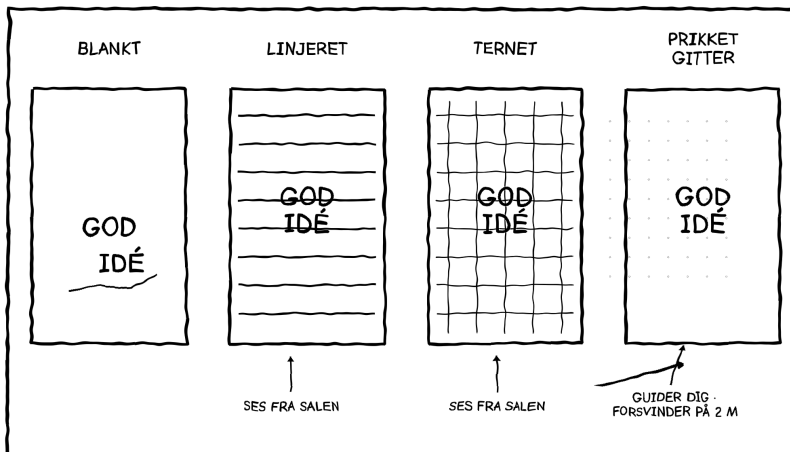
Gennemslaget hænger ikke kun sammen med vægten. Det hænger også sammen med tuschen, overfladen og hvor hårdt du trykker. Bruger du sprittuscher, slår det igennem på selv det tungeste papir: det er tuschens skyld, ikke papirets. Med vandbaserede flipchart-tuscher og 80 grams papir er du helt fri for problemet det meste af tiden. Resten klarer mellemarket, som vi kommer til.

— Overfladen: prikkegitteret vinder

Papiret fås blankt, linjeret, ternet eller med et svagt prikket gitter. De gør ikke det samme, og forskellen er større, end man skulle tro.

Blankt papir er det mest udbredte og det, de fleste har i hovedet, når de tænker »flipchart«. Det virker fint, men det giver dig ingen hjælp. Din skrift bølger, dine bokse bliver skæve, og du opdager det først, når arket hænger på væggen. Linjeret papir holder skriften vandret, men linjerne kan ses på afstand og trækker et kontortavle-udtryk ned over det hele. Ternet er bedre til bokse og kolonner, men samme problem: gitteret er synligt for salen.

Prikkegitteret (dot grid) løser det. Det er et net af små prikker med jævn afstand: tæt nok til at guide dig, spinkelt nok til at forsvinde. Fra 2 meter kan hverken du eller publikum se prikkerne. Tæt på giver de dig en lige bundlinje at skrive på, faste punkter at sætte bokse og kolonner efter, og en fornemmelse af proportioner, uden at noget af det ender synligt på det færdige ark. Det er det tætteste, du kommer på at snyde med usynlige hjælpelinjer, uden selv at skulle tegne dem. Køb prikket, hvis du kan få det. Det er min klare anbefaling, ikke en universel sandhed, men efter min erfaring den ene opgradering på papirsiden, der kan mærkes i skriften.



FIGUR 13 Prikkegitteret vinder

— Størrelsen: A1 til hverdag, A0 til de store rum

Standarden er A1: 594 × 841 mm. Det er den størrelse, langt de fleste stativer er bygget til, og den passer til et rum med op mod 30–40 mennesker, hvis din skrift ellers er stor nok. A1 er udgangspunktet. Har du ikke en grund til andet, er det den, du køber.

A0 (841 × 1189 mm) er det dobbelte areal og hører til de store rum, hvor bageste række sidder for langt væk til, at A1 rækker. Det kræver et stativ eller en væg, der kan bære det, og det er markant mere uhåndterligt at transportere, rive af og hænge op. Brug det, når rummet kræver det, ikke som standard. For de fleste er A1 det eneste, de kommer til at møde i virkeligheden.

— Huller og perforering

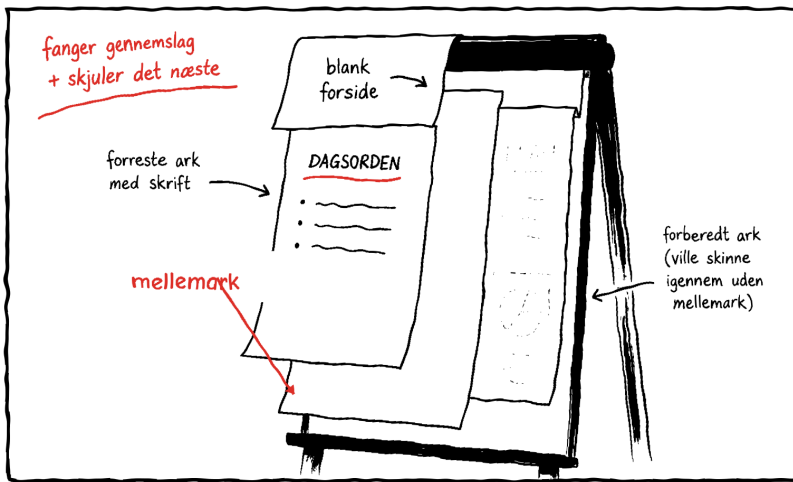
To detaljer, der lyder ligegyldige, indtil de mangler. Papiret skal være hullet, så det passer på tapperne på dit stativ: hullerne holder arket på plads, mens du skriver og river af. Køber du en blok, der ikke passer til holderens hulafstand, hænger den skævt eller slet ikke. Tjek det, før du køber ind i mængder. Ja, der findes forskellige bredder på hullerne. De fleste stativer kan tilpasses, men tjek alligevel, bare for at være sikker.

Blokken skal være perforeret langs toppen. Perforeringen er den stiplede linje, der lader arket rive rent af i stedet for at flænse skævt ned over det, du lige har skrevet. Uden perforering skal du rive forsigtigt og alligevel leve med en laset kant. Selve teknikken til at rive rent af hører til i rummet (se kapitel 20), men det starter med, at blokken er perforeret.

Mellemark: det tomme ark bagved

Hold altid et blankt ark bag det, du skriver på.

Det gør to ting. Det stopper gennemslag: selv med godt papir og de rigtige tuscher kan en kraftig streg gå igennem ned på arket under, og et blankt mellemark fanger det, så dit næste rene ark bliver ved med at være rent. Og det skjuler det, der kommer. Har du forberedt det næste ark, vil det ellers skinne svagt igennem og røbe sig, mens du står med det forrige. Et tomt ark imellem lukker af. (Det samme blanke ark kan bruges aktivt til at styre, hvad salen ser hvornår, men det er afslørings teknik, og den venter i et senere kapitel.)



FIGUR 14 Mellemarket

Samme logik gælder Forrest. Lad det første ark på en frisk blok stå blankt som forside. Så røber blokken ikke det første, du har forberedt, før du er klar, og du har et rent omslag at slå om, når I går i gang. Det koster ét ark. Det er det værd.

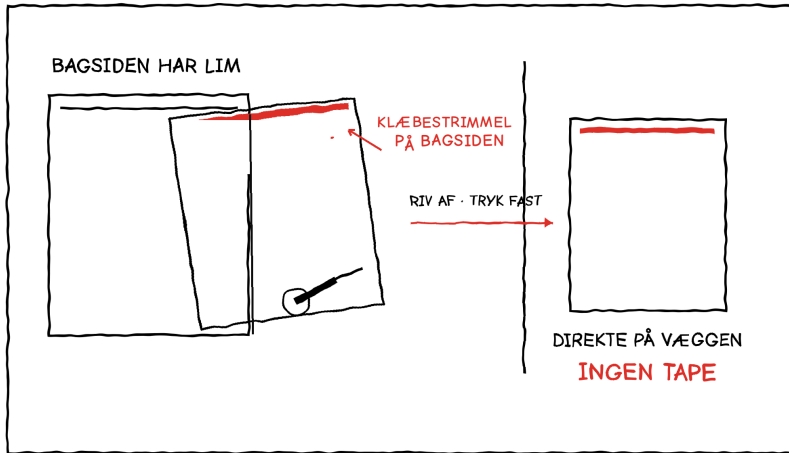
Selvklæbende ark: papir uden tape

Der findes en variant, der er værd at kende, når rummet kæmper imod dig: flipchart-blokke med en klæbestrimmel på bagsiden af hvert ark, samme idé som en post-it, bare i stor. Du river arket af og trykker det direkte på væggen. Ingen tape. Den mest udbredte er 3M's Post-it Easel Pads.

De løser ét bestemt problem: rummene, hvor du ikke må eller ikke kan bruge tape. Glasvægge, tapetserede vægge, steder, hvor malertapen tager malingen med, når den kommer ned igen. De er også hurtige, når mange ark skal op på én gang, for eksempel

til en gallerivandring, hvor du ikke gider stå med en tapedispenser (som i øvrigt fås til malertape). Klæbestrimlen sætter ikke mærker og kan flyttes og sættes op igen.

Ulempen er prisen. De er mærkbart dyrere per ark end en almindelig blok, og klæbestrimlen taber greb på ru og porøse vægge, så et ark kan falde ned på pudset mur eller grov beton. De fås desuden i amerikanske tommemål, ikke A-formater, så de flugter ikke med dine A1-ark på væggen. Brug dem som specialværktøj til de tape-fjendtlige lokaler, ikke som din hverdagsblok. De præcise størrelser, mål og ophæng står i Appendiks E.



FIGUR 15 Post-it Easel Pad

KORT SAGT

Køb 80 grams papir eller tungere, med prikket gitter, hvis du kan få det, i A1 til de fleste. Sørg for, at hullerne i toppen af blokken passer til dit stativ, og at kanten er perforeret langs toppen. Hold et blankt ark bagved og et blankt ark forrest. Og hav en Post-it-blok stående til de dage, hvor du ikke må bruge tape på væggen. Nu har du styr på papiret.

7

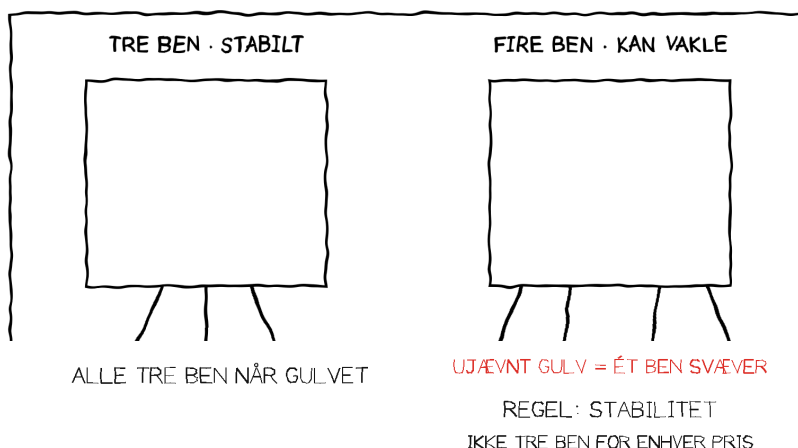
Stativet

Stativet er det stykke grej, du tænker mindst over og ærgrer dig mest over. Tuschen vælger du med omhu, papiret har du en mening om, men stativet er bare det, der stod i lokalet, da du kom. Jeg kan ikke anbefale at stå midt i en workshop og kæmpe med et vakkelt metalstel, der skrider, hælder og taber arkene, mens 12 mennesker ser på. Det behøver ikke gå sådan.

Et godt stativ bærer papiret stabilt og står stille. Det skal holde papiret oppe i den rigtige højde og vinkel og ellers ikke gøre væsen af sig. Ikke mere, og bestemt ikke mindre.

— Vælg et stabilt stativ, gerne trebenet

Vælg et stabilt stativ. Tre ben er som regel det sikreste. Tre ben finder altid gulvet: et fjerde ben rækker, hvis gulvet ikke er helt plant, og det er gulvet aldrig i et mødelokale, en kantine eller et menighedshus. Et trebenet stativ står stabilt på et skævt gulv, uden at du gør noget. Nogle tunge kontor- og konferencestativer med bred fod eller hjul står også fint. Reglen er stabilitet, ikke tre ben for enhver pris.



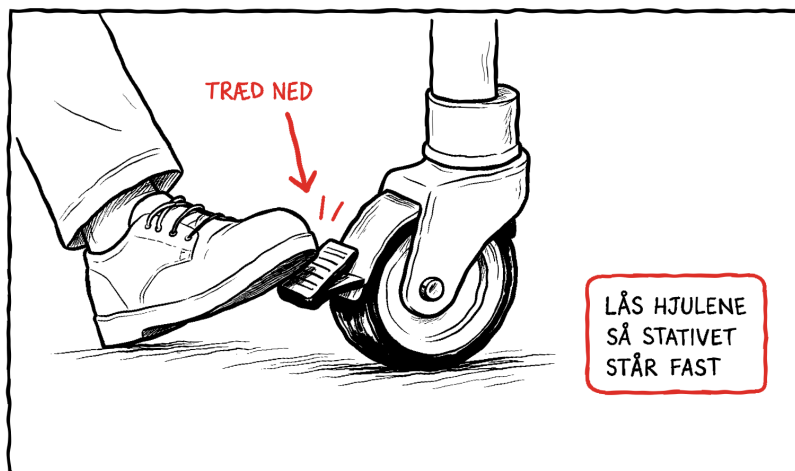
FIGUR 16 Vælg et stabilt stativ

Ud over de tre ben er der tre ting, du skal tjekke.

Det skal kunne justere vinklen. Papiret skal helst hælde en anelse bagover, så det står roligt, fanger mindre genskin for deltagerne og er lettere at skrive på, uden at du skal læne dig ind over det. Kan stativet stille sig næsten lodret til fintegning og læne lidt tilbage til skrift stående, har du friheden til at stå rigtigt.

Det skal have en tuschbakke. En smal hylde under papiret, hvor tuscherne og en klud ligger inden for rækkevidde. Uden bakke ender tuscherne i lommen, på bordet eller på gulvet, og du bruger tid på at lede efter den blå, mens tempoet i rummet falder. Bakken lyder banal. Men det er den, du savner mest, når den mangler.

Og hvis det har hjul: lås dem. Mange konferencestativer står på små drejehjul, så de kan rulles på plads. Fint, men et ulåst hjul er et stativ, der triller, når du læner dig mod det eller river et ark af. Træd bremsen ned på hvert hjul, før du skriver det første ord, og kontrollér med et lille skub, at det ikke kan tippe. Et stativ, der vælter forover midt i en session, tager både arkene og din troværdighed med sig ned.



FIGUR 17 Lås hjulene

— Prøv det, før mødet begynder

Er stativet ukendt, så prøv det, før deltagerne kommer. Det sparer pinlige minutter, for hvert fabrikat har sin egen lille finte: en klemme, der skal vrides, en teleskopstang med en skrue (der naturligvis sidder fast), en papirklemme, der kun griber, hvis hullerne sidder præcis på pindene. Rigtig mange facilitatorer opdager den finte midt i workshoppen og står så og roder med metallet i stedet for at facilitere. Det er spild, og det er til at undgå.

Kom i god tid. Rejs stativet, spænd et ark op, lås hjulene, skriv en prøvelinje, og riv arket af. Så ved du, at det virker, og hvor højt papiret må sidde, før den nederste linje forsvinder bag hoveder i publikum.

Stativtest før mødet:

1. Rejs stativet.
2. Sæt et ark på.
3. Lås hjulene, hvis de er der.
4. Skriv en prøvelinje.
5. Se fra bagerste stol, om det kan læses.
6. Riv arket af.

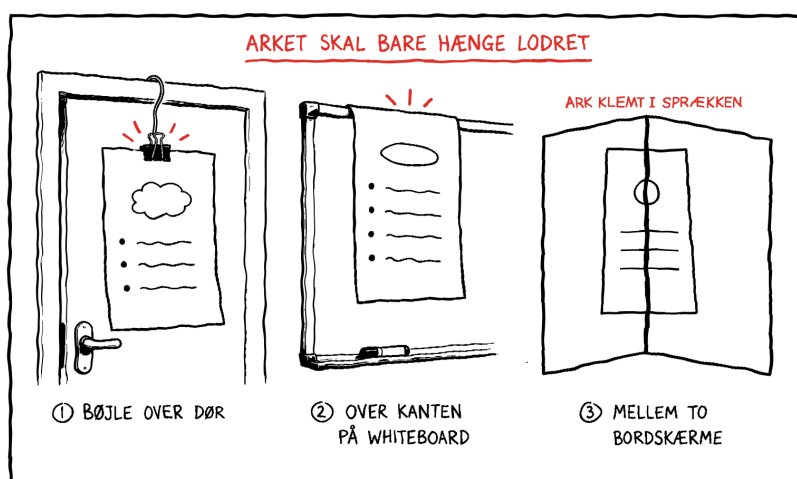
Og hvis det vakler (hvis benene ikke vil stå fast, klemmen ikke vil holde, eller stellet svajer, hver gang du rører det), så lad være med at kæmpe med det. Brug væggen i stedet.

— Væggen er også et stativ

Et stativ er en bekvemmelighed, ikke en forudsætning. Papiret skal bare hænge lodret, hvor folk kan se det, og en væg gør det fint. Ofte bedre: væggen giver dig plads til at hænge mange ark op ved siden af hinanden, hvilket et stativ aldrig kan. Et whiteboard på hjul kan også bruges (det kræver så noget, der kan holde dit flipchart, men det kan købes for nærmest ingen penge).

Du hænger de enkelte ark op med malertape eller elefantsnot: den lavklæbende slags, der ikke trækker malingen af. Metoden, altså hvor tapen skal sidde, og hvordan du får den af igen uden at efterlade mærker, uddybes i kapitel 8. Har du selvklæbende ark med lim på bagsiden (Post-it Easel Pad), klæber de direkte på de fleste vægge uden tape overhovedet. Det er redningen i lokaler, hvor der ikke er et stativ, eller hvor du ikke må sætte tape på væggen: for eksempel på nymalede eller sarte overflader.

Vil du improvisere et egentligt stativ, kan du klemme papiret fast med en bøjle over en dør, hænge det på en whiteboard-kant eller en tavleliste, eller bede om et par bordskærme. Det behøver ikke være pænt. Det skal bare stå stille og hænge lodret.



FIGUR 18 Improviseret ophæng

— Elektrostatisk film: flipchart uden stativ

Findes der ingen væg og intet stativ, du stoler på, så tag en rulle elektrostatisk flipchart-film med. Det er ark af tynd plastikfilm, du river af og klæber op uden lim og uden tape: de hænger af sig selv ved statisk elektricitet. Legamasters Magic-Chart er den, jeg kender bedst, men tjek det aktuelle navn, for producenterne skifter det ud. Arkene kan hænge på mange glatte overflader (væg, rude, dør, whiteboard), men det virker ikke lige godt overalt,

så test overfladen, før du baserer en hel workshop på dem. Rullen fylder ingenting i tasken, og så har du et flipchart med, uanset hvad der står i lokalet. Prisen er, at du skriver på plast, ikke på papir, og at nogle finder følelsen lidt glat, men som mobil nødløsning, der gør dig helt uafhængig af stativet, er den svær at slå.

— Ét stativ er sjældent nok

Der findes en tommelfingerregel (den dukker op i alle mindmaps over mødegrej) om, at du kun behøver »én holder«. Den er misvisende. Ét stativ betyder ét ark ad gangen, og i det øjeblik, du vender til et nyt ark, er det forrige væk fra synsfeltet. For en enkel opsamling er det fint. Men skal en gruppe kunne se alt, hvad der hører til ét dagsordenspunkt, på én gang, er ét stativ for lidt.

Løsningen er mere end én synlig flade. Det kan være flere stativer. Det kan også være ét stativ til det, du skriver på nu, og resten af arkene tapet op på væggen ved siden af, så hele billedet står fremme samtidig. Det er dér, flipchartets største styrke ligger: at det bliver hængende og bliver gruppens fælles hukommelse på væggen, og den styrke får du kun, hvis arkene hænger fremme.

En ting skal du holde fast i, når du breder dig ud over flere ark: ét klart emne per ark, med én tydelig ejer eller overskrift. Flere stativer handler om at vise mere på én gang, ikke om at lade ét rod flyde ud over væggen. Hvordan du så placerer stativerne i rummet, tænker sigtelinjer og lægger en vægplan, hører til i kapitel 19. Her nøjes jeg med grej-konsekvensen: regn med mere end ét stativ, og pak tape, så du kan bruge væggen som det ekstra.

KORT SAGT

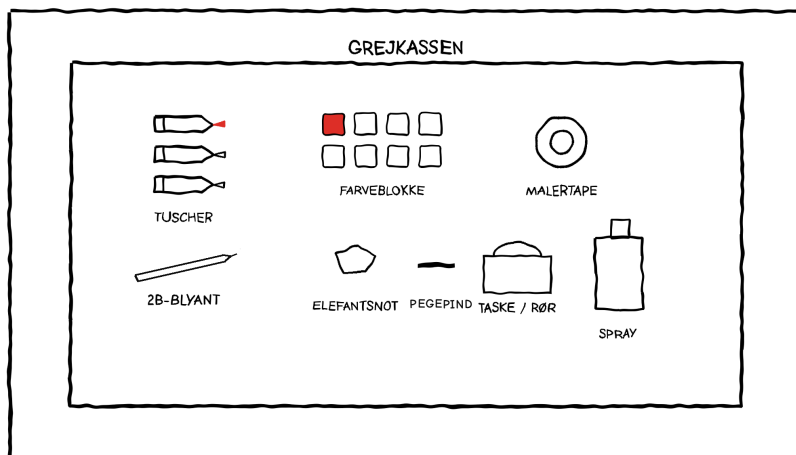
- 1 Vælg et stabilt stativ, gerne trebenet, så det ikke vipper på et skævt gulv.
- 2 Tjek, at det kan justere vinklen, har en tuschbakke, og lås hjulene, hvis det har nogen.
- 3 Prøv et ukendt stativ, før deltagerne kommer, og find den finte, hvert fabrikat har.
- 4 Væggen er også et stativ, så pak tape, og brug den, hvis stativet vakler.
- 5 Ét stativ er sjældent nok. Regn med mere end én synlig flade, ét emne per ark.

8

Tape, elefantsnot og resten af kassen

Tuscher, papir og et stativ er de tre store beslutninger. Men efter et par møder opdager du, at det er de små ting, der afgør, om dagen er gnidningsfri, eller om der er problemer. Det, der holder arkene på væggen, det, der lægger farve på en stor flade i ét strøg, den blyant, ingen kan se, og posen, det hele skal transporteres i. Det er grejkassen. Den fylder ikke meget og koster ikke meget, og alligevel er det tit her, en ellers velforberedt facilitator står og roder.

Her bor også tape-metoden (hvordan du hænger et ark op uden at ødelægge væggen) og farveblokkene, som du bruger til at farvelægge store flader, hvor en tusch ville tage en evighed og lave striber.



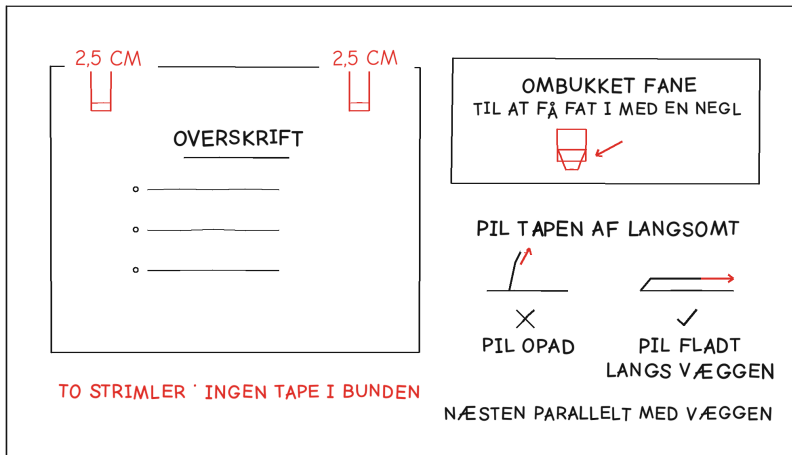
FIGUR 19 Grejkassen

— Tape: sådan hænger du et ark op med mindst mulig risiko

Før eller siden løber du tør for plads på stativet, eller også vil du have flere ark synlige på én gang. Så skal noget op på væggen. Første regel: spørg, om du må sætte noget på væggen. Nogle mødelokaler har nymalede eller sarte overflader, hvor svaret er nej, og det er godt at vide på forhånd. Når du må, bruger du malertape (den lyseblå eller creme-farvede afdækningstape fra byggemarkedet) eller en anden tape med svag klæbeevne, aldrig kontortape eller gaffatape. De to sidder enten så hårdt, at de tager maling med sig, når du piller dem af, eller også slipper de arket midt i en pause. Malertape er lavet til midlertidig afdækning og slipper normalt pænere, men er væggen sart, så test på et diskret sted først.

Tapemetoden:

1. Spørg om lov, før du sætter noget på væggen.
2. Buk enden af strimlen om til en lille fane, så du kan få fat i den med en negl, når arket skal ned.
3. Sæt to lodrette strimler øverst, cirka 2,5 cm inde fra hvert hjørne. Papiret hænger fra toppen og falder ned af sig selv. Tape i bunden eller skråt arbejder imod tyngdekraften.
4. Riv et par strimler af og hæng dem klar på stativet, før mødet går i gang, så du ikke fumler med rullen, mens folk venter.
5. Pil tapen af langsomt og næsten parallelt med væggen, ikke lige udad. Den flade vinkel er det, der får selv billig maling til at overleve.



FIGUR 20 Tape-metoden

— Elefantsnot: genbrugeligt og ofte mere skånsomt

Malertape er godt, men det efterlader nogle gange en svag skygge af lim, og på ru vægge slipper det. Alternativet er elefantsnot: museums voks, montagegummi, det, de fleste kender som Blu-Tack. Du ælter en lille klat blød, trykker den fast bag arkets hjørner og presser arket mod væggen. På mange glatte, malede flader efterlader det færre mærker end tape, det kan bruges igen og igen, og det holder på overflader, hvor tape giver op. Men test også her, hvis væggen er sart eller porøs. Ulempen er, at det er langsommere at sætte op end en færdig tapestrimmel, og at det ikke bærer et tungt, fyldt ark lige så sikkert over lang tid. Brug tape til hurtig, midlertidig ophængning på en almindelig væg, og elefantsnot, hvor du vil være helt sikker på ikke at efterlade spor, eller hvor tape ikke vil sidde.

— 3M genhæftende spray: forberedte ark som kæmpe post-its

Har du forberedt ark hjemmefra og vil kunne hænge dem op og flytte dem uden tape, findes der en genhæftende spray fra 3M: samme type lim som på en post-it. Du sprøjter et tyndt lag på bagsiden af arket, lader det tørre et øjeblik, og så klæber arket til de fleste vægge, kan pilles af igen og hænges op et nyt sted. Det efterlader normalt ingen mærker og taber ikke grebet med det samme, men test overfladen først på et diskret sted. Det gør i praksis bagsiden af dine forberedte ark til gigantiske gule sedler. Det er en luksus, ikke en nødvendighed, men til en session med mange forberedte ark, der skal flyttes rundt, er det rart. Det er spraylim på dåse, så følg brugsanvisningen: brug sprayen hjemme eller i et godt ventileret rum, og beskyt underlaget. Den hører ikke til midt i mødelokalet fem minutter før start. (Vil du have selve papiret leveret med klæb fra fabrikken, er 3M's Post-it Easel Pads vejen.)

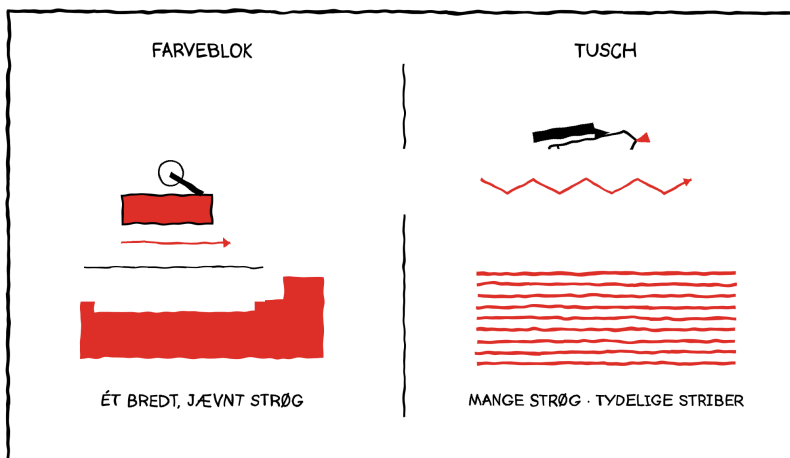
— Blyanten: den, ingen kan se

Læg en blød blyant i kassen: en 2B eller blødere. Den bruger du til at tegne svage hjælpelinjer og skitsere en tegning op, før du trækker den efter med tusch live foran gruppen. Blyantstregen er usynlig på et par meters afstand: publikum ser en rolig tuschstreg, mens du følger den svage guide, der hjælper dig med at få linjen rigtigt. Selve teknikken hører hjemme i kapitlet om de usynlige hjælpeteknikker. Sørg for at eje en, og gør den blød. En hård blyant river i papiret og efterlader en fure, du kan se.

— Farveblokke: til de store flader

En tusch er skabt til streger og skrift. Skal du farvelægge en stor flade (en baggrund, en skygge, et felt, der skal træde frem), så laver tuschen streger og striber, og det tager en evighed. Til det bruger du farvekridt eller farveblokke: blødt kridt eller voks, der lægger farve hurtigt hen over et stort område.

Til store flader er bløde farveblokke bedre end tuscher. En flad, rektangulær voksblok lægger du ned på siden og trækker hen over papiret, så den dækker en bred flade jævnt i ét strøg. En spids skal frem og tilbage. Den laver færre striber, smuldrer ikke som almindeligt kridt, og kan lægges let oven på det, du allerede har skrevet. Stockmars bivoxsblokke er et godt eksempel (detaljer om sæt og farver står i Appendiks E), men princippet er vigtigere end mærket.



FIGUR 21 · Blokken til store flader

En vigtig ting: farveblokke er til flader, ikke til skrift. På flipchart-papir opfører de sig som blød pastel eller voks: fremragende til skygger, fyld og baggrunde, elendige til fin tekst. Og de samme farveregler gælder her som alle andre steder i bogen. Mørke farver kan læses

på afstand, lyse kan ikke, så brug blokkene til fyld, skygge og fremhævelse, aldrig til det, der skal læses. Farvekapitlet tager den fulde snak om farve (få farver, mørke farver, med mening), og farveblokkene skal også følge dem.

— Pegepinden og resten

To småting mere hører til i kassen. En pegepind (en teleskoppind eller bare en lang pind), så du kan pege på det, du taler om, uden at dække teksten med kroppen eller hånden. Det lyder som en lille detalje, men der er reel forskel på at pege med en pind fra siden og at stille sig foran sit eget ark og pege med fingeren.

Og så noget at bære det hele i: en mappe, et rør eller en taske til at transportere og opbevare både de rene ark og de brugte. Her nævner jeg det bare som en del af grejet.

Det er kassen. Ikke noget af det er dyrt, og intet af det er avanceret. Men det er samlingen af de små ting, der gør, at du kan gå ind i et hvilket som helst lokale, hænge dit arbejde op, hvor du vil, farvelægge det, du vil, og tage det hele med ud igen med mindst mulig risiko for at efterlade mærker på væggen.

KORT SAGT

- Malertape / afdækningstape med svag klæbeevne: foldet til faner, klar på forhånd
- Elefantsnot (montagegummi / Blu-Tack): genbrugeligt, ofte mere skånsomt
- 3M genhæftende spray: til forberedte ark, der skal flyttes uden tape
- Blød blyant (2B eller blødere): usynlige hjælpelinjer og forskitser
- Bløde farveblokke eller voksfarver: til store flader, skygge og fyld, ikke til skrift
- Pegepind: peg uden at dække teksten
- Mappe, rør eller taske: transport og opbevaring

9

Indkøbslisten

De sidste fire kapitler har fortalt dig, hvad hver ting skal kunne, og hvorfor. Det her kapitel er kort og praktisk: hvad du konkret skriver på indkøbssedlen, hvor du får fat i det, og cirka hvad det koster. Vil du vide, *hvorfor* tuschen skal være vandbaseret, eller hvorfor prikkegitter slår blankt papir, står det i kapitel 5–8. Her handler det bare om at få det købt.

Først et **startsæt**, der er nok til at lave rigtig gode flipcharts fra dag ét, og et **udvidet sæt**, du bygger op over tid, når du ved, at du kommer til at stå ved stativet igen og igen. Begynd med det første. Køb dig ikke fattig i grej, du ikke er sikker på, du får brug for.

En ting om priser, inden vi går i gang: jeg nævner ikke faste beløb. Priserne ændrer sig, noget kan købes som sæt, og der er også tilbud fra tid til anden. I stedet får du en fornemmelse af, hvad der er billigt, og hvad der er en investering. Resten googler du på indkøbsdagen.

Startsættet

Det her er minimum, og minimum er faktisk ret godt. Hele sættet er billigt (endnu billigere, hvis du allerede har et stativ i mødelokalet).

- ☐ **Vandbaserede flipchart-tuscher:** et lille sæt med et par mørke farver (sort, blå, mørkegrøn, grå) og én rød. Staedtler er et let tilgængeligt og prisvenligt valg. Et sæt på 4–6 stk. er rigeligt til at begynde med.
- ☐ **En A1-blok, 80 g/m²:** prikkegitter, hvis du kan få det, ellers blankt. En blok på 20 ark er billig.

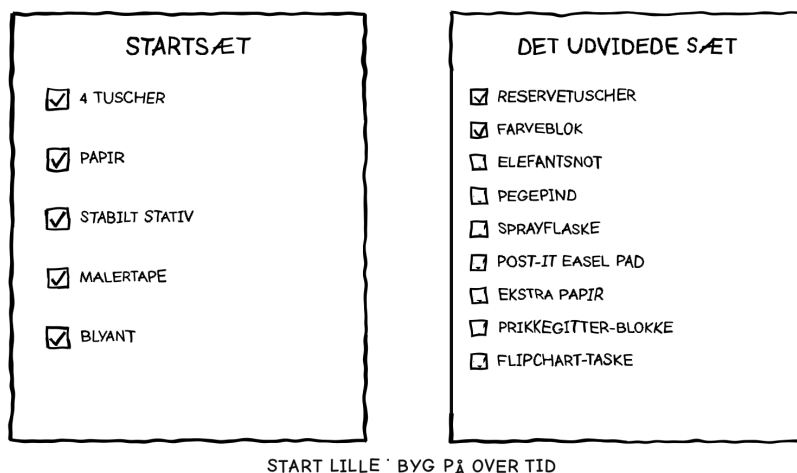
- ☐ **Malertape:** den lavklæbende slags, ikke gaffatape. Billig.
- ☐ **En 2B-blyant:** til usynlige hjælpelinjer og forskitser. Billig.
- ☐ **Et stativ:** trebenet. Er der allerede et brugbart i lokalet, så spring det over her. Har du hverken stativ eller lyst til at investere i et, så er løsningen en blok Post-it flipcharts og en tom væg.

Det er det. Fem ting på sedlen, og du kan lave et flipchart, der er til at læse fra bagerste række. Alt yderligere kan gøre arbejdet pænere, hurtigere eller lettere at transportere. Det kan være smart, men det er ikke nødvendigt.

— Det udvidede sæt

Det her er sættet til dig, der står ved stativet ofte og gerne vil have grej, der holder, sparer penge i længden og kan klare et lokale, hvor tapen ikke vil sidde. Det koster mere på forhånd, men en stor del af det lever i årevis.

- ☐ **Neuland No.One, genopfyldeligt sæt + patroner:** et udbredt professionelt valg. Dyrere per tusch end Staedtler, men du fylder den op i stedet for at smide den ud, og en patron koster næsten ingenting. Grundsættet er en investering, patroner er nærmest gratis. Køb patronerne med det samme.
- ☐ **Prikkegitter-blokke, 80 g/m² eller mere:** gerne et par styk, så du ikke løber tør midt i en workshop.
- ☐ **En blok Post-it Super Sticky Easel Pad:** til de tape-fjendtlige lokaler og til gallerivandringer, hvor arkene skal op på væggen uden videre. Mærkbart dyrere per ark, så det er ikke din hverdagsblok, men det rigtige valg, når væggen ikke vil samarbejde.
- ☐ **Stockmar bivoks-farveblokke:** 8-blok-sortimentet er en fornuftig start, 16 giver flere farver. Til at skygge og fylde store flader hurtigt og jævnt, ikke til at skrive med.
- ☐ **Elefantsnot:** genbrugeligt, men test overfladen først. En pakke koster nærmest ingenting.
- ☐ **3M genhæftende spray:** gør bagsiden af forberedte ark til gigantiske post-its. En dåse holder længe.
- ☐ **En pegepind:** så du kan pege på det, du taler om, uden at dække teksten med kroppen. Billig, og den redder dine sigtelinjer.
- ☐ **En mappe, et rør eller en taske:** til at transportere og opbevare det hele, også stativet. Det fulde valg tager kapitel 28 sig af. Her skal den bare stå på listen. Prisen spænder vidt efter kvalitet.
- ☐ **Reservetuscher:** altid. En tør tusch midt i en session er en dum måde at tabe salen på.



FIGUR 22 Det udvidede sæt

— Hvor køber du det

Det meste kan du få i Danmark, og resten kommer let hjem online. Fordi forhandlere, webadresser og udvalg ændrer sig hurtigere end håndværket, står de konkrete købssteder samlet i **Appendiks E** i stedet for her.

En sidste ting om at handle online: kan du, så mærk papiret og prøv stativet før køb. En blok, der føles rigtig i hånden, og et stativ, der ikke vakler, er svære at bedømme på et produktfoto. Køber du online, så tjek papirvægt, overflade, hulafstand og stativets stabilitet, og se efter returret. Tuscher, tape og elefantsnot er derimod lige gode, uanset hvor de kommer fra. Dem bestiller du bare det billigste og nemmeste sted.

Det er det hele.

KORT SAGT

- 1 To indkøb: et startsæt nu, et udvidet sæt bygget op over tid.
- 2 Startsættet er billigt og faktisk rigeligt godt fra dag ét.
- 3 Byg det udvidede sæt, når du ved, du står ved stativet igen og igen.
- 4 Køb dig ikke fattig i grej, du alligevel ikke kommer til at bruge.
- 5 Mærk papiret og prøv stativet før køb, hvis du kan.

DEL III

Håndværket: sådan laver du en flipchart

I DENNE DEL

- 10 Rammen om det hele: forberedelse og layout
- 11 Skrift: at skrive stort, lige og læsbart
- 12 Farver: få, mørke, med mening
- 13 Tegning: du kan godt tegne
- 14 Gruppér og fremhæv
- 15 De usynlige hjælpeteknikker
- 16 Når det går galt

10

Rammen om det hele: forberedelse og layout

Nu står du med tuschen i hånden og et blankt ark foran dig. I virkeligheden starter arbejdet før. Forberedelse er ikke alt, men den er godt nok vigtig.

Det gode flipchart bliver ikke godt, fordi du er hurtig med tuschen eller kan tegne pænt. Det bliver godt, fordi du har tænkt det igennem, før du sætter en streg. Hvor stor skal titlen være, hvor mange linjer er der plads til, hvor på arket lander det vigtige, hvor står stativet, og kan den bagerste række overhovedet se bunden af arket. Og måske vigtigst af alt, hvordan det passer ind i den proces, du er ved at gennemføre. Planlægning er den del, folk springer over. Og derfor ser de fleste flipcharts ud, som de gør: teksten kryber opad mod venstre hjørne, bunden er tom, og der er ingen luft nogen steder. Det kan gøres bedre.

Først skal vi have styr på rammen om det hele. Bogstaveligt talt, viser det sig, for en af de bedste ting, du kan gøre ved et ark, er at tegne en ramme rundt om det. Rammen giver først mening, når du forstår, hvad et ark egentlig skal kunne.

— Ét ark, én idé

Et flipchart er ikke en side i en rapport. Det bliver ikke læst tæt på. Det skal kunne læses på tværs af et lokale, af folk, der lytter til dig samtidig, og som ikke kan spole tilbage. Derfor: én idé per ark. Ét ark bærer én hovedidé. Den må gerne have støttepunkter, men arket må ikke prøve at løse tre forskellige opgaver på én gang.

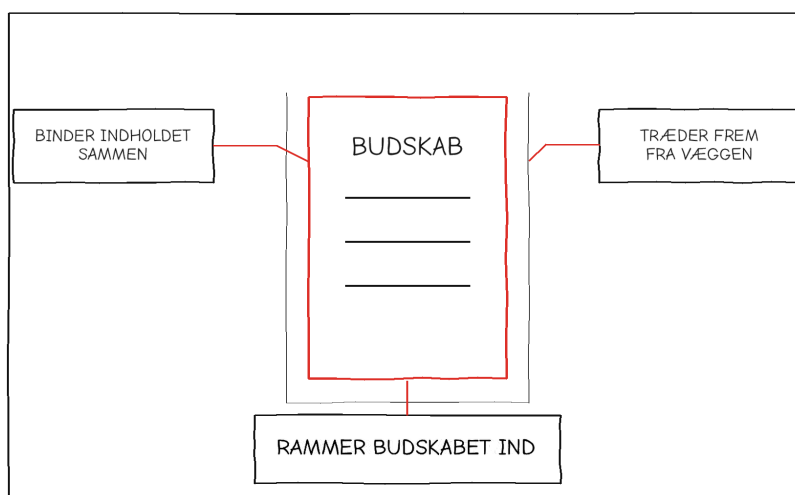
Husk fra teorien: arbejdshukommelsen kan holde på forbløffende få ting ad gangen, og et ark, der prøver at sige alt, ender med at sige ingenting. Det praktiske udslag er en tommelfingerregel, du kan huske: fem til syv linjer på et ark. Ikke mere.

De fem til syv linjer er en tommelfingerregel, ikke en naturlov. Tag dem som et signal: er du oppe på otte-ni linjer, har du sandsynligvis presset to ark sammen til ét, og så skal arket deles. Færre linjer, større skrift, mere luft. Det er næsten altid det rigtige valg.

— Giv arket en ramme

Næsten ingen gør det, og det virker: tegn en ramme hele vejen rundt om arket.

En enkel streg langs alle fire kanter, et par centimeter inde fra papirets rand. Ikke pynt. Den gør tre konkrete ting.



FIGUR 23 Rammens tre funktioner

For det første binder den indholdet sammen til én enhed. Alt inden for strengen hører sammen. Alt uden for er ikke en del af budskabet. Øjet forstår det med det samme.

For det andet (og det her er den vigtigste) får rammen arket til at træde frem fra sine omgivelser. Et ark uden ramme flyder ud i væggen, især bagefter, når det er røget op ved

siden af tre andre ark, et projektorlærred og en opslagstavle med gammelt nyt. I det rod forsvinder et rammeløst ark. Et ark med en ren streg hele vejen rundt bliver hængende som noget for sig selv. Rammen skiller det ud fra støjen.

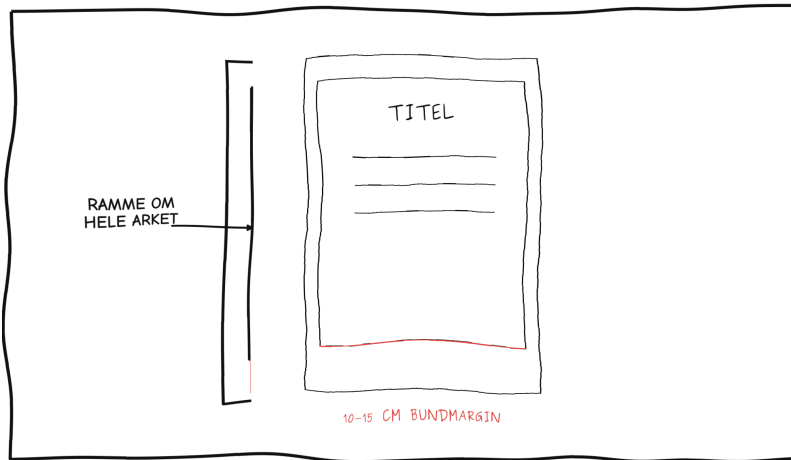
For det tredje rammer den budskabet ind. Et ark med ramme læses som noget, der er gjort med vilje. Et ark uden læses som en kladde. Ufærdigt. Noget, nogen ikke blev færdig med. En ramme koster dig 10 sekunder og et par streger og løfter hele arket fra »noter på en væg« til »et budskab, nogen har formet«.

Der er også en ren læsbarhedsgevinst. En streg skal være tyk nok til at kunne ses fra bagerste række, og en kraftig ramme er den yderste af den slags streger. En tydelig ramme giver øjet en kant at finde indholdet fra. Uden kant skal øjet selv gætte, hvor arket holder op og væggen begynder. Med kant er det gjort for øjet.

Det er min standard, ikke en universel regel. Der er ark, hvor rammen er overflødig: et helt enkelt ark med tre ord, eller et, der kun skal leve et minut og rives af igen. Sidder indholdet allerede som en tydelig enhed, kan rammen blive støj i stedet for hjælp, og så dropper du den. Men i tvivl, og især hvis arket skal hænge sammen med andre bagefter, gør den næsten altid arket bedre.

En vigtig afgrænsning, så vi ikke roder to ting sammen: den her ramme er om **hele arket**. Den er ikke det samme som de kasser, skyer, bannere og bokse, du sætter rundt om enkelte ord og pointer inde på arket. De små indramninger (bokse, skyer osv.) tager vi i kapitel 14, der handler om at indramme en pointe *inde* på arket. Det her handler om at indramme *hele* arket. Rammen om det hele er ydre. Kasserne er indre.

Og fordi rammen næsten altid er noget fast (den ser ens ud hver gang, uanset hvad arket skal bruges til), er den det oplagte eksempel på noget, du forbereder i forvejen. Du behøver ikke stå og tegne den live foran folk. Tegn den, titelzonen og andre faste elementer op, før nogen kommer ind i lokalet, og fyld så indholdet på live. Rammen hører til i den bunke af ting, du kan forberede. Men helt ærligt, så tager det ikke mange sekunder, og jeg foretrækker at gøre det i øjeblikket.



FIGUR 24 Giv arket en ramme

— Titlen øverst, stor, understreget

Som hovedregel skal hvert ark have en tydelig titel øverst. Hold den kort, skriv den markant, og adskil den med en understregning eller en tydelig titelzone. Det er den første ting, øjet leder efter, og hvis den ikke er der, bruger folk et halvt sekund på at være forvirrede, hver gang du vender et nyt ark.

Titlen skal være markant større end brødteksten, så der ikke er tvivl om, hvad der er overskrift, og hvad der er indhold. En understregning (gerne en dobbeltstreg, så den bliver tyk, uden at du behøver en anden tusch) skiller den fra resten. Her handler det bare om, at titlen har sin faste plads, og at den plads er øverst.

Du kan også lave skygger på bogstaverne med en grå eller rød tusch, hvis du har tid. Men gør du det på ét ark, så skal du gøre det på alle. Ellers tror deltagerne, at det ark, hvor du gjorde det, er anderledes end de andre. Den effekt kan du naturligvis også bruge, hvis det er tilfældet.

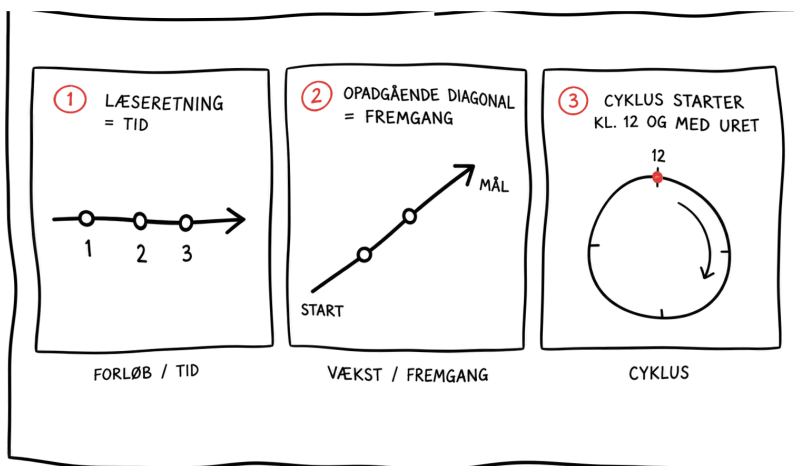
Mens vi er ved pladser: brug hjørnerne. Øjet tjekker hjørnerne først, næsten instinktivt, og derfor er hjørnerne det rigtige sted til den slags oplysninger, der skal være der, men ikke skal råbe. Brug hjørnerne til små metadata: nummer, dato, emne eller ejer. Vælg det, der hjælper arket med at leve videre. Lad resten være, og lad midten af arket være til budskabet.

— Balance: vandret og lodret

Et ark har en tyngde, og du bestemmer, hvor den ligger. Gør du ingenting, lander den som regel oppe til venstre, fordi det er der, hånden begynder, og så hænger arket skævt, tungt i det ene hjørne og tomt i resten.

To simple redskaber. Det ene er **midterlinjen**: forestil dig en lodret streg ned gennem arkets midte, og fordel indholdet omkring den, så det ikke hælder til den ene side. Det andet er **tredjedelsreglen**: del arket i tre både vandret og lodret, og læg det vigtige langs de linjer eller i skæringspunkterne i stedet for at klemme alt ind i den geometriske midte. Del arket mentalt i felter, før du skriver. Det vigtigste skal ikke automatisk havne i øverste venstre hjørne, bare fordi det var dér, hånden startede. Har du et ark med prikket gitter (»dot grid«), så hjælper det dig til at visualisere det.

Retningen betyder også noget, fordi vi læser mening ind i den. Skal arket vise en proces eller et forløb i tid, så lad det gå fra venstre mod højre: det er den vej, vi læser, og den vej, vi forventer, at tiden løber. Skal det vise vækst eller fremgang, så lad linjen stige på skrå opad. En opadgående diagonal betyder fremgang for enhver, der ser den, uden at du skriver et ord. Og skal du lave en cirkelmodel, et hjul eller en cyklus, så start øverst, ved klokken 12, og gå med uret. Folk forventer det, og du sparer dem for at lede efter, hvor de skal begynde.



FIGUR 25 Retningen betyder noget

Ingen af de her ting er svære at gøre. De kræver bare, at du beslutter dem, før du skriver. Forberedelse er igen vigtig.

— Marginer, og hvorfor bunden skal have mest plads

Lad der være luft hele vejen rundt. Skriv ikke ud til kanten. Giv arket marginer på alle fire sider, så indholdet har plads til at ånde. På den måde har rammen noget at ramme ind. Et ark, der er fyldt helt ud til papirets rand, ser trængt ud, og det er tungere at læse.

Men marginerne skal ikke være lige store, og det er en detalje, næsten alle overser: **bundmarginen skal være større end den øverste**. Grunden er ren geometri i rummet. De nederste linjer på et ark hænger lavt, og lavt er præcis der, hvor de bliver blokeret. De bliver blokeret af hovederne på dem, der sidder foran, og af selve stativets tuschbakke, der skærer det allernederste af arket væk for alle andre end dem på første række. Alt, hvad du skriver i de nederste 10–15 centimeter, kan halvdelen af lokalet ikke se.

Brug bunden til luft, små noter eller elementer, der ikke skal bære pointen. Det føles som spildt papir, første gang du gør det bevidst. Det er det ikke. Det er forskellen på et ark, alle kan læse, og et ark, hvor pointen sidder nede i et hjørne, kun første række nogensinde ser.

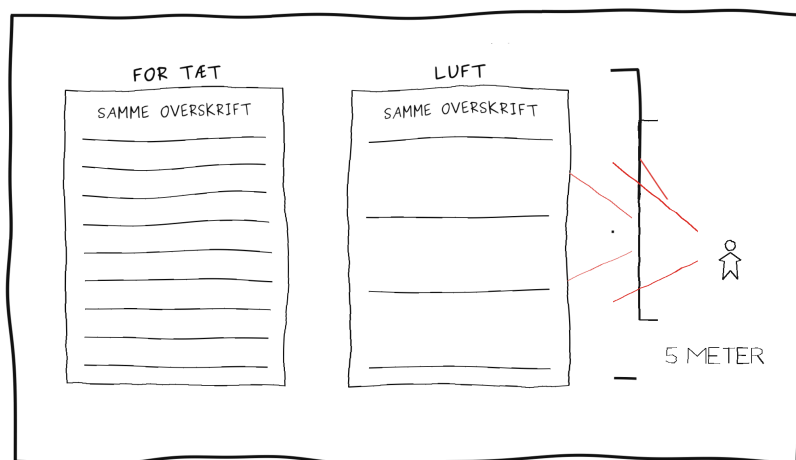
— Luft og usynlige kolonner

Den sidste ting handler om at holde igen. Det stærkeste layoutredskab, du har, er tomt papir. Prop ikke arket fuldt af indhold. Fristelsen til at fylde arket ud, fordi der er plads, er stærk, og den skal du modstå: luften omkring ordene er det, der gør dem læselige. Et ark med fire linjer og masser af luft slår næsten altid et ark med ni pressede linjer, især på afstand.

Og selvom du tegner frihånd, så ret tingene op efter usynlige kolonner. Forestil dig et par lodrette linjer ned gennem arket, og lad dine punkter, bullets og indrykninger følge dem, så venstrekanterne flugter i stedet for at bølge. Øjet lægger mærke til, når ting flugter, også uden at kunne sige hvorfor. Det læses som orden, som noget, nogen har styr på. Ujævne, bølgende venstrekanter læses som rod. Du kan trække de kolonner op med blyant først, hvis du vil. Blyant forsvinder på afstand. Også her giver et prikket gitter (»dot grid«) dig en lille fordel.

Øv det i 5 minutter

1. Tegn tre rammer.
2. Skriv tre korte titler.
3. Lav samme ark én gang med for lidt luft og én gang med nok luft.
4. Se dem fra 5 meters afstand, og læg mærke til forskellen.



FIGUR 26 Luft på afstand

Nu, hvor rammen står, kan vi fylde den.

KORT SAGT

- 1 Beslut layout, titelstørrelse og linjeantal, før du sætter første streg.
- 2 Hold dig til én idé per ark, højst fem til syv linjer.
- 3 Tegn en ramme hele vejen rundt om arket.
- 4 Skriv titlen øverst, stor og understreget, og læg sidenummer, dato og citater i hjørnerne.
- 5 Giv mest margin i bunden, og hold det vigtigste væk fra den nederste kant.

11

Skrift: at skrive stort, lige og læsbart

Hvis den bagerste række ikke kan læse dit flipchart, så virker det ikke. Det er lige meget, hvor kloge ordene er, hvor pænt du har fordelt dem, eller hvor godt du havde tænkt det. Er de for små, for skæve eller for utydelige til at blive læst fra bagerste stol, har du brugt din tid på at skrive til dig selv. En væg fuld af ark, ingen kan tyde, er ikke hukommelse. Det er tapet.

Den gode nyhed er, at læsbar flipchart-skrift er et håndværk, ikke et talent. Du skal ikke have en pæn håndskrift. Du skal tværtimod lægge din håndskrift fra dig (den duer ikke her) og lære et nyt sæt vaner, som du kan indøve på en eftermiddag. Der er dybest set tre ting at få styr på: skriv stort nok, skriv lige, og skriv i en form, øjet kan afkode på afstand. Sæt tempoet ned med ca. 30 %, så går det meget nemmere. Vi tager dem én ad gangen.

— **Skriv stort**

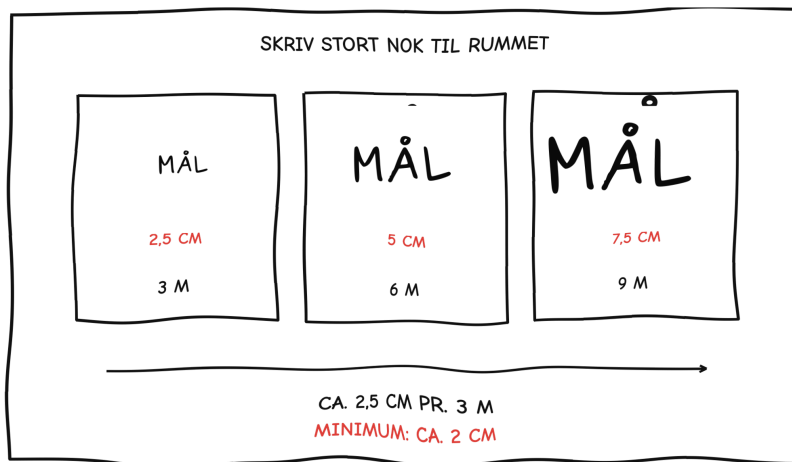
Den almindeligste fejl på et flipchart er, at skriften er for lille. Du står 50 centimeter fra arket, hvor alt er tydeligt, og du glemmer, at dit publikum sidder 4, 6, 9 meter væk. Det, der er rigeligt stort for din egen næse, forsvinder i den anden ende af lokalet.

En brugbar tommelfingerregel er cirka 2,5 centimeter bogstavhøjde for hver 3 meter til den fjerneste læser. Den er ikke en naturlov, men den giver dig en realistisk fornemmelse af, hvor stort du skal skrive. Sidder din bagerste række 9 meter væk (et stort mødelokale,

en bred workshop), skal store bogstaver op på 7 til 8 centimeter. Det er højere, end de fleste tror. Det er en tredjedel af en A4-sides højde per bogstav. I et lille lokale, hvor ingen sidder længere væk end 3–4 meter, kan du nøjes med 2,5 til 4 centimeter.

For tekst, hele rummet skal kunne læse, er cirka 2 centimeter en praktisk nedre grænse. Mindre skrift hører kun hjemme i hjørnenoter og private markeringer. Under den højde begynder blækstregens egen bredde at æde formen af bogstaverne, og de flyder sammen til grå streger. To centimeter er absolut minimum.

I praksis går jeg aldrig under 5 centimeter i højden. Ellers føles det nemlig småt. Både for mig og for deltagerne.



FIGUR 27 Skriv stort

Det her giver også flipchartets naturlige grænse. Et A1-ark (det almindelige flipchart-format på 594 × 841 mm) kan rumme skrift, der er læsbar for op til omkring 30–40 mennesker. Det er ren geometri. Jo flere mennesker, jo dybere rum, jo længere ud skal skriften kunne læses, jo større skal bogstaverne være, og på et tidspunkt kan der ikke stå nok ord på ét ark til, at det er værd at skrive. Skal du længere op i deltagertal, skal du enten op i A0-format eller erkende, at nu vinder skærmen (eller også skal der kamera på). Det er den samme grænse på omkring 30–40 mennesker, som bruges overalt i bogen.

Praktisk konsekvens: beslut bogstavhøjden, før du skriver den første overskrift, ikke undervejs. Lav nogle bogstaver i forskellige højder. Gå om bagerst i lokalet, mens rummet er tomt, kig på flipchartet, og spørg dig selv, hvad du kan læse. Nu har du svaret på, hvilken størrelse du skal bruge. Og her er endnu en grund til, at det kan være svært at forberede flipcharts hjemmefra. Du skal kende rummet.

— Blokbogstaver, ikke formskrift, og hele sandheden om VERSALER

Din almindelige håndskrift hører ikke hjemme på et flipchart. Formskrift (de sammenhængende bogstaver, du lærte i skolen) bygger på, at hånden bevæger sig hurtigt og flydende, og prisen er, at bogstaverne læner sig op ad hinanden og bliver individuelle for hver skribent. På afstand smelter de sammen. Skift til blokbogstaver: adskilte bogstaver, tegnet ét ad gangen, hvor hvert bogstav står for sig selv. De er tydeligere i formen, de står adskilt, og de er markant lettere at læse for et rum, der ikke kender din hånd.

ALMINDELIG HÅNSKRIFT PERSONLIG · UENSARTET	FOKUS	×
FORMSKRIFT INDLÆRT · SAMMENHÆNGENDE	<i>fokus</i>	×
BLOKBOGSTAVER ADSKILT · BYGGET	FOKUS	✓
RENE VERSALER KUN KORT	FOKUS LANG TEKST LÆSES LANGSOMMERE	✓

FIGUR 28 Skrifttyper sammenlignet

Så langt er rådet enkelt: skriv i blokbogstaver. Men så kommer et spørgsmål, der bliver forkert besvaret oftere end noget andet i det her felt: skal det være VERSALER, altså rene store bogstaver, hele vejen? Og her nægter jeg at give dig det dogmatiske svar, for virkeligheden er mere nuanceret, end »skriv altid med store bogstaver«.

De fleste begyndere bruger kun store bogstaver. Det er der en god grund til: adskilte store bogstaver er nemme at skrive ensartet, de har en simpel form uden over- og underlængder at holde styr på, og de ser rene ud på arket.

Problemet dukker op, når du skriver mere end nogle få ord. Læseforskere som Miles Tinker og Colin Wheildon har målt, at længere tekst med rene store bogstaver læses omkring 13–20 procent langsommere end almindelig stort og småt. Grunden er, at vi ikke læser bogstav for bogstav, men genkender ordets samlede omrids. Det omrids skabes af, at nogle bogstaver stikker op (l, k, t) og andre ned (g, p, y). Med rene store bogstaver forsvinder over- og underlængderne: alle bogstaver bliver lige høje kasser, og ordets silhuet bliver en ensartet masse. Øjet mister sit hurtigste holdepunkt. En del af det er nok vane,

men effekten er videnskabeligt målt. Kilderne handler om trykt tekst, ikke håndskrift på flipchart, så overførslen er en faglig slutning.

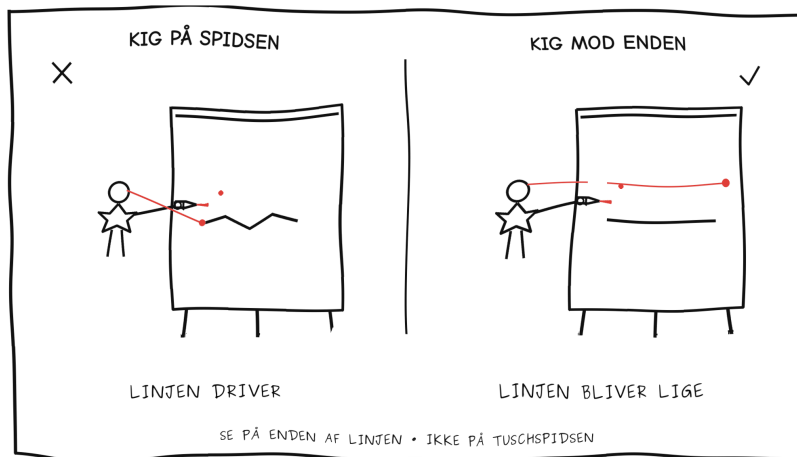
Brug VERSALER til korte overskrifter og enkeltords-etiketter: én til tre ord, hvor der ikke er nogen ordform at miste, og hvor de rene store bogstaver ser stærke og ordentlige ud. »MÅL«. »PARKERING«. »DAG 2«. Til længere tekst (en sætning, en deltagers udsagn, en linje på fem ord eller mere) skriver du med stort og småt, så ordformen holder læse-hastigheden oppe. Det er ikke en smagssag, men forskellen på en overskrift, der lander som et slag, og en tekstblok, folk giver op over for.

— At skrive lige

En skæv skriftlinje, der løber opad mod højre eller dykker i midten, får et ellers godt flipchart til at se sjusket ud, og værre: den gør det sværere at læse, fordi øjet skal arbejde for at følge en linje, det ikke kan forudsige. Papiret hjælper dig ikke af sig selv. Et blankt ark har ingen linjer, og selv linjeret papir er sjældent linjeret, som du vil have det. Du skal skabe din egen rette linje.

Den nemmeste vej er en svag blyantstreg. Træk en tynd vandret linje med en blyant, dér, hvor teksten skal stå, og skriv oven på den med tusch. Blyant er usynlig for et publikum, der sidder mere end et par meter væk. Det er et af de mest brugte tricks. Vil du ikke trække en fuld linje, så sæt et par blyantsprikker som holdepunkter i hver ende og i midten, og sigt efter dem. Endnu bedre: køb papir med et svagt prikket gitter (»dot grid«). Prikkerne er usynlige på afstand, men lige foran dig giver de både en linje at gå efter og en fast bogstavhøjde at ramme, så din skrift bliver ensartet høj, uden at du tænker over det.

Og så det trick, der virker bedst og koster mindst: hold øje med enden af linjen, ikke med spidsen af din tusch. Ligesom når du kører bil og kigger langt frem ad vejen i stedet for ned på kølerhjelm, styrer hånden efter, hvor øjet peger. Fikserer du et punkt ude i højre kant, hvor linjen skal ende, retter hånden næsten af sig selv linjen derhen. Stirrer du derimod på tuschspidsen, driver du opad eller nedad uden at mærke det. Prøv det. Forskellen er umiddelbar.



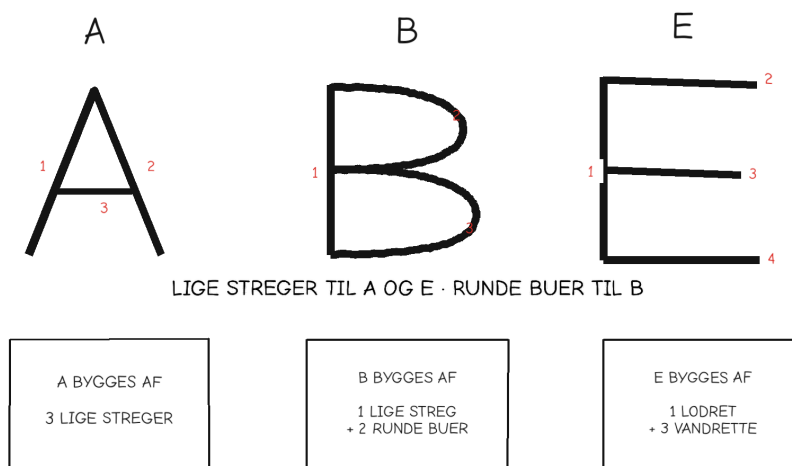
FIGUR 29 Kig mod enden, ikke spidsen

Øv det i 3 minutter

1. Skriv samme ord fem gange.
2. Første par gange kigger du på tuschspidsen.
3. Derefter kigger du på punktet, hvor linjen skal ende.
4. Sammenlign, hvor lige linjerne blev.

— Én streg ad gangen

Blokbogstaver bygges op af enkelte streger, sat ned én ad gangen, ikke tegnet i én sammenhængende bevægelse. Det lyder langsomt, og det er det også, men langsomt er hele pointen: kontrol slår fart, når du skriver til et rum. Tænk på hvert bogstav som samlet af nogle få grundstreger: de samme grundformer, som hele det visuelle alfabet bygger på. Et »A« er to skråstreger og en tværstreg. Et »E« er en lodret og tre vandrette. Et »B« er en lodret og to buer. Bygger du bogstavet af dets dele i stedet for at snuble gennem det i én bevægelse, bliver det ensartet, og det bliver til at læse.



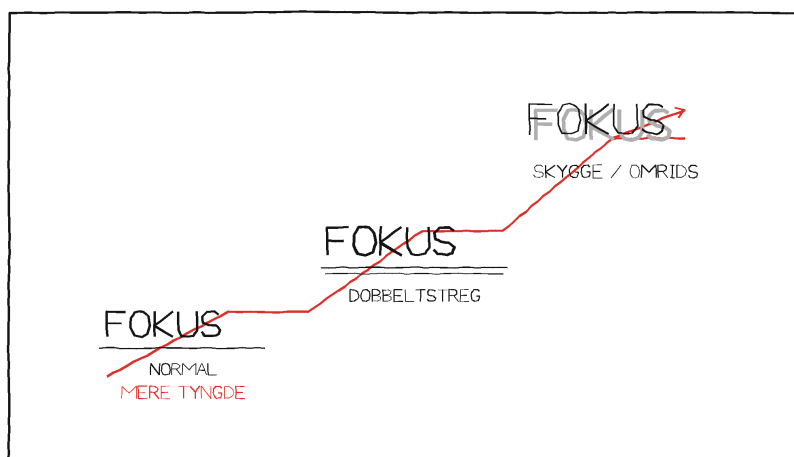
FIGUR 30 Én streg ad gangen

To vaner mere, mens vi er ved det. Start fra venstre, som du læser: det holder afstanden mellem bogstaverne jævn og forhindrer, at ordet klemmes sammen i højre side, når du løber tør for plads. Og hold afstanden ensartet: jævn afstand mellem bogstaverne, rigelig afstand mellem ordene. Klemmt skrift er svært at læse.

Har du for lidt plads, er linjen, du prøver at skrive, for lang eller bogstaverne for store. Ret det og prøv igen. Der er altid et næste ark.

— Fremhævningstrappen

Nogle gange skal et ord veje mere end resten. En overskrift, en konklusion, et nøgleord. Du kan ikke skifte til fed skrifttype som på en computer, men du kan gøre det samme med hånden, og det er nemmere, end det ser ud. Tænk på det som en trappe med tre trin. Nederste trin: en enkelt streg, din normale skrift. Midtertrin: dobbeltstreg. Du kører tuschen tilbage over hvert bogstav, så strengen bliver dobbelt så tyk. Det er din håndlavede fede skrift, og det er trinnet til overskrifter og vigtige ord. Øverste trin er til korte overskrifter og nøgleord: skyggebogstaver eller en tydelig dobbeltstreg. Brug det sjældent, ellers bliver arket tungt.



FIGUR 31 Fremhævningstrappen

Skyggebogstaver giver volumen: du tegner bogstavet som et omrids, du kan lade stå åbent eller fylde ud, og sætter en skygge langs den ene side (typisk højre og under), så det ser ud til at løfte sig fra arket. En simpel udgave er bare at gøre alle lodrette streger tykke og lade de vandrette være tynde. Det giver med det samme et vægtigt, næsten trykt udtryk. Det tager sekunder ekstra og løfter en overskrift betragteligt. Men brug det med måde. Fremhæver du alt, fremhæver du intet. Trappen virker kun, fordi de fleste ord bliver stående på nederste trin.

— Stå rigtigt, så linjen bliver lige

Hvordan du står, afgør, hvordan din skrift ser ud. Mere end folk regner med. To ting er værd at gøre rigtigt.

For det første: stå i armlængde fra arket, foran eller lidt ved siden af det, ikke med næsen presset op ad papiret. Fra armlængde kan din arm bevæge sig i en jævn, vandret bue hen over arket, og linjen bliver lige. Står du for tæt, skriver du fra håndleddet i stedet for fra armen, og skriften bliver skæv og ujævn. At stå lidt til siden har en bonus (så vender du ikke ryggen til rummet), men selv rent skriftteknisk er afstanden det, der hjælper dig med at holde linjen ret.

For det andet, når du skal skrive nederst på arket, så gå ned i knæ. Bøj dig ikke forover. Krummer du dig sammen over den nederste tredjedel, bliver skriften dårlig (hånden har ingen bevægelsesfrihed i den stilling), og din ryg bliver træt en halv dag inde i en workshop. Gå i stedet i knæ, hold ryggen rank, og skriv bundlinjerne i samme rolige armbevægelse som toppen. Det ser måske lidt fjollet ud første gang. Din skrift bliver bedre, og din ryg holder.

Kropscheck, før du skriver

1. Stå i armlængde.
2. Skriv fra armen, ikke håndleddet.
3. Stå lidt til siden, så du ikke dækker arket.
4. Gå i knæ ved bunden.
5. Træd væk, når du taler.

— Tiden er godt givet ud

Det tager længere tid at skrive stort, lige og læsbart, end at kradse det ned i din almindelige håndskrift. Det er dét, der gør forskellen. De sekunder, du bruger på et ordentligt bogstav, er ikke spildt, men en investering. Et ord, den bagerste række kan læse, gør nytte resten af sessionen: det bliver hængende, det kan peges på, det kan læses igen om to timer, når nogen refererer tilbage til det. Et ord, ingen kan tyde, skal du forklare mundtligt, hver gang det kommer op, og så kunne det lige så godt aldrig have stået der.

Så tag dig tiden, og skriv til bagerste række, ikke til dig selv. Det er ikke pænhed for pænhedens skyld, men den eneste måde, ordene overhovedet når frem.

KORT SAGT

- 1 Skriv store bogstaver mindst 2,5 cm per 3 meter ned til bagerste række. For tekst, hele rummet skal kunne læse: aldrig under ca. 2 cm.
- 2 Skriv blokbogstaver, VERSALER kun til korte overskrifter, stort og småt til længere tekst.
- 3 Træk en svag blyantslinje under teksten, og hold øje med enden af linjen, ikke tuschspidsen.
- 4 Byg hvert bogstav af enkelte streger, én ad gangen, med ensartet afstand.
- 5 Stå i armlængde fra arket, og gå i knæ, når du skriver i bunden.

12

Farver: få, mørke, med mening

De fleste begynder at bruge farver forkert af den bedste grund, der findes: de har mange, og de er glade for dem. En frisk pakke tuscher med 12 farver ligger og lyser i grejkassen, og det føles som spild ikke at bruge dem alle. Så bliver overskriften orange, en pointe grøn, en anden gul, en tredje lyserød, og pludselig ligner arket en reklame for et loppemarked. Det er ikke farverne, der er problemet, men at de ikke betyder noget.

Farve er ikke pynt på et flipchart. Farve er information, hvis du bruger den med disciplin. Det her kapitel handler om at bruge få farver, mørke farver, og at lade hver farve stå for én ting. Alt, hvad du kan gøre på et flipchart, kan du i øvrigt gøre med kun en sort tusch. Farve er en forstærker, ikke et krav. Men brugt rigtigt er den en af de billigste måder at gøre et ark læsbart og forståeligt på.

— Mørke farver til tekst og struktur

Den bagerste række afgør, hvilke farver du må skrive med. Ikke din smag, ikke hvad der ser hyggeligt ud på tæt hold. Fra 4 meters afstand handler læsbarhed om kontrast mod det hvide papir, og der er kun én slags farver, der giver den kontrast: de mørke.

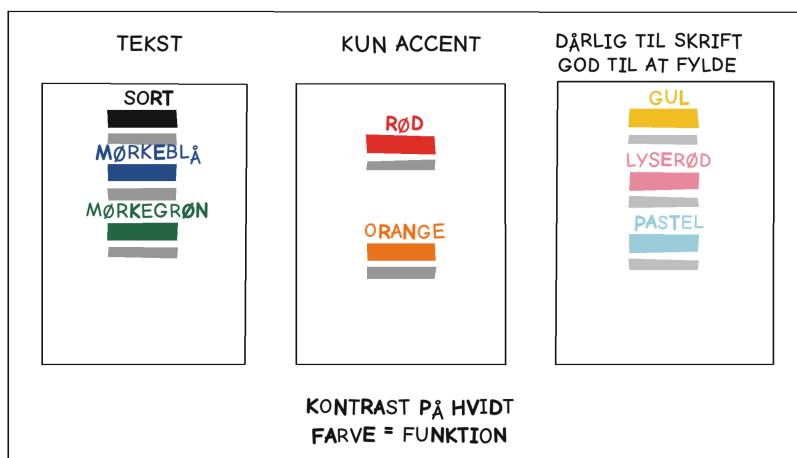
Skriv i sort, mørkeblå eller mørkegrøn. Mørk lilla og mørk brun kan også fungere, hvis de har tydelig kontrast på hvidt papir. Er du i tvivl, så brug sort. Det er de farver, du bygger arket op i: overskrifter, brødtekst, rammer, pile, alt det, der skal kunne læses. Sort er aldrig forkert. Blå og grøn giver dig to farver til at skille tingene ad, uden at du forlader det mørke, læsbare område.

Er du i tvivl om, om en farve er mørk nok til tekst, så er den det ikke. Tag sort i stedet.

— Rød er til at fremhæve, aldrig til brødtekst

Rød er en fantastisk farve, men elendig som primær farve. Den er lavet til at råbe, og det skal du udnytte. En rød ring om et tal, en rød understregning under et ord, en rød stjerne ved den beslutning, der faktisk blev truffet. Fremhævning og accent. Det er derfor, rød findes på et flipchart.

Skriv aldrig brødtekst i rødt. Rød har mindre kontrast mod hvidt end de mørke farver, og lange røde tekstflader er i praksis hårdere at læse, især på afstand. Rød er stærk til at springe frem som accent, ikke til at bære en hel tekst. Og en hel rød sætning har samtidig brugt hele din vigtigste accentfarve på ingenting. Når alt er rødt, er intet fremhævet. Hold rød sjælden, og den bliver ved med at virke. Orange opfører sig på samme måde: en accentfarve, ikke en skrivefarve.



FIGUR 32 Rød fremhævning

— Gul og pastel: gode til at fylde, ubrugelige til skrift

Så er der gul. Gul er dårlig at skrive med. Lad være. Kan du ikke læse farven fra den bagerste stol, er den ikke en skrivefarve.

Det er ikke en smagssag, og det er ikke til forhandling. Gul på hvidt har næsten ingen kontrast: bogstaverne forsvinder allerede på 2 meters afstand. Det samme gælder lys orange, lysegrøn, lyserød og alle de blege pasteltoner. De ser fine ud, mens du står med næsen i papiret, og de er væk i det øjeblik, nogen kigger på arket fra den anden ende af lokalet. Skriver du en overskrift i gult, har du skrevet den, uden at nogen kan læse den. Det er værre end at have ladet være, for du tror selv, budskabet er kommet ud.

Men de blege farver er ikke ubrugelige, de er bare til noget andet. Gul, pastel og de lyse toner er glimrende til at fylde og skygge: en gul baggrund bag en boks, et blegt felt, der samler tre linjer, en let skygge under et ikon, så det løfter sig fra papiret. Til store flader er farveblokke eller bløde voksfarver bedre end tuscher. Pointen her er den samme, uanset om farven kommer fra en tusch eller en blok: de blege farver fylder, de mørke skriver. Skift dem aldrig om.

— Højt tre farver

Læg pakken med 12 væk. Som standard skal du bruge to eller tre farver på et ark. Mere end det kræver et tydeligt system, ellers bliver farve til støj.

En mørk til teksten, måske en anden mørk til at skille en type indhold fra en anden, og én accentfarve (typisk rød) til det, der skal fremhæves. Det er nok. Det er mere end nok. Grunden er ikke sparsommelighed, men signal: hver gang du tilføjer en farve, gør du det sværere for øjet at afkode, hvad farverne betyder. To-tre farver kan du holde styr på uden at tænke over det. Seks kan du ikke, og så er farverne blevet til støj i stedet for information.

Den disciplin gør også dig hurtigere. Med to tuscher i hånden og en tredje inden for rækkevidde behøver du ikke stå og vælge midt i en sætning. Du ved, hvad hver farve er til.

— Samme farve = samme slags ting

Lad hver farve stå for én slags indhold, og hold den til det gennem hele arket, og helst gennem hele dagen.

Vælg for eksempel, at overskrifter er sorte, brødtekst er mørkeblå, og alt, der er en handling eller en beslutning, er rødt. Nu betyder farven noget. Deltageren, der kigger op på arket, kan aflæse strukturen uden at læse et ord: det sorte er rammen, det blå er indholdet, det røde er det, vi skal gøre noget ved. Farven er blevet til et system, og systemet gør arket læseligt på et halvt sekund. Det er det, der menes med at farvekode: ikke at male tingene pæne, men at lade farven bære en oplysning, som ellers skulle læses frem.

Eksempel på en farvekode

- Sort: struktur og overskrifter
- Blå: indhold
- Rød: beslutning eller handling

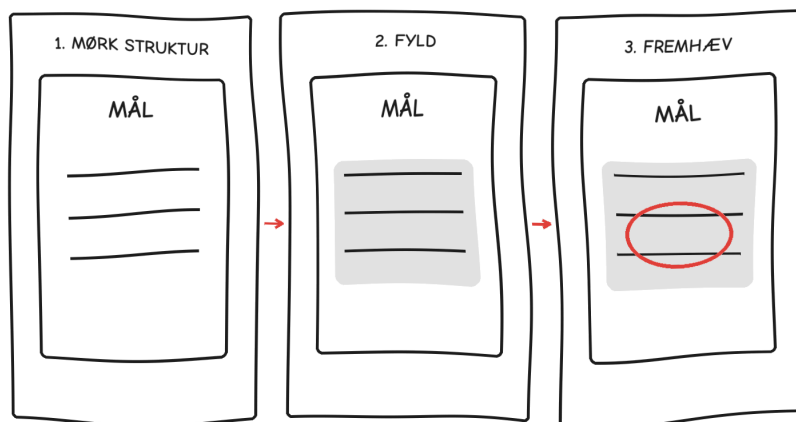
Det virker kun, hvis du er konsekvent. I det øjeblik, rød både er en beslutning her og bare en tilfældig fremhævningsfarve der, holder systemet op med at betyde noget, og så er du tilbage ved loppemarkedet. Vælg din kode, før du begynder, og hold den. Hvis flere ark skal hænge sammen på væggen gennem en dag, så lad koden gælde på tværs af dem alle, så kan folk læse hele væggen som ét sprog.

— Rækkefølgen: mørkt op, fyld, fremhæv

Til sidst en arbejdsgang, der falder ud af alt det ovenstående og er værd at gøre til vane. Byg arket i tre lag, i den rækkefølge.

Først tegner du strukturen op i en mørk farve: overskrift, rammer, brødtekst, streger. Alt det, der skal læses, kommer på først og i det mørke. Så fylder du: baggrunde, skygger og felter i de blege farver eller med farveblokken, oven på eller rundt om det, du allerede har skrevet. Og til allersidst fremhæver du med den skarpe accentfarve: den røde ring, stjernen eller understregningen om det, der betyder mest.

Rækkefølgen er ikke tilfældig. Den mørke struktur er skelettet: den skal ligge fast, før du lægger farve på. Fylder du først, ender du med at skrive mørk tekst oven på et farvet felt, hvor kontrasten er ringere. Og gemmer du fremhævningen til sidst, kan du se det færdige ark og vælge, hvad der faktisk fortjener at blive fremhævet. Du undgår at male det rødt, mens du stadig er i gang og ikke ved, hvor tyngden ender.



FIGUR 33 Tre lag i rækkefølge

KORT SAGT

- 1 Skriv tekst og struktur i mørke farver: sort, mørkeblå eller mørkegrøn.
- 2 Brug rød og orange kun til fremhævning, aldrig til brødtekst.
- 3 Skriv aldrig med gul eller pastel, brug dem kun til at fylde og skygge.
- 4 Brug som standard højst tre farver, og lad hver farve stå for én slags indhold.
- 5 Byg arket i rækkefølgen: mørk struktur, fyld, fremhæv til sidst.

13

Tegning: du kan godt tegne

Du kan godt tegne. »Jeg kan ikke tegne« er ikke en beskrivelse af dine evner, men en vane, du nok fik i skolen, da nogen kiggede på din hest og sagde, at den lignede en hund. Og den handler næsten altid om at tegne som en kunstner. Du skal ikke kunne tegne realistisk, men tegne tegn, rummet kan afkode hurtigt. Det er en anden disciplin, og den kan læres.

Og lad mig sige det først, så du ikke tror, det er nemt for mig: jeg kan heller ikke tegne. Min datter på syv er bedre end mig. Det gør ingen forskel, for det handler ikke om talent, men om en håndfuld tegn, du kan lære at lave ens hver gang.

— Facilitering er ikke kunst

David Sibbet, som har tegnet for grupper i et halvt århundrede, siger det rent ud: facilitatorens tegning er ikke kunst. Kunst vil imponere. En flipchart-tegning vil forstås. De to ting trækker i hver sin retning. En kunstner bruger en time på skygger og proportioner. Du har fire sekunder og en hel gruppe, der venter. Så du dropper alt det, kunsten kan, og beholder kun det, kommunikationen har brug for: en genkendelig form med et navn ved siden af.

Det er en befrielse. I det øjeblik, du holder op med at ville lave noget flot og i stedet vil lave noget brugbart, forsvinder det meste af presset. En pære behøver ikke ligne en rigtig pære fra et fotografi. Den skal bare have en rund kolbe, en lille skruegevind-hals og et par

stråler ud til siderne, så læser rummet »pære«, og hvis du har aftalt det, læser de »idé«. Ingen har nogensinde klaget over, at pæren manglede glasklarhed.

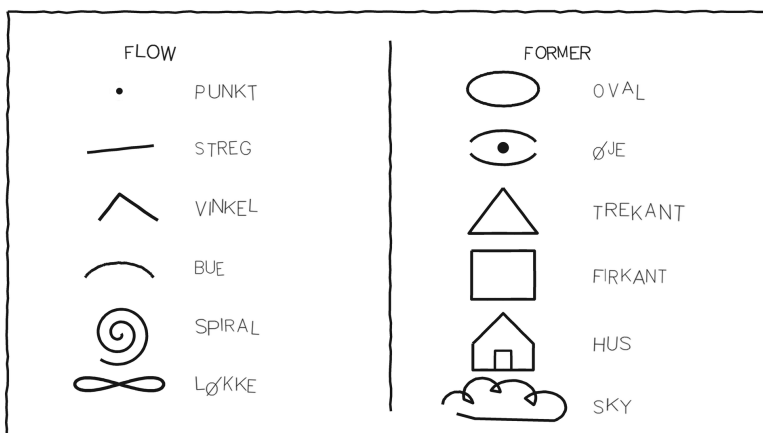
Husk: tegningen er ikke målet. Den er der for at støtte forståelsen og hukommelsen. En pæn tegning, der ikke hjælper nogen med at forstå eller huske noget, er spild af din tid og gruppens opmærksomhed. Så det spørgsmål, du stiller til hver eneste streg, er ikke »er den smuk?« men »gør den budskabet klarere?« Er svaret nej, så skal du ikke tegne den.

— Det visuelle alfabet: 12 former, og så kan du tegne det meste

Det meste af det, du får brug for at tegne på et flipchart, kan bygges af 12 grundformer. Kun 12. Det er hele alfabetet.

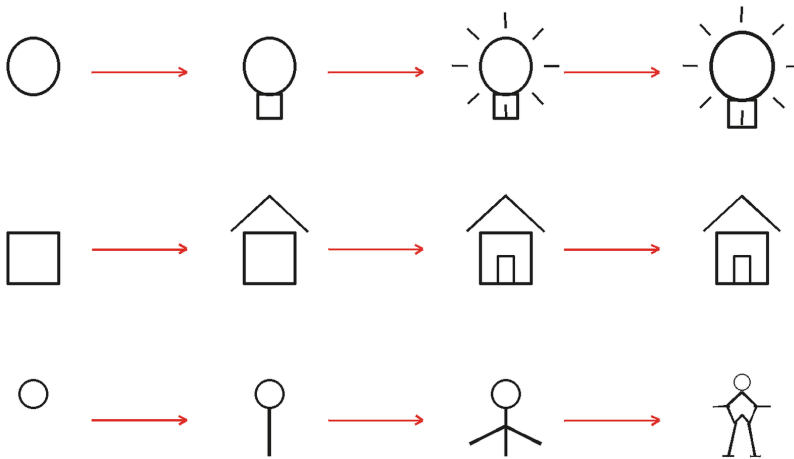
Dave Gray populariserede idéen om de 12 grundformer, og Sunni Brown foldede den videre ud i *The Doodle Revolution*. De kalder det for det visuelle alfabet, og pointen er præcis den samme som med bogstaver: du lærer ikke tusind ord udenad ét for ét, du lærer et lille sæt tegn og sætter dem sammen. På samme måde tegner du ikke tusind objekter udenad, du lærer 12 former og kombinerer dem.

De 12 deler sig i to hold. Seks er *flow* (bevægelser, streger, det, din hånd gør hen over papiret): **punkt, streg, vinkel, bue, spiral, løkke**. De andre seks er *former* (lukkede figurer, flader): **oval, øje, trekant, firkant, hus, sky**. Det er dem. Punktet og stregen kender du. Vinklen er to streger, der mødes. Buen er en blød kurve. Spiralen snor sig indad. Løkken er en streg, der krydser sig selv. Ovalen er en æg-agtig cirkel. Øjet er en oval, der er spids i begge ender. Trekant og firkant giver sig selv. Huset er en firkant med en trekant ovenpå, og skyen er en række bobler sat sammen til en kant.



FIGUR 34 Det visuelle alfabet 1

Sæt dig ned en aften og fyld et ark med dem. Tegn hver form 10 gange, til hånden kan lave dem, uden at du tænker over det. Det tager 20 minutter, og det er den bedste investering, du kan lave i din tegnekunst, fordi resten bare er kombinationer. En bil er en firkant, to ovaler fornedet og et par streger. Et træ er en streg og en sky. En computer er to firkanter. En telefon er en afrundet firkant med en mindre firkant indeni. Når du først ser objekter som samlinger af grundformer i stedet for som »ting jeg ikke kan tegne«, er spærringen væk. Der findes en masse gode bøger fyldt med former, du kan tegne efter, men helt ærligt, så er ovenstående nok for de fleste.



FIGUR 35 Det visuelle alfabet 2

Der er øvelser til hver af de 12 former i Appendiks A, hvis du vil træne systematisk. Gør det. Det er som skalaer på et musikinstrument: kedeligt i 10 minutter, og så pludselig sidder det i hånden. Hvis du kun øver én ting i den her bog, så øv de 12 former i Appendiks A, indtil hånden kan dem, uden at du skal tænke over det.

— Ikon eller symbol, og hvorfor forskellen betyder noget

To ord, du får brug for. Et **ikon** peger direkte på det, det ligner: du tegner et hus, og det betyder et hus. En kuvert betyder en besked. En kalender betyder en dato. Ikonet er bogstaveligt, og det kræver ingen forklaring: hele styrken er, at det forstås med det samme.

Et **symbol** betyder mere, end det viser. Du tegner en pære, men den betyder ikke »pære«: den betyder »idé«. En glødepære er blevet en aftalt kode for det øjeblik, hvor nogen får en tanke. En pil betyder ikke »streg med en spids«, den betyder »fører til« eller »vokser«.

Grunden til at holde dem adskilt er praktisk. Ikoner kan du bruge løs af: de forklarer sig selv. Symboler skal enten være så indgroede i kulturen, at alle kender dem (pære, hjerte, pil, advarselstrekant), eller også skal du etablere dem, første gang du bruger dem: tegn symbolet, skriv ordet ved siden af én gang, og derefter kan det stå alene resten af dagen. Bruger du et hjemmelavet symbol, ingen har set før, uden at forklare det, så tegner du en gåde, ikke en pointe.

Regel

- Ikoner kan ofte stå alene.
- Symboler skal være kulturelt kendte eller forklares første gang.

— Byg dit eget lille billedforråd

Du skal ikke kunne tegne hvad som helst, men de 30–40 ting, der faktisk dukker op i dine møder, og kunne dem så godt, at de kommer af sig selv. Det er dit personlige billedforråd, og det er den egentlige hemmelighed bag folk, der »bare kan tegne« ved stativet. De kan ikke alt, men de har et sæt ikoner, de har tegnet hundrede gange.

Tænk over, hvad der går igen i din verden. Et menneske. En gruppe. En pil. Et spørgsmålstegn. En pære til idé. En pengesæk eller en mønt. En bygning. En pil op og en pil ned. En kalender, et ur, en pil i cirkel for et kredsløb. En tommel op. En advarselstrekant. En bunke papir. En pil, der rammer en skydeskive, for et mål. Skriv din egen liste, og øv de ikoner igen og igen, til de er dine: samme streger, samme rækkefølge, hver gang. Konsistens er en dyd her: når dit idé-ikon ser ens ud hele dagen, bliver det til et sprog, rummet lærer.

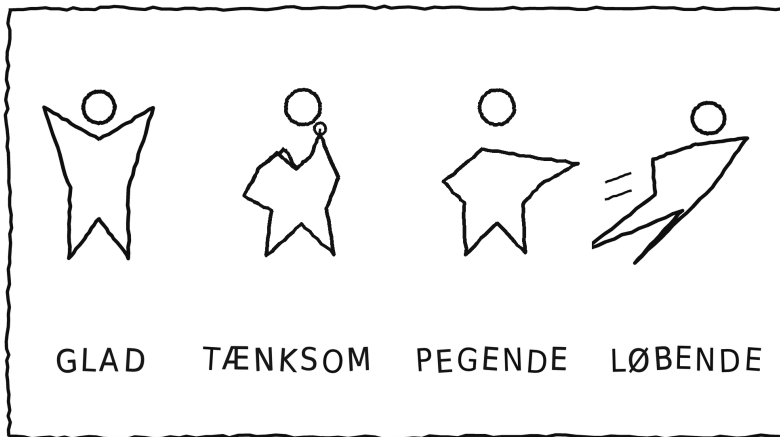
Vil du have hjælp til at bygge forrådet op, findes der egentlige ordbøger. Bikablo-bøgerne fra Neuland er de mest kendte. De har hundredvis af færdige piktogrammer, tegnet netop til tavle og flipchart, som du kan lade dig inspirere af, øve efter og omsætte til din egen streg. Der er også et startbibliotek af de mest brugte ikoner i Appendiks B bagest i bogen. Start med disse 10 ikoner: person, gruppe, pil, spørgsmål, idé, tid, mål, beslutning, risiko,

handling. Kopiér, træn, gør dem til dine egne. Ingen forventer, at du opfinder et visuelt sprog fra bunden. Alle gode tegnere har bygget videre på nogen før dem.

— Stjernemennesket: en figur, der kan alt

Mennesker skal du bruge hele tiden, og det er dem, folk er mest bange for at tegne. Løsningen er så enkel, at den næsten er en joke: tegn en femtakket stjerne, og sæt en lille cirkel oven på den øverste tak. Stjernen er kroppen, cirklen er hovedet, de to takker ud til siderne er arme, og de to nederste trækker du ned som ben. Det er et menneske. Det er ikke den eneste måde at tegne et menneske på, men jeg bruger stjernemennesket, fordi det er hurtigt, læsbart og kan varieres med positur. Hænder tegner du kun der, hvor nogen rækker, holder eller giver noget, og så er en lille ring nok.

Det smukke ved stjernemennesket er, at det udtrykker alt gennem *positur*, ikke gennem detaljer. Du skal ikke tegne ansigter eller tøj. Du bøjer bare stjernens takker. Arme strakt op i vejret: jubel, sejr. En arm pegende frem: retning, ansvar. Krop foroverbøjet med benene bagud: løb, fart, travlhed. Hovedet på skrå med en hånd op: eftertænksomhed. Du kan lave en hel forsamling af følelser og handlinger uden nogensinde at tegne to streger til et ansigt. En lille buet streg som mund kan tilføjes, hvis du vil have glad eller ked af det med, men posituren gør det tunge arbejde.



FIGUR 36 Stjernemennesket

Øv fem-seks positurer, indtil de sidder i hånden, og du har et helt persongalleri til rådighed. Grupper, teams, kunden, chefen, brugeren. Alt sammen stjernemennesker i forskellige stillinger. Det ser levende ud på papiret, og de er hurtige at tegne, når du først har grundformen.

— Øvelsen, der gør det komplekse simpelt

Hvis du stadig ikke tror mig, så lav den her øvelse. Den beviser med dine egne hænder, at det komplekse er bygget af det simple.

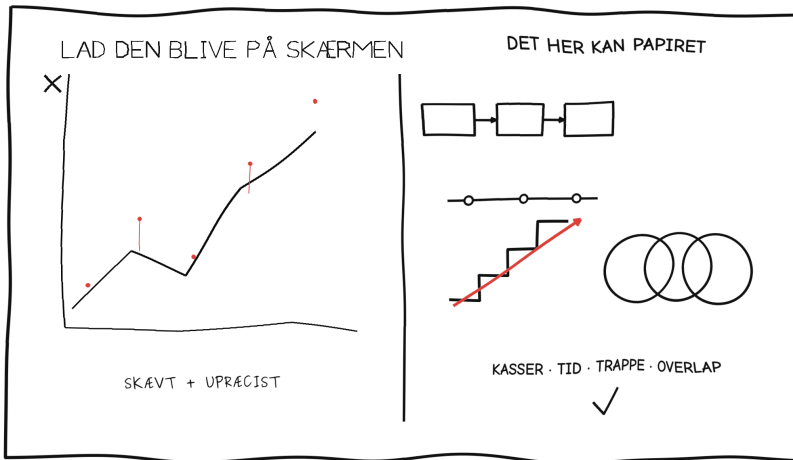
Tag et blad: et magasin, en avis, hvad som helst med fotografier. Læg et stykke kalkerpapir eller transparentpapir hen over et billede, en person, en bil, en kaffekop, ligegyldigt hvad. Tegn nu ikke fotografiet af. Reducér det. Find de grundformer, billedet i virkeligheden består af, og tegn kun dem: kroppen er en oval, hovedet en cirkel, bilen er en firkant og to hjul, koppen er en firkant med et øre. Kig efter det visuelle alfabet inde i det komplicerede billede.

Det, der sker, er, at du opdager, at selv et detaljeret fotografi kan koges ned til en håndfuld enkle former, som du sagtens kan tegne. Sunni Brown kalder det viljen til at doodle. Ikke evnen, viljen. Spærringen sad aldrig i hånden, men i troen på, at du skulle gengive alt. Da du holdt op med det og begyndte at reducere, kunne du pludselig godt. Lav øvelsen med 10 forskellige billeder, og forskellen på, hvad du turde tegne før og efter, er til at tage og føle på.

— Ingen præcise datagrafer på fri hånd

Et sted skal du sætte grænsen, og det er ved de præcise data. Grafer, kurver, koordinatsystemer, cirkeldiagrammer med rigtige procenter. Glem det på flipchartet. Det bliver rodet. Håndtegnede akser bliver skæve, en kurve på fri hånd lyver om tallene, og et forsøg på at være nøjagtig med en tusch på et A1-ark ender altid med at se sjusket og utroværdigt ud. Du kæmper mod materialet.

Det betyder ikke, at du ikke kan vise sammenhænge. Skellet går mellem to slags: en **datagraf**, der skal ramme tal præcist, og et **konceptuelt diagram**, der bare viser en sammenhæng eller en retning. Det første kæmper du med på papir. Det andet klarer flipchartet fint: kasser med pile imellem, en tidslinje fra venstre mod højre, en simpel trappe op ad en diagonal for »det vokser«, tre cirkler, der overlapper. Hold det på ikonernes og de enkle diagrammers niveau, hvor pointen er retningen og relationen, ikke det eksakte tal.



FIGUR 37 · Datagraf eller diagram

Skal du have præcise data frem, hører de hjemme på et slide. Det er præcis den arbejdsdeling, vi lagde i kapitel 4: skærmen vinder på nøjagtige tal, grafer og figurer. Flipchartet vinder på det levende, det fælles og det, der bliver hængende. Tving ikke det ene værktøj til at gøre det andets arbejde.

Jeg håber at du med det vi har været igennem nu er klar til at sige: Du kan godt tegne.

KORT SAGT

- 1 Øv de 12 grundformer i det visuelle alfabet, og byg alt andet af dem.
- 2 Byg et fast forråd af de 30 til 40 ikoner, der går igen i dine møder, og tegn dem ens hver gang.
- 3 Tegn mennesker som stjernemennesker, og lad posituren gøre arbejdet.
- 4 Etablér et symbol første gang: tegn det, og skriv ordet ved siden af.
- 5 Hold præcise grafer og tal væk fra arket, nøjes med konceptuelle diagrammer og pile.

14

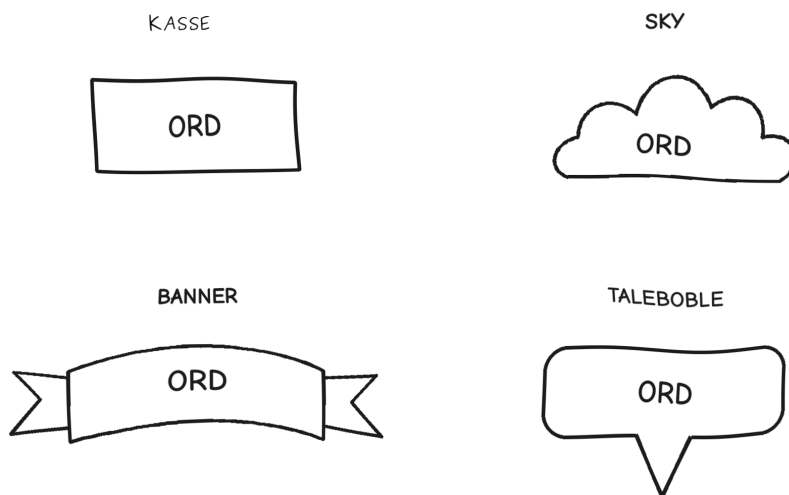
Gruppér og fremhæv

Der er en ramme om hele arket. Den hører til i kapitel 10. Det her kapitel handler om noget andet. Det handler om de små indramninger, du sætter om enkelte dele af indholdet: en kasse om ét ord, en sky om en idé, et banner om en overskrift, en taleboble om et citat. Den store ramme siger »det her er ét ark.« De små kasser siger »det her hører sammen« eller »det her skal du lægge mærke til.« Det er to forskellige job, og de skal ikke blandes.

Det, indramninger kan, er at gruppere og fremhæve. Hverken mere eller mindre.

Gruppere: tre punkter, der hører til samme tema, får en fælles kasse om sig, og så aflæser øjet dem som en enhed, uden at du behøver forklare det.

Fremhæve: konklusionen, beslutningen, det ene tal alle skal huske. Det får sin egen indramning, og så trækker det blikket til sig. Begge dele virker, fordi en streg om noget adskiller det fra alt det udenom. Det er hele mekanikken bag.



FIGUR 38 Indramninger

Fire indramninger dækker næsten alt. Kassen er neutral og fast: den siger »her er en enhed«, uden farve på. Skyen er blødere. Den passer til noget uafsluttet, en idé under udvikling, et »måske«. Banneret er til overskrifter: en vimpel eller et bånd, der løfter titlen op, så den læses som en titel og ikke som endnu en linje. Talebobler er til ord, der kom fra en mund: et citat, en deltagers præcise formulering, replikken du vil have til at stå som replik. Du behøver ikke flere typer end de fire. Du behøver sjældent alle fire på samme ark.

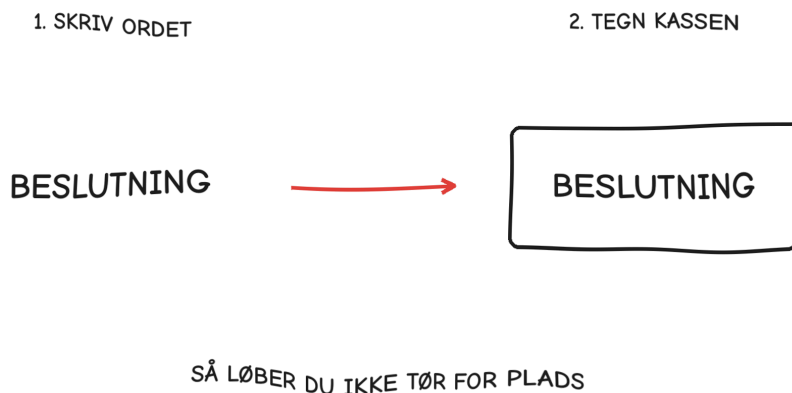
Inden du overhovedet tegner en kasse, så prøv, om nærhed alene kan gøre arbejdet. Ting, der står tæt sammen, aflæser øjet allerede som beslægtede: det er en af de mest robuste indsigter, vi har om, hvordan folk ser en overflade. Sætter du de tre punkter, der hører sammen, tæt på hinanden og lader lidt luft stå ned til de næste, har du grupperet dem uden at bruge en eneste streg. En kasse skal du først tage frem, når nærhed ikke er nok, eller når gruppen skal skilles skarpt fra noget, der står lige op ad den. Det er den samme sparsommelighed som resten af kapitlet: det letteste virkemiddel, der løser opgaven, er det rigtige.

— Skriv teksten først, tegn kassen bagefter

En vane, der er nem at glemme i farten: skriv teksten først, og tegn kassen bagefter. Aldrig omvendt.

Regel: tekst først, kasse bagefter. Altid.

Grunden er ren geometri. Tegner du kassen først, har du gættet på, hvor meget der skal stå i den, og du gætter altid forkert. Enten bliver der tomt og pinligt meget luft, eller også løber ordene tør for plads, og du ender med at mase de sidste bogstaver sammen eller lade dem hænge ud over kanten. Skriver du teksten først, ved du præcis, hvor stor kassen skal være, for indholdet er der allerede. Så trækker du bare strengen udenom med god margin hele vejen rundt. Det ser gennemtænkt ud, fordi det er det. Brandy Agerbeck, som har skrevet klarere om det her end de fleste, siger det samme: teksten før kassen, hver gang.



FIGUR 39 Skriv teksten først

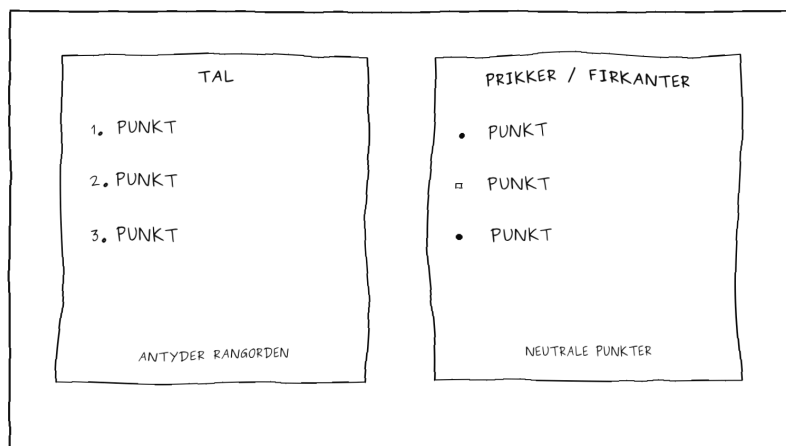
Den samme regel har en advarsel indbygget, og Agerbeck er lige så tydelig om den: bliv ikke afhængig af kasser. Når du først opdager, hvor let en kasse får noget til at se færdigt ud, bliver fristelsen at sætte kasser om alting. Lad være. Sætter du en kasse om hvert eneste punkt, bliver ingen af dem særlige: indramningen mister sin betydning i samme øjeblik, den bliver reglen i stedet for undtagelsen. En kasse fremhæver kun, så længe der er noget uindrammet ved siden af. Brug indramninger sparsomt, og de bliver ved med at virke. Brug dem på alt, og du har bare tegnet et net af firkanter, som salen ikke kan læse nogen prioritet ud af.

— Punktopstilling: prikker og firkanter, ikke tal

Når du lister ting op, så sæt prikker, firkanter eller streger foran. Ikke tal. Det er ikke en smagssag, og det er der en grund til.

Et tal betyder noget. Skriver du 1, 2, 3 ned ad et ark, har du fortalt salen, at der er en rækkefølge eller en rangorden, om du ville det eller ej. Punkt 1 læses som det vigtigste eller det første, punkt 3 som mindre eller senere. Men de fleste lister, der bliver til på et flipchart, er slet ikke rangordnede. Det er et idémylder, en samling af muligheder, fire ting der alle er lige gyldige. Sætter du tal på dem, har du låst en orden fast, som ikke findes,

og det stopper tænkningen, for nu diskuterer gruppen pludselig, om noget hører til på en anden plads, i stedet for at diskutere sagen. En prik siger ingenting om rang. Den siger bare »her er endnu et punkt«, og lader alle punkter være lige. Det er som regel præcis det, du vil.



FIGUR 40 Punktopstilling: prikker, ikke tal

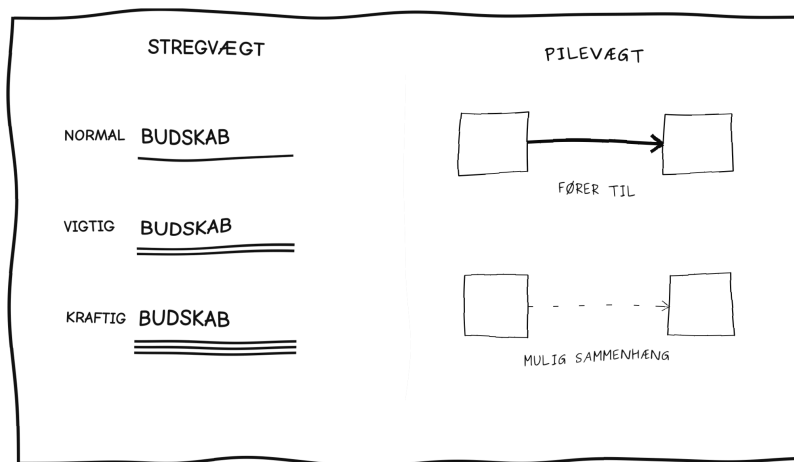
Undtagelsen er, når der *er* en rækkefølge. En proces med trin, der skal ske i en rækkefølge. En prioriteret liste, gruppen bevidst har stemt sig frem til. En opskrift, en tidslinje, en fremgangsmåde. Der skal du tælle, for der bærer tallet information, og at udelade det ville være at skjule noget sandt. Reglen er altså ikke »tal er forbudt.« Reglen er: nummerér kun, når nummeret er sandt. Er der ingen ægte rækkefølge, så brug prikker og hold listen fri.

— Overskrifter, streger og pile

Overskrifter streger du under. En understregning gør to ting på én gang: den skiller overskriften fra teksten nedenunder, og trukket som en dobbeltstreg fungerer den som en fremhævningslinje: den gør linjen tungere og mere fremtrædende, uden at du skal skrive den om. Det er samme fremhævningsstrappe: én streg er normal, dobbeltstreg er vigtig, tredobbelstreg er kraftig accent. Til en overskrift er dobbeltstregen som regel det rigtige. Den siger »det her er en titel« tydeligt, uden at råbe.

Pile fortjener samme omtanke som resten. En pil er ikke bare en pil: dens vægt betyder noget, og du kan udnytte det. En kraftig, fuldt optrukket pil signalerer en stærk forbindelse: det her fører direkte til det her, årsag og virkning. En tynd eller stiplet pil signalerer en svag forbindelse: en løs sammenhæng, en mulig påvirkning, et »hænger måske sammen med«. Bruger du de to bevidst, kan salen aflæse styrken af dine forbindelser uden en eneste

forklaring: den fulde streg og den stiplede streg gør arbejdet selv. Det er den samme økonomi som med farve: lad strengen bære information, ikke bare være pynt. Pilen selv er i øvrigt bygget af de samme grundformer som alt andet, du tegner: streg og vinkel fra det visuelle alfabet, du allerede har lært.



FIGUR 41 Vægt-katalog: streger og pile

Pilens vægt:

- Fuld pil: fører til, årsag, næste skridt.
- Stiplet pil: mulig sammenhæng, hypotese, påvirkning.

Det er ikke meget at holde styr på. Men det er forskellen på et ark, øjet kan finde rundt i på et sekund, og et ark, der bare er ord oven på hinanden.

KORT SAGT

- 1 Gruppér med nærhed, før du overhovedet tegner en kasse.
- 2 Skriv teksten først, og træk kassen udenom bagefter.
- 3 Brug kasser sparsomt, ellers holder de op med at fremhæve noget.
- 4 Sæt prikker foran lister, og nummerér kun, når rækkefølgen er sand.
- 5 Streg overskrifter under med dobbeltstreg, og lad pilens vægt matche forbindelsens styrke.

15

De usynlige hjælpeteknikker

Hemmeligheden, de færreste fortæller dig: en stor del af de ark, du har set en dygtig facilitator »tegne på fri hånd« foran en gruppe, var tegnet i forvejen, ikke i tusch, men i blyant. Personen fulgte lette blyantsstreger, som publikum ikke kunne se på afstand. Det er ikke snyd i nogen dårlig forstand af ordet. Det er håndværk. Publikum er ligeglade med, om linjen blev planlagt aftenen før eller trukket i øjeblikket. De vil have et ark, der er klart, lige og til at læse. Blyanten giver dig det, og den koster dig ingenting i troværdighed, for ingen kan se den.

Det her kapitel samler de hjælpeteknikker, erfarne facilitatorer bruger, men sjældent forklarer. De hjælper dig til, at flipchartet ser ud, som om det tegnede sig selv, og ikke som et, hvor du står og gætter dig frem, mens 30 mennesker ser på. Ingen af teknikkerne er svære. De kræver bare, at du gør noget af arbejdet, før du kommer ind i lokalet.

--- Blyanten under tuschen

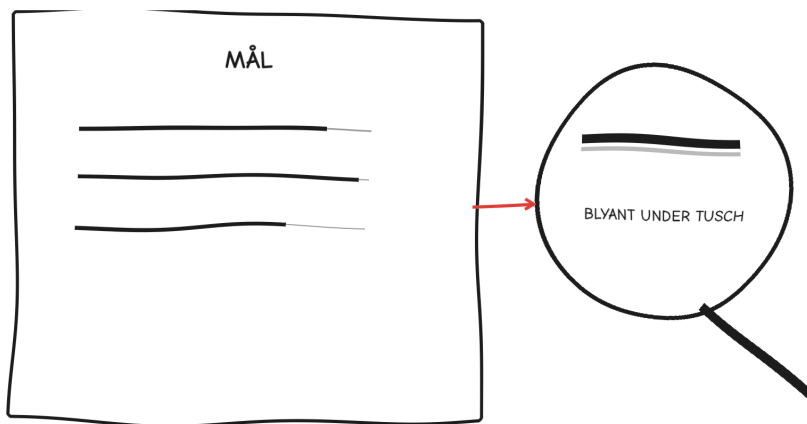
Grundteknikken, og det eneste, du behøver, hvis du kun tager en time med herfra: tegn arket op i blyant hjemmefra, og træk det efter med tusch live foran gruppen.

Reglen bygger på en enkel kendsgerning om, hvad øjet kan se på afstand. En blød blyantstreg reflekterer næsten intet lys. Står du selv med næsen 30 centimeter fra arket, er den tydelig. Sidder publikum 2, 3, 4 meter væk (og det gør de), forsvinder den. Grafitten går i ét med det hvide papir, længe før tuschstregen gør det samme. Så det, du oplever

som en synlig skabelon, ser gruppen som et blankt ark, der langsomt fyldes af en person, der åbenbart bare kan tegne. Det er hele mekanikken.

Brug en blød blyant, en 2B eller blødere: den bløde streg er let at lægge, let at følge og river ikke en fure i papiret, sådan som en hård blyant gør det. Og en fure kan de faktisk se, når lyset falder skråt ind. Tryk let. Du skal kun kunne ane linjen.

Spørgsmålet er så, hvad du tegner op i blyant, og hvad du lader være. Svaret er det samme som hele hybrid-tankens: forbered det, der er fast og dit, og lad det, der er gruppens egen tænkning, blive til live i tusch uden en streg under. Titlen øverst. Rammen og de kolonner, layoutet skal have. De svære ikoner, du ved skal med, men ikke kan ryste ud af ærmet: et tandhjul, et kort, et hus, en firmasilhuet. Hjælpelinjer til skriften, så bogstaverne lander lige. Alt det er kendt på forhånd, og alt det tjener du intet på at improvisere. Deltagernes ord, deres pointer, de bokse, der opstår, fordi samtalen tog en drejning. Det tegner du live, og det er også dér, energien og medejerskabet ligger. Blyanten er til stilladset, ikke til indholdet.



FIGUR 42 Blyanten under tuschen

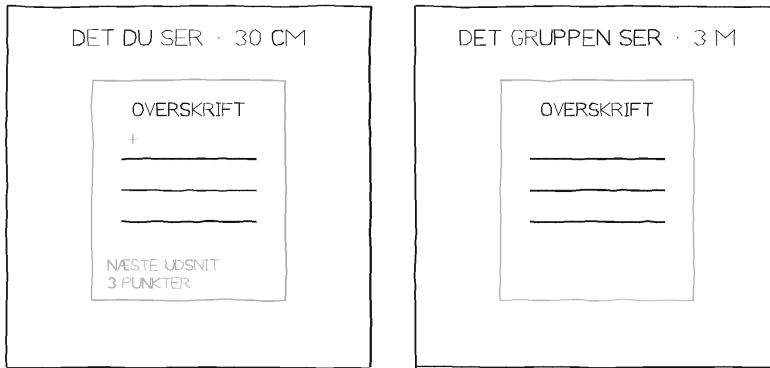
— Noter og placeringsmærker i marginen

Den samme usynlighed, der skjuler dine hjælpelinjer, skjuler også skrift: din private snydeseddel, tegnet direkte på arket, hvor kun du kan se den på kort afstand.

Skriv dine talepunkter i blyant i et hjørne eller ude i marginen. Rækkefølgen, tingene skal komme i. Det tal, du aldrig kan huske. En pointe, du ikke må glemme at få med. For gruppen er hjørnet tomt. For dig er det en huskeseddel, du ikke behøver kigge ned i en mappe efter: den ligger lige dér på arket, hvor du alligevel har blikket.

Det stærkeste af det er små placeringsmærker. Tegn svage blyantsmærker eller prikker, der markerer, hvor tingene skal lande: her starter den næste boks, hertil går kolonnen,

her sidder overskriften til afsnit to. Det lyder som en lille ting, men det løser det mest almindelige nybegynderproblem overhovedet: at løbe tør for plads, fordi den første halvdel af tegningen fyldte to tredjedele af arket. Med placeringsmærkerne sat på forhånd ved du, at det passer, før du sætter den første tuschstreg. Du improviserer oven på en plan, ingen andre kan se.



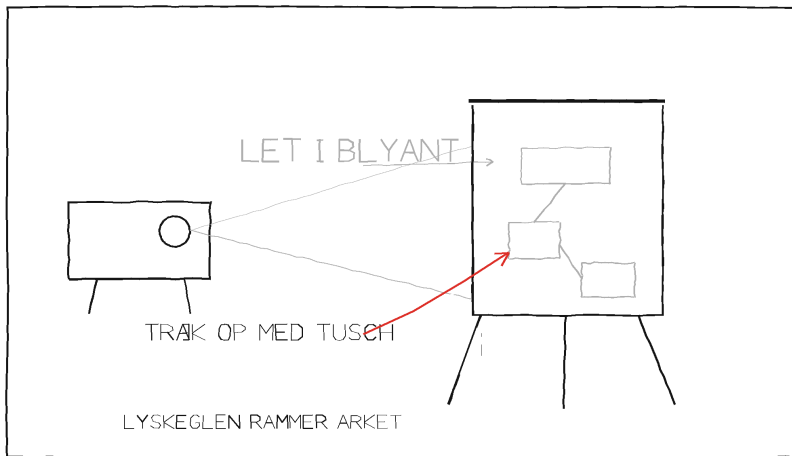
FIGUR 43 Det du ser, det gruppen ser

Men husk på, at usynligheden kun holder på afstand. Går nogen helt hen til arket, eller bliver det fotograferet eller hængt op bagefter, kan alle læse det, du skrev. Skriv derfor aldrig navne, tal eller andet følsomt i marginen, kun huskeord, som kan tåle dagens lys, du roligt kan blive set med.

— Tegn efter en projektor

Nogle gange skal du bruge noget, du umuligt kan tegne på fri hånd: et firmalogo, der skal være helt korrekt, et præcist diagram, et kort, en indviklet figur. Så lad en maskine gøre det svære.

Hæng et blankt ark op, stil en projektor op, og kast billedet (logoet, diagrammet, figuren) direkte op på arket. Nu tegner du bare efter konturerne. Du kan trække det op i blyant og så slukke projektoren og tegne det færdigt i tusch bagefter, eller du kan gå direkte i tusch, mens billedet står på. En streg, der ville tage dig 10 forsøg på fri hånd, bliver til ren afskrift. Siger du stadig »jeg kan ikke tegne«? På denne måde behøver du det heller ikke, når du kan tegne efter.



FIGUR 44 Tegn efter projektor

Gør det hjemmefra, i ro og fred, ikke mens folk kommer ind ad døren. Så ankommer du med et ark, der bærer et knivskarpt logo, som ser håndtegnet ud (fordi det er det), uden at du på noget tidspunkt har skullet gøre det i fri hånd.

— Gennemtegning: brug arket under som skabelon

Har du lavet et rigtig godt ark, og skal du bruge det igen (en fast skabelon, et diagram, du kører hver gang, et layout, der bare virker), så tegn det af i stedet for at opfinde det forfra.

Læg et blankt ark oven på originalen. Papiret er tyndt nok til, at du kan ane stregerne igennem, især hvis du hænger det op mod et vindue eller lyser bagfra. Så tegner du efter. Det samme princip virker den anden vej i selve blokken: har du et forlæg længere nede i stakken, kan det skinne igennem og tjene som skabelon for arket ovenover. Det er den analoge fotokopi: langsommere end en maskine, men den kræver hverken strøm eller en

printer, der kan håndtere A1. Og resultatet er en ægte tuschstreg på ægte flipchart-papir, ikke et koldt print.

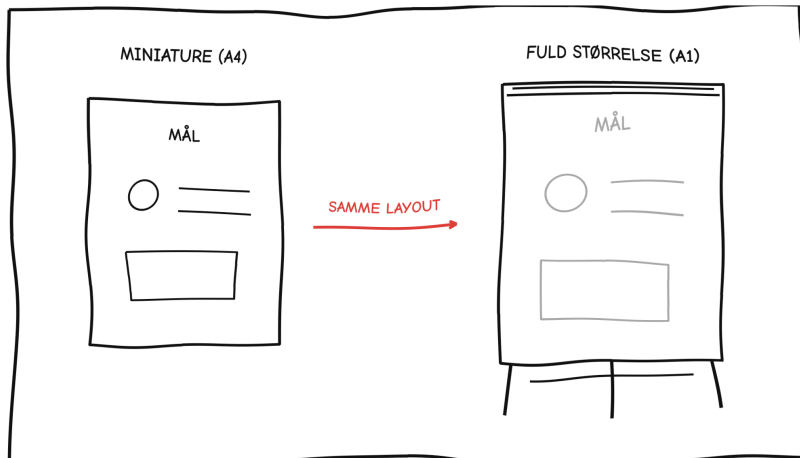
— Lav dem hjemme: først i miniature, så i fuld størrelse

Alt det her har en fælles forudsætning: arbejdet sker hjemme, ikke i lokalet. Og den bedste måde at forberede et ark på foregår i to trin.

Tegn det først i miniature. En lille skitse på et almindeligt A4-ark, hvor du planlægger layoutet: hvor sidder titlen, hvor mange kolonner, hvad skal med, hvor ender du. Det er her, du opdager, at der ikke er plads til det hele, at overskriften skal være mindre, at boksen til højre er i vejen. Og det koster dig kun 30 sekunder og et stykke kladdepapir at rette. En miniature er billig at kassere. Et fuldt A1-ark i tusch er det ikke.

Når miniaturen holder, tegner du arket op i fuld størrelse i blyant. Nu kender du layoutet, du kender placeringsmærkerne, og du kan lægge hjælpelinjer og skitse op i sikker forvisning om, at det passer. Det færdige, blyantstegnede ark ruller du sammen og tager med, klar til at blive trukket efter i tusch. Enten hjemme, hvis arket skal være helt forberedt, eller live i lokalet, hvis det skal se ud, som om det bliver til undervejs.

Jeg er begyndt at tegne fire flipchart på en a4, men det gør jeg kun hvis det er kendte former og det ikke skal være præcist. Det kan være en parkeringsplads, en agenda og den slags. Ting jeg har lavet hundredvis af gange før. Skal det være mere grundigt så er fuld A4 bedst, og der du skal starte.



FIGUR 45 Miniature, så fuld størrelse

Forberedelsesrutine

1. Skitsér i miniature.
2. Beslut titel, zoner og rækkefølge.
3. Tegn hjælpelinjer i fuld størrelse med blyant.
4. Træk de faste dele op i tusch.
5. Lad gruppens indhold stå tomt til live.

Blyanten under tuschen er præcis det, der får det forberedte og det hybride flipchart til at fungere. Det stillads, kapitel 17 taler om, gjort synligt kun for dig. Du forbereder det, du ved er fast, i en streg, ingen kan se, og du lader gruppens egen tænkning komme til i en streg, alle kan se. Set udefra er der ingen forskel på de to. Det er hele kunsten: at det bedst forberedte ark er det, der ligner det mest spontane.

KORT SAGT

- 1 Tegn stilladset (titel, ramme, kolonner, svære ikoner) op i blyant hjemmefra, og træk det efter i tusch live.
- 2 Brug en blød blyant, 2B eller blødere, og tryk let.
- 3 Skriv talepunkter og placeringsmærker i blyant ude i marginen.
- 4 Tegn logoer og præcise figurer efter en projektor, hjemme i ro og fred.
- 5 Planlæg arket først i miniature på A4, så i fuld størrelse.

16

Når det går galt

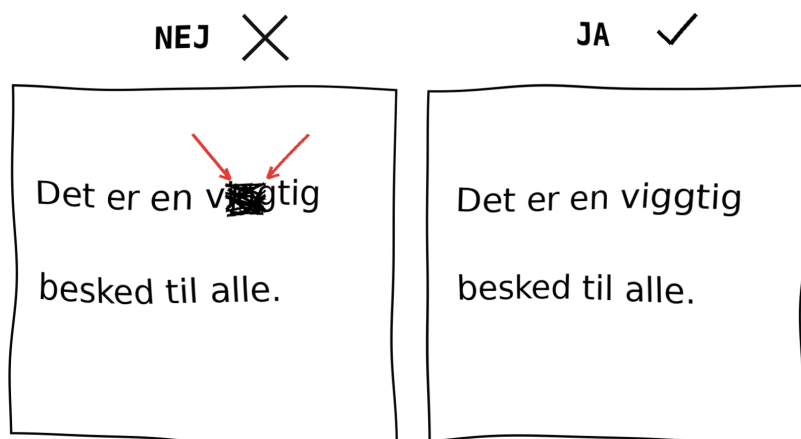
Du kan ikke slette. Et flipchart har ingen fortryd-knap. Sætter du tuschen forkert, sidder strengen der. Du kan ikke viske ud som på en tavle, og du kan ikke trykke Ctrl+Z. Det lyder som en svaghed, og det er det også. Men det ændrer ikke ved, at du kommer til at lave fejl, så i stedet for at ærgre dig over dem, planlægger vi efter dem.

Der er to måder at håndtere en fejl på, og de er begge bedre end den, folk instinktivt griber til, som er at strege ud. Vi tager udstregningen først, for den skal du holde op med.

Hold op med at strege ud

Når de fleste laver en fejl på et flipchart, gør de det værre. De ser den forkerte streg, og så maler de hen over den: frem og tilbage, en lille sort sky af irritation midt på arket. Nu er der ikke længere en tynd fejlstreg, som ingen havde bemærket. Nu er der en fed, mørk klat, som alle kigger på, fordi bevægelsen tiltrak sig blikket, og fordi klatten er det eneste sted på arket, hvor der er sket noget dramatisk.

En lille fejl er usynlig fra tredje række. Publikum sidder 2, 3, 4 meter væk. De kan ikke se, at det »e«, du skrev, hælder en anelse for meget, eller at din streg gik en centimeter for langt. Det kan **du**, fordi du står 30 centimeter fra papiret og har hele din opmærksomhed på det. Men afstanden tilgiver næsten alt. Så første strategi hedder tilbageholdenhed: lad fejlen være. Skriv videre. Ofte opdager ingen andre fejlen, medmindre du selv gør den synlig.

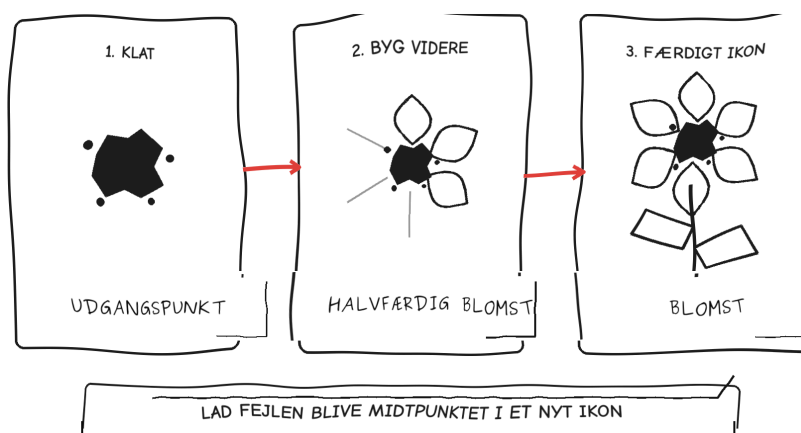


FIGUR 46 Hold op med at strege ud

— Lav fejlen om til noget

Den anden strategi er sjovere, og den er kernehåndværket. Du laver fejlen om til noget, den ikke var.

En streg, der stak for langt ud, bliver kanten på en kasse: du tegner bare de tre andre sider og pakker et ord ind i den, og nu ligner det, du gjorde det med vilje. En blækklat bliver til en lille sky, en blomst, en prik i en punktopstilling, en skygge under et ikon. Et bogstav, der løb af sporet, får en makker og bliver til et ord, du havde tænkt dig alligevel. Pointen er, at ingen i rummet ved, hvad du **havde tænkt** dig at tegne. De ser kun det, der ender på papiret. Så det, der for dig var en fejl, er for dem bare en detalje, du valgte.



FIGUR 47 Fejl bliver ikon

Det kræver lidt koldblodighed at gøre det live, og den kommer med øvelse. Første gang klatter du og fryser. Tiende gang klatter du, kigger et øjeblik på klatten, sætter tre streger til og har en sky. Det er den samme evne, du bruger til alt andet på et stativ: se på det, der faktisk er der, ikke på det, du havde planlagt.

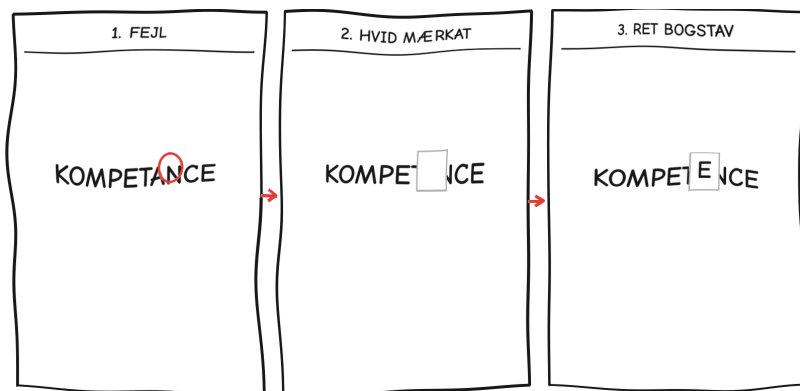
Fejl kan blive til:

- Klat: prik, blomst eller skygge.
- For lang streg: kassekant eller pil.
- Skævt ord: ny linje eller et fremhævet ord.
- Forkert bogstav: en hvid mærkat eller en omskrivning.

— Når rettelsen ikke kan undgås

Nogle gange er fejlen ikke kosmetisk. Du skrev det forkerte tal i et budget, eller du stavede en deltagers navn galt, og det kan ikke bare blive stående. Så skal det rettes, og selv her er udstregning stadig den dårligste løsning.

To ting virker bedre. Den ene er en lille hvid mærkat eller et stykke hvidt tape hen over fejlen, som du skriver oven på. Ren, diskret, færdig. Meget pænere end en udstregning. Læg derfor et par hvide mærkater eller små hvide tapestrimler i grejkassen. Den anden, hvis fejlen er stor nok eller sidder et sted, der skal se ordentligt ud, er at tage et nyt ark og lave siden igen. Det føles som spild i to sekunder, men et rent ark er hurtigere lavet, end du tror, og det ser tusind gange bedre ud end et lappet et. Vælg efter, hvor meget arket betyder: et arbejdsark i en workshop kan leve med en mærkat, mens et færdigt flipchart, der skal hænge hele dagen, fortjener et nyt ark. Du kan eventuelt kombinere de to ved at fortsætte med en mærkat i øjeblikket og så lave et nyt i en pause.



FIGUR 48 Ret ét bogstav med en hvid mærkat

— Stavning: vælg én måde, og bliv der

Så er der stavningen, som er sit eget lille mareridt, fordi du staver offentligt, i realtid, mens 12 mennesker læser med. Reglen er kedelig med vilje: stav ét ord på én måde. Ikke kreativt, ikke skiftevis. Beslut dig for, hvordan ordet ser ud, og skriv det sådan hver gang, det dukker op på arket. Det værste, du kan gøre, er at stave »kompetence« på tre forskellige måder ned ad den samme liste, for **dét** ser folk.

Ved stativet er konsekvens vigtigere end sproglig perfektion. Den ene, kedelige, konsekvente måde er præcis, hvad du vil have. Konsekvens er nemlig det, øjet aflæser som »det her er rigtigt«, uanset om det faktisk er det. Men det gælder kun det kosmetiske. Er der et navn, et tal eller en beslutning på arket, skal det være rigtigt, ikke bare konsekvent. Konsekvens dækker en skæv stavemåde, ikke en forkert kendsgerning.

Og hvad så, når du staver forkert? For det gør du. Det gør alle. Svaret er en grundregel, du med fordel kan sige højt tidligt: her på stativet må man godt stave forkert, det går stærkt, og vi retter ikke os selv midt i en tanke. Når du melder det ud, forsvinder brodden.

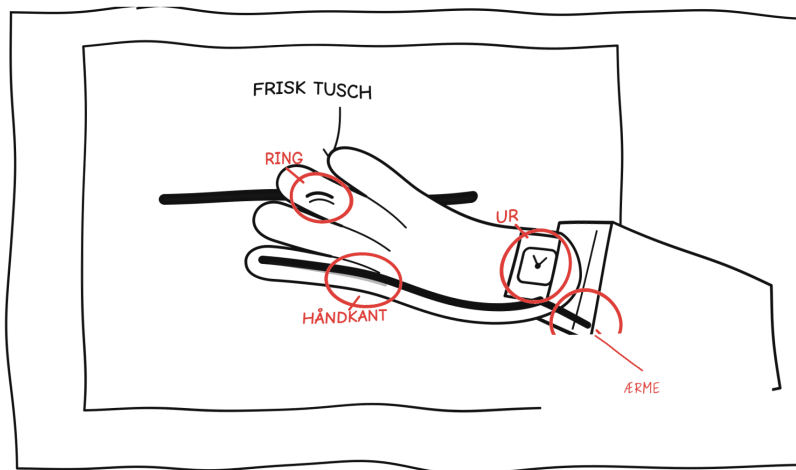
En sætning, du kan sige højt:

»Jeg skriver hurtigt heroppe, så stavfejl får lov at leve, medmindre de ændrer betydningen.«

Hvis en stavfejl endelig skal rettes, så husk, at du sjældent behøver at lave hele ordet om. Som regel kan du tage ét bogstav og lægge et nyt ovenpå (en hvid mærkat på det ene tegn, det rigtige skrevet ovenpå) og lade resten af ordet stå. Ingen grund til at rive hele linjen ned for et enkelt bogstav.

Beskyt tøjet

Til sidst en advarsel, der handler om dig og ikke om papiret. Tuschen smitter af. Den er våd, når den forlader spidsen, og den sætter sig på alt, hvad den rører, inklusive kanten af din hånd, når du hviler den på et friskt ark for at skrive stabilt. Derfra vandrer den videre til dit skjorteærme, og pludselig går du rundt resten af dagen med en blå stribe på manchetten. Pas især på håndkanten, ærmer, ur og ringe. Det er de steder, tuschen vandrer fra papiret til tøjet.



FIGUR 49 Beskyt tøjet

Tag ikke din pæneste skjorte på til en dag ved stativet. Tusch er noget skidt at få af, og en dag med et flipchart er en dag, hvor du står tæt på våd farve i timevis.

KORT SAGT

- 1 Streg ikke ud, og lad små fejl blive stående.
- 2 Lav fejlen om til noget: en kasse, en sky, en prik, en skygge under et ikon.
- 3 Skal en rigtig fejl rettes, så læg en hvid mærkat over den eller lav arket om.
- 4 Stav ordet på samme måde hver gang, og meld ud, at man godt må stave forkert.
- 5 Brug tøj, der tåler en tuschplet.

DEL IV

Flipcharten i rummet

I DENNE DEL

- 17** Live, forberedt eller hybrid
- 18** At fange deltagernes ord
- 19** Kropssprog, plads og at stå rigtigt
- 20** Afsløring: at styre tempoet
- 21** Når deltagerne holder tuschen
- 22** Flipchartets skyggeside

17

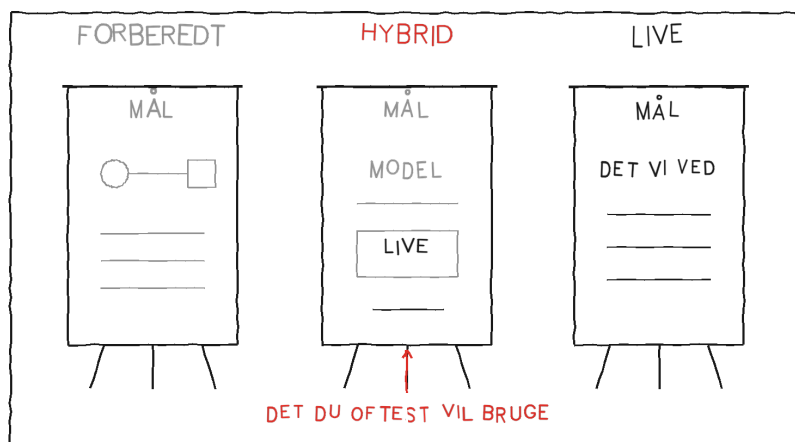
Live, forberedt eller hybrid

Der findes en forestilling om, at rigtige flipcharts bliver til foran gruppen, og at alt, hvad du har tegnet hjemmefra, er en slags snyd. Den forestilling skal du lægge fra dig. Der er tre måder at bruge et flipchart på: du kan forberede det, du kan lave det live, eller du kan gøre begge dele på samme ark. Ingen af dem er finere end de andre. De løser bare forskellige opgaver, og hele kunsten er at vide, hvilken opgave du står med.

Valget står mellem det færdige og det tomme ark, og det handler om, hvor på det spektrum du skal stå, når du går ind i lokalet.

Tre former

- Forberedt: arket er færdigt, før rummet kommer.
- Live: arket bliver til, mens rummet taler.
- Hybrid: rammen er forberedt, indholdet bliver til live.



FIGUR 50 Forberedt, hybrid, live

— Det forberedte ark

Et forberedt ark er tegnet, før nogen kommer ind i lokalet. Fordelen ligger lige for. Det er rent og præcist. Bogstaverne står lige, farverne er lagt med omtanke, diagrammet passer, fordi du har haft tid til at få det til at passe. Og måske vigtigst af alt: det er roligt. Du står ikke og kæmper med et komplekst tidslinjedigram foran 30 mennesker og håber, at der er plads til det hele. Arbejdet er gjort. Du skal bare vende arket og tale.

Prisen er, at det ligger fast. Et forberedt ark kan ikke tilpasse sig gruppen. Siger nogen noget, der burde ændre billedet, kan billedet ikke ændre sig. Det er tegnet. Og hvis du læner dig for tungt op ad forberedte ark hele vejen igennem, kan det begynde at føles som en forestilling og ikke en proces, deltagerne er en del af. Du optræder, de kigger på. Det er præcis den passivitet, et flipchart ellers er godt til at bryde.

Et forberedt ark er ikke det samme som en skabelon med tomme felter, du skal fylde ud live. Det kan sagtens være det (et stillads, du udfylder undervejs), men det behøver det ikke. Du må gerne tegne et fuldstændig færdigt ark hjemmefra og bare vise det: en færdig tegning, en dagsorden, et diagram med det hele på, en ramme med logo og overskrift, en kompleks illustration, du aldrig kunne ryste ud af ærmet i lokalet, uden at det tog 10 minutter og så skævt ud. Alt det er lovligt, og det er ikke dårligt flipchart-håndværk.

Et færdigt, forberedt ark kan fungere som et analogt slide. Forskellen er, at det bliver hængende i rummet og kan indgå i væggen bagefter. Så nej, ikke alt skal tegnes live. Nogle gange er det bedste, du kan gøre for gruppen, at have et rent, gennemtænkt ark klar og bruge tiden i lokalet på noget andet end at tegne det.

Storyboard før workshopen

1. Skitsér alle ark i lille format.

2. Markér, hvilke der er forberedte, live og hybride.
3. Beslut, hvor hvert ark skal hænge.
4. Tjek, hvilke ark der skal fotograferes eller genbruges.

— Det live ark

Et live ark bliver til foran gruppen. Arket er tomt, når du begynder, og fyldes, mens I taler. Det er mere krævende, det bliver aldrig lige så pænt, og det kan gå galt på måder, et forberedt ark aldrig kan. Til gengæld gør det noget, intet forberedt ark kan.

Det validerer folk. Når du skriver en deltagers ord op, mens de bliver sagt, ser vedkommende sit eget bidrag lande på væggen. Det er en anerkendelse, der virker med det samme. Det bygger en fælles hukommelse, som gruppen har set opstå: ikke et dokument, de har fået udleveret, men en væg, de har set vokse. Det giver energi, fordi der sker noget i rummet, i realtid, i et tempo sat af samtalen. Og det kan tilpasse sig alt. Tager samtalen en drejning, følger arket med. Der opstår en ny kategori, du ikke havde forudset, så tegner du en boks til den. Intet af det kræver, at du planlagde det.

Bag den energi ligger der mere end stemning. Det handler om generationseffekten: vi husker det, vi selv har været med til at frembringe, bedre end det, vi bare har fået forevist. Et live ark er den effekt sat i arbejde. Der er forskel på at se et ark blive til og selv være med til at skabe det. Live-tegning giver tempo og opmærksomhed. Live-indhold fra gruppen giver ejerskab. Når deltagerne selv kommer med ordene eller holder tuschen, trækker du direkte på den effekt. Når du alene tegner live, får gruppen processen at se, men det er ikke helt det samme. Indholdet bliver skabt sammen med gruppen, ikke bare vist til den. Og det er sandsynligvis derfor, den fælles hukommelse på væggen ofte sidder fastere end en dagsorden, nogen har delt ud.

Prisen er, at det er hårdt arbejde, og at det bliver rodet. Du skal lytte, destillere, skrive læsbart og holde styr på rummet på samme tid. Din skrift bliver ikke så pæn under pres, der kommer stavfejl, layoutet skrider, hvis du ikke passer på, og du kan løbe tør for plads. Det er alt sammen til at leve med, men lad være med at bilde dig ind, at live er den nemme vej. Det er den svære vej, og den er ofte det værd.

— Hybrid: standardvalget i workshops

De fleste af de bedste ark, du har set, var ingen af de to yderpunkter. De var hybrider. Du forbereder stilladset og fylder indholdet live.

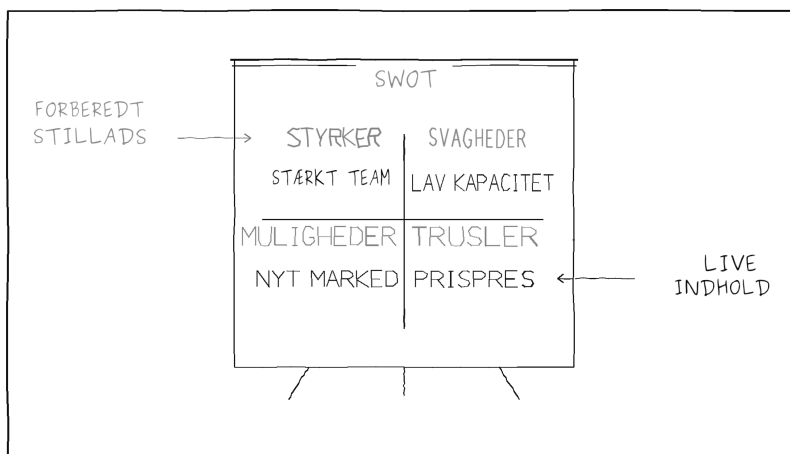
Stilladset er det, du ved på forhånd, og som er dit: titlen øverst, rammen, kolonnerne, skabelonen, de svære ikoner, du ved skal med. Det tegner du op i forvejen, og her kommer blyanttricket i spil. Skal arket se ud, som om det bliver til fra bunden i lokalet, tegner du stilladset op i blyant, som ingen kan se på afstand. Så trækker du det efter i tusch,

mens du står foran. Skal en del af det bare være færdigt, tegner du det færdigt. Indholdet (deltagernes ord, de pointer, der opstår, de kategorier, samtalen selv skaber) lader du blive til live i tusch, uden forlæg.

Reglen, der styrer det hele, er kort nok til at huske:

Hovedregel: forbered det, du ved er fast. Lad det, der er gruppens egen tænkning, blive til live.

Titlen på en workshop er fast. Den kender du ugen før. Rammen om en SWOT er fast: fire felter, altid de samme. Det, der kommer i felterne, er gruppens, og det tegner du ikke i forvejen, for så har du taget deres arbejde fra dem, og arket er ikke længere fælles. Det er ikke et kompromis mellem to dårlige muligheder, men den kombination, der giver dig det forberedtes ro og det lives medejerskab på samme ark.



FIGUR 51 Hybrid på ét ark (SWOT)

— Hvad vælger du hvornår

Spektret er ikke en holdning, du skal have. Det er et valg, du træffer per ark, og det følger opgaven.

Vælg sådan her

Form	Brug til	Risiko
Forberedt	modeller, dagsorden, illustrationer, faste rammer	kan føles som fremvisning

Form	Brug til	Risiko
Live	brainstorm, åbne diskussioner, deltagernes ord	rodet layout, tabt tempo
Hybrid	workshops med fast struktur og ukendt indhold	for meget af gruppens tænkning er forudfyldt

Der er også en gruppe ark, hvor valget stort set er givet på forhånd, fordi de skal hænge hele dagen uden at ændre sig: dagsordenen, spillereglerne, parkeringspladsen til det, der ikke hører til lige nu. De hører til blandt de blivende ark.

Et dagsordensark er fast fra det øjeblik, du kender programmet (der er intet ved det, gruppen skal opfinde). Så forbereder du det, gerne pænt og færdigt, og hænger det op, før nogen kommer ind. At tegne det live ville hverken give validering eller energi. Det ville bare være dig, der bruger de første fem minutter på at skrive noget, du kunne have haft klar. Omvendt kan et og samme dagsordensark udmærket have et tomt felt til gruppens forventninger, som I fylder sammen. Det er hybrid-tanken igen: den kendte ramme forberedt, det levende indhold live, på ét og samme ark.

Forbereder du ark hjemmefra, skal du fragte dem fladt ind i lokalet, men transport og opbevaring hører til et senere kapitel. Det afgørende er ikke, om arket ser spontant ud. Det afgørende er, om du har valgt rigtigt: fast indhold forberedt, fælles tænkning live.

KORT SAGT

- 1 Der er tre former: forberedt, live og hybrid. Ingen er finere end de andre.
- 2 Forberedt giver ro og præcision, men ligger fast og kan ikke tilpasse sig rummet.
- 3 Live validerer folk og trækker på generationseffekten, men er hårdt arbejde og bliver nemt rodet.
- 4 Hybrid er standardvalget: forbered det, du ved er fast, og lad gruppens egen tænkning blive til live.
- 5 Et forberedt ark må gerne være helt færdigt, et analogt slide. Ikke alt skal tegnes live.
- 6 Vælg per ark, ikke som holdning. Valget følger opgaven.

18

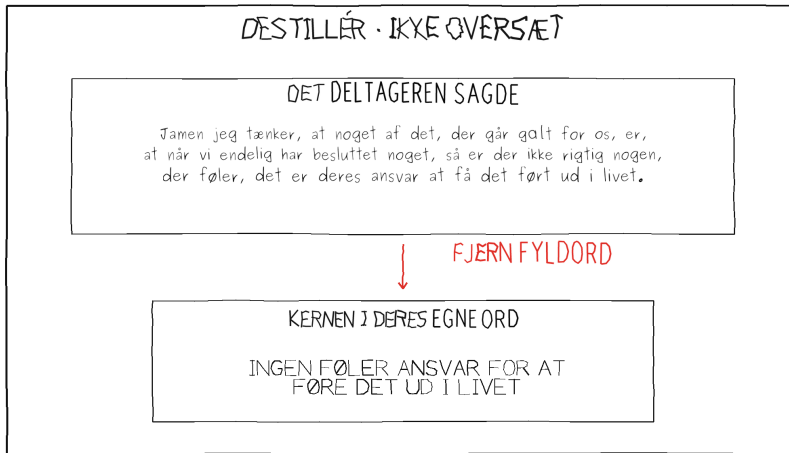
At fange deltagerens ord

Der er en fejl, næsten alle nye facilitatorer laver, og den er let at forstå. En deltager siger noget langt og lidt rodet, og mens du står med tuschen, oversætter du det i hovedet til noget kortere og pænere (dit eget sprog, din egen struktur), og *dét* er det, du skriver op. Du synes selv, du hjælper. Du rydder op i tanken. Men det, der sker på arket, er, at deltageren ser sin egen sætning forsvinde og blive erstattet af din. Og den lille oplevelse (»det var ikke det, jeg sagde«) er nok til, at vedkommende holder lidt igen næste gang.

Grundreglen i det her kapitel er derfor: skriv kernen i deltagerens ord, ikke en pænere version på dit eget sprog. Grunden er ikke høflighed, men at flipchartet i det øjeblik er et bevis på, at der bliver lyttet, og det bevis holder kun, hvis ordene på papiret er til at genkende som deltagerens egne.

— Kernen, ikke referatet

At skrive deres ord betyder ikke, at du skriver alt, hvad de siger. Det kan du ikke, og det skal du ikke. Folk taler i afsnit. Du har plads til en linje. Kunsten er at destillere: at trække den korte kerne ud af det lange bidrag uden at oversætte den til dit eget sprog undervejs. Deltageren siger måske: »Jamen jeg tænker, at noget af det, der går galt for os, er, at når vi endelig har besluttet noget, så er der ikke rigtig nogen, der føler, det er deres ansvar at få det ført ud i livet.« Det, du skriver, er ikke et referat af den sætning, men kernen, i deltagerens egne ord: **»ingen føler ansvar for at føre det ud i livet.«** Du har skåret indpakningen væk og beholdt de ord, vedkommende faktisk brugte.



FIGUR 52 Kernen, ikke referatet

Forskellen mellem destillation og omskrivning er hele pointen, og den er værd at holde fast i. Destillation fjerner ord. Omskrivning bytter ord ud. Du må gerne gøre det første. Det andet skal du holde dig fra, selv når du er sikker på, at din formulering er skarpere. Den er måske skarpere, men den er din, og så mister ordet på flipchartet sin ejer.

Regel: destillér, ikke oversæt

- Du må fjerne fyldord.
- Du må ikke gøre deltagerens pointe til din egen formulering.

— Når nogen taler for længe

Nogle gange kan du ikke finde kernen, fordi der ikke er én: bidraget vandrer, det rummer tre pointer og en sidebemærkning, og du står med tuschen løftet og ved ikke, hvor du skal sætte den. Lad være med at gætte. Lad være med at vælge en tilfældig sætning og håbe, det var den rigtige. Spørg i stedet: »Kan du samle det i én sætning?«

Andre måder at spørge på

- »Hvad skal jeg skrive her?«
- »Hvad er den korte formulering?«
- »Hvis jeg kun må skrive én linje, hvad skal der så stå?«

Det spørgsmål er ikke en afvisning, og deltagerne hører det ikke sådan. Tværtimod: du beder dem om hjælp til at få deres egen pointe ned, og de fleste svarer med noget skarpere og kortere, end de selv troede, de havde i sig. Du får den formulering, du kan bruge, og den er stadig deres, for det var dem, der lige sagde den. Du har bare bedt om den korte

version. Det virker langt bedre end, at du selv finder på en og skriver den op, mens de tænker »nå, men okay, så det er sådan, du hørte det.«

— Når du ikke fik det

Og nogle gange fanger du det simpelthen ikke. Rummet larmer, personen mumler, eller du var et halvt sekund bagud og mistede halvdelen. Fristelsen er at fylde hullet selv: at skrive noget, der ligner det, du tror, de sagde, så du ikke skal indrømme, at du gik glip af det. Lad være. Bed dem gentage.

»Undskyld, den sidste del smuttede for mig. Kan du tage den igen?« koster dig to sekunders selvironi. Til gengæld får du det rigtige ned på papiret. Regnestykket er enkelt: nøjagtighed slår din forlegenhed. Et ord, du gættede forkert, bliver hængende på væggen resten af dagen, hvor alle kan se det, inklusive den, der sagde noget andet. Et ord, du bad om at få gentaget, er glemt, så snart det er skrevet rigtigt. Ingen i rummet tænker dårligt om en facilitator, der vil have tingene rigtigt. De tænker dårligt om en, der åbenbart ikke lyttede.

Den samme logik gælder, når du er i tvivl om, hvorvidt du ramte rigtigt. Tjek tilbage. Peg på det, du skrev, og spørg: »Fik jeg den rigtigt?« Det tager et øjeblik, og det gør to ting på én gang. Det retter fejlen, hvis der var en, og det viser hele rummet, at ordene på flipchartet skal stemme med det, folk faktisk mener: at flipchartet er deres, ikke dit.

Tretrinsgreb

1. Skriv kernen.
2. Peg på teksten.
3. Spørg: »Fik jeg den rigtigt?«

— At lytte, så det kan ses

David Sibbet, som har skrevet mere klogt om det her end de fleste, beskriver grafisk facilitering sådan: en dyb accept af det, folk siger, gjort synlig. Det er en præcis måde at sige det på. I praksis betyder det: ordene bliver set, tjekket og hængende, uden at du først gør dem til dine egne. Når du skriver en persons ord op (deres ord, kernen, stavet nogenlunde rigtigt og hængt på væggen, hvor de bliver), så har du gjort noget, som ren lytning ikke kan. Du har gjort lytningen synlig. Alle i rummet kan se, at bidraget blev taget imod og fik en plads.

Vær især opmærksom på de bidrag, der kommer stille, sent eller med forbehold. De er nemme at skrive mindre skarpt op end de sikre udsagn, og så forsvinder minoritetsstemmen, selv om du skrev noget.

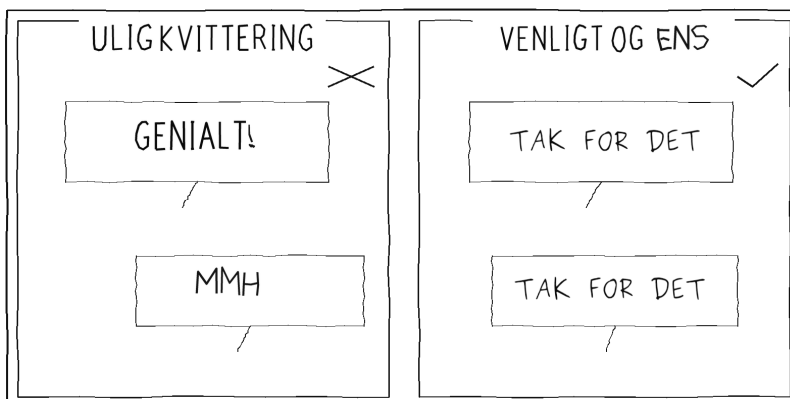
Det er derfor, den her disciplin er facilitatorens kernehåndværk og ikke bare en detalje om sprog. Et flipchart, der er fuldt af deltagernes egne formuleringer, sender et signal, ingen har brug for at sige højt: her bliver der lyttet, og det, du siger, ender på væggen. Et rum, der har fået det signal, tør bidrage. Et rum, hvor bidragene bliver oversat, redigeret og forbedret af den, der holder tuschen, lærer stille og roligt at lade være.

— Ros ikke det ene bidrag frem for det andet

Her er en fælde, der er sværere at se, fordi den er velment. Du vil gerne opmuntre, så når nogen siger noget godt, siger du »genialt!« og skriver det op med ekstra energi. Næste person siger noget mere gråt, og du siger »mmh« og skriver det op uden begejstring. Du mener det pænt, men du har lige rangordnet de to bidrag foran hele rummet.

Værdiladet ros virker modsat sin hensigt. I det øjeblik »genialt!« tilfalder nogle og »mmh« tilfalder andre, har du fortalt rummet, at nogle idéer er bedre end andre, og at det er dig, der afgør, hvilke. Så begynder folk at holde deres halvfærdige tanker for sig selv, for hvem vil sige noget, der får et »mmh«, når naboen fik et »genialt!«? Du har lukket ned for præcis det, du prøvede at åbne. Og de idéer, der bliver holdt tilbage, er ofte dem, der havde brug for rummet mest: de skæve, de uafklarede, dem, der endnu ikke havde fundet deres form.

Løsningen er at svare ens på alt, ikke fladt eller ligegyldigt, men venligt og ens. Et roligt »tak for det« til hvert bidrag, uanset om du selv synes, det var skarpt eller sløvt. I indsamlingen er din opgave ikke at bedømme idéerne, mens de kommer. Vurderingen kommer senere, efter kriterier gruppen kan se. Din opgave er at få dem op på væggen, så gruppen selv kan bedømme dem bagefter. En jævn, ens kvittering til alle holder døren åben. Det lyder som en lille ting. Det er det ikke.



FIGUR 53 Kvitter ens

Og når du endelig vil opmuntre (for det skal du), så gør det på gruppeniveau, ikke på personniveau. Ros ikke Anna for et godt indspark. Ros rummet: »Vi fylder væggen. Bliv ved.« »Der kommer rigtig meget godt nu. Hold fast.« Den slags opmuntring løfter energien uden at pege på nogen, og den skaber ingen tabere. Alle er med i »vi«. Ingen bliver målt mod den, der lige fik en stjerne.

— Skriften skal kunne læses af alle

Det hele falder fra hinanden, hvis rummet ikke kan læse det, du skriver. Reglerne om læsbar skrift har deres eget kapitel, men de betyder ekstra meget her: når du fanger folks ord, skal de kunne læses af hele rummet, også de bagerste rækker. Ellers er bidraget ikke fanget.

KORT SAGT

- 1 Fang kernen, ikke referatet.
- 2 Brug deres ord, ikke dine.
- 3 Bed om én sætning, når bidraget flyder.
- 4 Tjek tilbage: »Fik jeg den rigtigt?«
- 5 Kvitter ens i indsamlingen.

19

Kropssprog, plads og at stå rigtigt

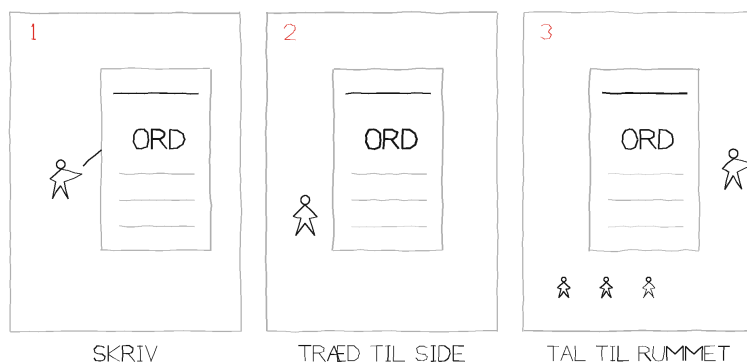
Du kan have den pæneste skrift, de rigtige farver og et flipchart, der er tænkt igennem, og alligevel tabe deltagerne på ét sekund. Det sker, når du stiller dig med ryggen til folk og taler ind i papiret. Så er den fine skrift ligegyldig, for halvdelen af rummet kan hverken se den eller høre dig ordentligt. Det her kapitel handler om det, der sker rundt om selve arket: hvor du står, hvor stativet står, og hvordan du planlægger en hel væg, så alt det, gruppen tænker, kan hænge fremme på én gang.

— **Skriv først, tal så**

Skriv først, tal så. Du gør én ting ad gangen. Sig gerne ordet, mens du skriver det, men forklar ikke hele pointen ind i papiret. Skriv kort, træd til siden, og tal til rummet: de tre sekunder ved arket er, hvor du har lov til at have ryggen halvt til. I det øjeblik, du løfter tuschen fra arket, træder du et skridt til siden og vender dig mod rummet, og så taler du.

Grunden er både lyd og blik. Din stemme går derhen, hvor dit ansigt peger. Taler du ind i væggen, ryger halvdelen af ordene med, og den bagerste række får en mumlen. Og så længe du står klods op ad arket, dækker din krop for netop det, du lige har skrevet: de fleste stiller sig præcis foran den linje, alle gerne vil læse. Skridtet til siden løser begge dele på én gang: stemmen kommer ud i rummet, og arket bliver frit.

Læg mærke til, hvad de dygtige gør. De skriver et par ord, træder væk, siger sætningen til rummet, går tilbage og skriver videre. Du kan ikke skrive læseligt og holde øjenkontakt samtidig, så lad være med at prøve. Del det op.



FIGUR 54 Skriv, træd til side, tal

Rytmen

1. Skriv få ord.
2. Træd til siden.
3. Vend ansigtet mod rummet.
4. Sig pointen.
5. Peg på ordene, hvis du bruger dem.

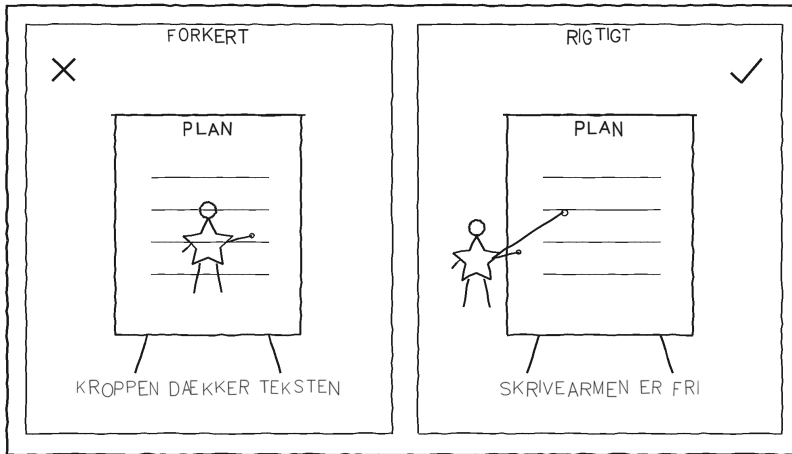
— Stå på skrå, ikke med ryggen til

Selv når du skriver, behøver du ikke vende ryggen helt til. Stil dig ved siden af stativet, ikke bag det, og drej kroppen på skrå, så du står i en vinkel ud mod rummet. Så kan du skrive med den ene hånd og stadig se folk i øjenkrogen, og de kan se din profil i stedet for din ryg. Det lyder som en lille ting. Det er det ikke. En ryg lukker af. En halv profil holder kontakten åben, også mens du arbejder.

Rent praktisk betyder det, at du står på den side, hvor din skrivearm kan arbejde frit, uden at kroppen dækker teksten. Prøv begge sider på et tomt ark, og vælg den, hvor du både kan skrive og vende dig halvt mod rummet. Det tager to forsøg at vænne sig til, og bagefter gør du det uden at tænke over det.

En sidste ting om kroppen: bliv ikke stående ved stativet, når du ikke skriver. Stativet er ikke en talerstol, du kan læne dig op ad. Når du har skrevet og sagt din sætning, så gå

væk fra det: ud i rummet, hen til bordet, et sted, hvorfra du selv kan se arket sammen med de andre. Det gør to ting. Det frigør arket, og det flytter dig fra at være personen ved stativet til at være en i rummet.



FIGUR 55 Stå på skrå, ikke med ryggen til

— Gå rundt i rummet, før nogen kommer

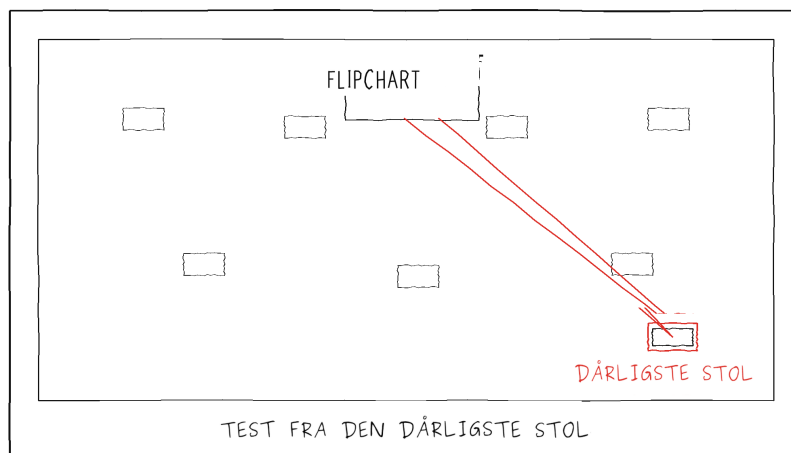
Sigtelinjer afgør, om dit arbejde overhovedet bliver læst, og du kan ikke bedømme dem fra din egen plads ved stativet. Så gå rummet igennem, før mødet begynder. Sæt dig konkret på den dårligste stol (den bagerste, den yderste, den ved søjlen), og se, om du kan læse et ark derfra. Kan du ikke, kan de heller ikke, og så skal du enten skrive større eller flytte stativet.

Rumtest

1. Sæt dig på den dårligste stol.
2. Tjek, om du kan læse arket.
3. Tjek lys og genskin.
4. Tjek, om bunden er skjult af hoveder.
5. Flyt stativ eller skriv større, før folk kommer.

De to klassiske fejl er lyset og hjørnet. Stativet ender alt for tit i det mørke hjørne ved siden af døren, fordi det er der, der er plads. Men et ark i skygge er svært at læse, og et blankt stativben, der spejler loftslyset, er værre. Flyt stativet ud, hvor der er lys på papiret, og væk fra vinduet, så folk ikke skal kigge ind i modlys for at se det. Du vil hellere have stativet et sted, der er lidt i vejen og godt oplyst, end et sted, der er af vejen og mørkt.

Fra bagerste stol opdager du hurtigt, hvor meget af bunden der forsvinder bag hoveder. Læg ikke vigtig information dér.



FIGUR 56 Gå rummet

— Vægplanen

En væg virker kun, hvis du ved, hvad der skal hænge hvor. Et flipchart vinder på, at det bliver hængende. Men det gør det kun, hvis du på forhånd har bestemt, hvor tingene skal hænge. Ellers ender du med ark spredt tilfældigt, nogle på gulvet, det vigtige gemt bag det uvigtige. Vægplanen er en beslutning, du tager, før nogen kommer ind ad døren.

Begynd med det faste sæt forrest i rummet. Det er de ark, der skal hænge hele dagen, uanset hvad der ellers sker: dagsordenen, spillereglerne og en parkeringsplads til de emner, I ikke tager nu. De hænger fremme, hvor alle kan se dem, og de bliver hængende. De er mødets holdepunkter.

Så bestemmer du startvæggen og retningen. Hvor hænger det første arbejdsark, og hvilken vej breder I jer: med uret rundt i rummet eller hen ad den ene lange væg? Det lyder pedantisk, men en fast retning betyder, at ark nummer 7 hænger et sted, folk kan regne ud, og at rækkefølgen i rummet svarer til rækkefølgen i samtalen. Det hjælper både jer i selve mødet og dig, når du bagefter skal fotografere og skrive arkene af i rigtig orden. Nummerér og giv hvert ark en overskrift. Overvej at skrive et lille fortløbende tal med blyant i hjørnet. På den måde kan du altid genfinde den rækkefølge, de blev brugt i.

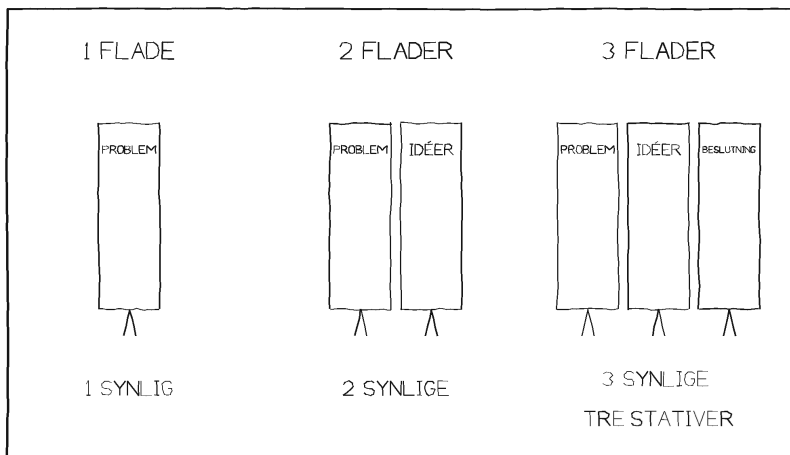
Og så beslutter du, hvad der må stakkes, og hvad der skal hænge frit. Noget kan blive siddende på stativet (og altså »forsvinder«, når du bladrer). Andet skal rives af og på væggen, fordi det skal kunne ses samtidig med det næste. Tommelfingerreglen er, at ét emne, én ejer, ét ark: hvert flipchart har ét klart formål, ikke en blanding. Det gør væggen læsbar på afstand: man kan se, hvad hvert ark handler om, uden at gå hen og læse det.

Hæng arkene nogenlunde i samme højde. Det behøver ikke være millimeterpræcist, men en skæv væg læses som rod. Jeg har faktisk et lille vaterpas i min grejtaske med for at sikre, at det er lige. Men det er kun, når ingen ser det. Shh, det er en hemmelighed.

— Du har brug for flere synlige flader

Til rigtigt workshoparbejde er ét synligt ark sjældent nok. Det kan løses med tre stativer, men også med ét stativ og en væg, hvor de færdige ark hænger videre. Med kun én synlig flade kan du kun vise ét ark ad gangen, og i samme øjeblik, du bladrer om, forsvinder det forrige. Så er du tilbage ved slidet: det, der lige var på skærmen, er væk. Papirets styrke er, at det kan hænge fremme samtidig med andet.

To flader går an. Så kan du have det, I arbejder på nu, ved siden af det, I lige har lavet, og bygge videre uden at tabe tråden. Tre er bedst. Med tre kan alle ark for ét punkt på dagsordenen hænge fremme på én gang (problemet til venstre, idéerne i midten, beslutningen til højre), og gruppen kan se hele deres egen tankegang i ét blik. Det er dér en væg for alvor slår en skærm: ikke fordi et ark er bedre end et slide, men fordi fem ark ved siden af hinanden er noget, en skærm slet ikke kan. Hvor mange flader du skal bruge, er en beslutning, du tager *før* mødet, ud fra, hvor mange ark ét emne kommer til at fylde.



FIGUR 57 Én, to og tre synlige flader

Inden folk kommer: test tuscherne, læg tape klar, spørg, om væggene må bruges, og placer grejet dér, hvor du står. Optimalt set har du styr på, om du må bruge væggene længe, inden du ankommer, så du kan planlægge efter det.

Alt det her forudsætter, at du er der i god tid. Kom tidligt. Et rum skal gås, et stativ skal flyttes ud i lyset, tape skal rives, tuscher skal testes, og de faste ark skal hænges op, før

den første deltager går ind i rummet. Gør du det på slaget ni med folk i rummet, roder du rundt foran publikum og starter bagud. Kom en halv time før, så starter du roligt.

— Advarsel: arkene bliver ryddet væk

Her er en praktisk advarsel, der har reddet mange dages arbejde: regn ikke med, at ark på en væg får lov at blive hængende. Rengøringen kommer om aftenen og river dem ned i god tro. Det næste møde i lokalet rydder væggen for at få plads til deres eget. Og pludselig er en dags tænkning i skraldespanden.

Den halve løsning er at aftale det med stedet: sig til dem, der står for lokalet, at arkene skal blive hængende, og hæng gerne en seddel på døren om, at der ikke må ryddes. Det hjælper, men det er en aftale mellem mennesker, og mennesker glemmer. Så den rigtige løsning er den kedelige: fotografér alt ved dagens slutning. Hver gang, uden undtagelse, før du forlader rummet. Så er væggen dokumenteret, uanset hvad rengøringen eller det næste møde finder på, og du har stadig arbejdet, selv hvis papiret er væk i morgen. Hvordan du fotograferer, så billederne kan bruges bagefter, er et kapitel for sig (se kapitel 27).

Og det er ikke kun rengøringen, der er risikoen. Rummer arkene fortrolige oplysninger, navne, beslutninger, konflikter, løn, kundedata eller strategi, må de ikke hænge ubevogtet. Så fotograferer du dem, tager dem ned og opbevarer dem sikkert, også selv om væg-effekten ville være rar at bevare. Jeg har brugt mange nætter på et hotelværelse sammen med de få kritiske flipcharts, som ikke skulle hænge fremme om natten. Væggen er til låns, og den eneste sikre kopi er den, du selv tager med hjem.

KORT SAGT

- 1 Skriv først, tal så. Træd til siden og vend ansigtet mod rummet, før du taler.
- 2 Stå på skrå ved siden af stativet, ikke med ryggen til. Forlad stativet, når du ikke skriver.
- 3 Gå rundt i rummet før mødet: sæt dig på den dårligste stol og tjek sigtelinjer, lys og genskin.
- 4 Læg en vægplan på forhånd: fast sæt forrest, fast retning, ét emne, ét ark.
- 5 Sørg for flere synlige flader. To går an, tre er bedst.
- 6 Kom tidligt, og fotografér alt ved dagens slutning.

20

Afsløring: at styre tempoet

Et flipchart kan afsløre indhold fysisk og langsomt, uden animationer eller teknik. Det er dets måde at styre tempo på. Du bestemmer, hvornår gruppen ser hvad, og du gør det med hånden i stedet for et klik. Det koster hverken strøm eller et plugin, kun et stykke tape og lidt forberedelse.

Når folk både skal læse et fuldt ark forud og lytte til dig, deler du deres opmærksomhed, og begge dele taber. Det er delt opmærksomhed, i forskningen ofte kaldet split attention. Afsløring handler om at fjerne den konkurrence, så der kun er det, du peger på lige nu.

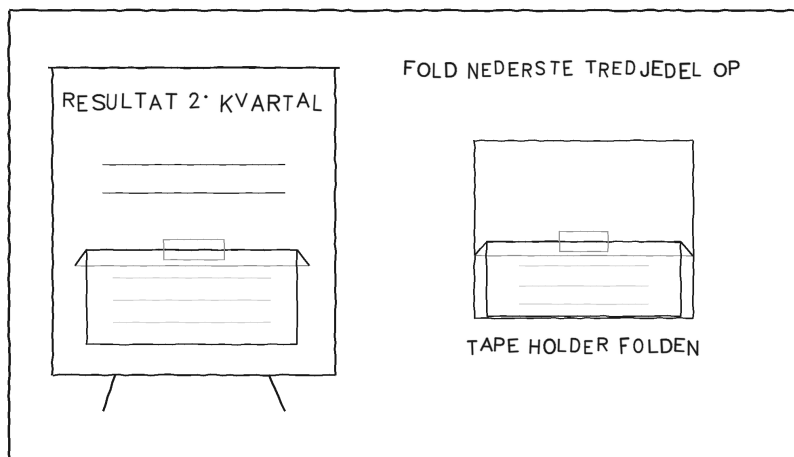
— Én pointe per ark

Som tempo-greb er ét ark per pointe den reneste afsløring: et nyt ark markerer en ny tanke, og det kræver hverken saks eller tape. Du bygger ikke et ark med 10 linjer og viser det hele på én gang. Du giver hver idé sit eget ark og vender om, når du er færdig med det. Bladet, du vender, er selv afsløringen: den lille pause, mens papiret falder på plads, giver gruppen et øjeblik til at lande på det nye, før du er i gang.

Har du forberedt arkene hjemmefra, er der en fælde: papiret er tyndt nok til, at det næste ark skinner igennem. Gruppen kan ane den næste pointe som et spøgelse bag den nuværende, og så er overraskelsen væk. Løsningen er et blankt mellemark: det samme gennemslagsark, du alligevel bør have bag det, du skriver på. Læg et tomt ark ind mellem hver forberedt side, så intet slår igennem. Det koster to blade og fjerner hele problemet.

— Fold arket

Vil du bygge lidt nysgerrighed op, så fold. Tag et forberedt ark, buk den nederste tredjedel op, og sæt et stykke tape over folden, så den bliver hængende. Nu hænger der et ark med toppen synlig og bunden gemt væk. Gruppen kan se, at der er noget mere (folden råber det næsten), men de kan ikke se hvad. Det trækker opmærksomheden fremad. Når I når til pointen, river du tapen af og folder ud, og afsløringen har en lille dramatik, den ellers ikke ville have haft.



FIGUR 58 Fold arket

Brug det med måde. Et foldet ark en gang imellem er en effekt. Fem folder på stribe er en forestilling, og folk kan mærke, når de bliver holdt hen. Fold, når det, der kommer, fortjener opbygningen: en konklusion, et tal, en pointe, I har arbejdet jer hen imod. Ikke bare for at gøre det.

Brug afsløring, når tempoet hjælper på forståelsen. Ikke bare for at lave teater.

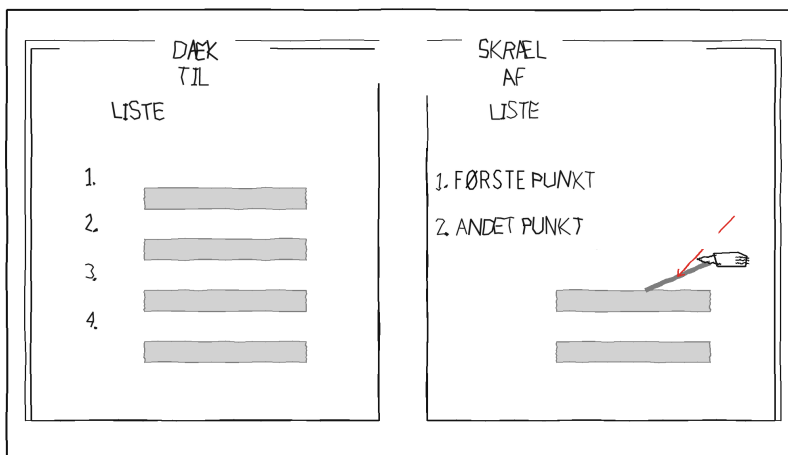
— Dæk til og skræl af

Den mest fleksible teknik er tildækning. Du skriver hele listen på forhånd og dækker den så: enten med et løst ark hen over eller med post-its, ét per linje. Så skræller du af, punkt for punkt, i takt med at du taler. Gruppen ser aldrig mere end det, du er nået til.

Post-its er lidt bedre end et løst dækark, fordi du kan tage dem enkeltvis og i vilkårlig rækkefølge, og fordi de sidder fast af sig selv. Et løst ark skal du holde med hånden eller bruge tape til at holde fast..

Princippet det samme: forbered indholdet, skjul det, afslør det i det tempo, samtalen har brug for. Det er også en pæn måde at tvinge dig selv til at holde igen på: når linjen er dækket, kan du ikke springe forud, og så kan gruppen heller ikke.

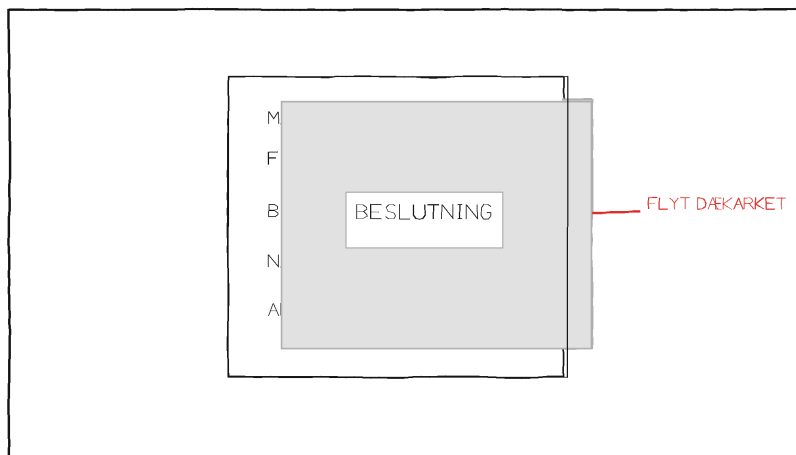
Test dækningen hjemmefra. En post-it, der ikke dækker hele linjen, eller som slipper halvvejs, ødelægger teknikken. Husk at post-its kan fås i mange størrelser og med lim på dåse, så kan alt blive til en post-it. Du kan også bruge et stykke pap og lidt elefantsnot.



FIGUR 59 Dæk til og skræl af

— Kighullet

Det her er en avanceret teknik. De fleste møder har ikke brug for den. Vil du helt ned i det fine tempo (ét ord ad gangen), så lav et kighul. Tag et dækark, der skjuler hele arket, og skær et enkelt rektangulært vindue i det, stort nok til ét ord eller én linje. Nu kan du flytte dækarket, så vinduet lander på præcis det, du vil vise, og resten forbliver skjult. Nogle laver flere vinduer med små velcro- eller papirlemme foran, så de kan åbnes enkeltvis. Helt ærligt, så synes jeg det er for bøvl, men det er bare mig.



FIGUR 60 Kighullet

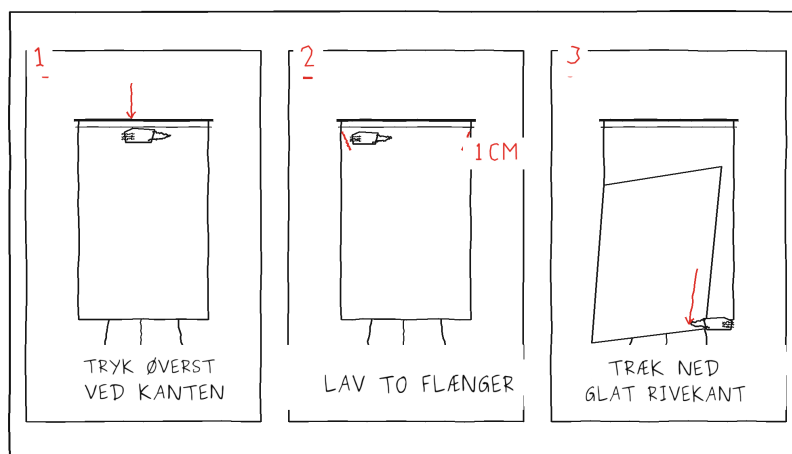
Kighullet er den mest kontrollerede afsløring, du har, og også den mest fiflede: den kræver, at du har forberedt både arket og dækarket, og at de to passer sammen. Gem den til de få gange, hvor det virkelig betyder noget, at gruppen ser ordene i nøjagtig den rækkefølge: et citat, du bygger op, en pointe, hvor det sidste ord vender hele sætningen. Til daglig brug er den for meget bøvl, men når den passer, er der ikke noget, der styrer et rum så præcist.

— Den rene afrivning og det pæne bladskift

Nogle gange er afsløringen, at et ark skal væk: I er færdige med det, og det næste skal frem. Det lyder banalt, men der er en rigtig og en forkert måde, og den forkerte ender med en flænget stump, der hænger og dingler på stativet.

Den rene afrivning går sådan: tryk arket fast mod stativet med den ene hånd oppe ved perforeringen. Lav en lille flænge i hver side, en centimeters længde, så papiret får en klar startlinje. Så griber du fat: træk roligt ned langs perforeringen, eventuelt med en let skrå vinkel, så afrivningen får en klar retning. En jævn, styret bevægelse følger perforeringens

svaghed og giver en glat kant hele vejen, hvor et hårdt, lige ryk river skævt. Det er den samme lille håndbevægelse hver gang, og efter 20 ark sidder den i hånden.



FIGUR 61 · Ren afrivning

Vil du beholde arket i stedet for at rive det af, så vend bladet. Grib det nederste hjørne, rul det op og hen over stativet, så det lægger sig bagover. Vil du hurtigt kunne finde tilbage til et bestemt ark senere, sætter du en lille post-it i kanten, så du kan bladre direkte til det uden at lede.

— Rør ved arket

Afsløring handler ikke kun om, hvornår tingene bliver synlige. Det handler også om, at du bruger dem, når de er det. Et ark er ikke en baggrund, du taler foran, men noget, du rører ved. Peg på ordet, eller læg hånden ved siden af boksen, uden at dække teksten. Brug en pegepind, hvis arket er stort eller blækket stadig er friskt. Det binder det, du siger, sammen med det, der står, så øjet og øret peger samme sted. Igen split attention vendt om: du fjerner tvivlen om, hvad de skal kigge på, ved at pege på det.

Og fordi flipchartet bliver hængende, det er hele dets force, kan du gå tilbage. Er I nået til ark 5, og pointen dér hænger sammen med noget fra ark 2, som stadig sidder på væggen, så gå hen og rør ved ark 2 igen. »Det her« (hånden på det gamle ark) »er grunden til, at vi nu gør det her.« Den bevægelse gør noget, et slide aldrig kan: den forbinder to tanker fysisk, i rummet, foran folk. Det er derfor, du hænger arkene op ved siden af hinanden.

Når du afslører noget, så sig det også. Arket støtter stemmen, det erstatter den ikke.

— Tempoet er pointen

Bag alle teknikkerne ligger den samme enkle idé: du sætter tempoet, ikke papiret. Når du bygger indholdet op stykke for stykke (enten ved at skrive live eller ved at afsløre det forberedte lidt ad gangen), bliver du selv holdt tilbage til det tempo, mennesker kan følge med i. Et færdigt ark frister dig til at haste igennem det.

Et ark, der bliver til undervejs, tvinger dig til at vente på, at gruppen er med. Det er den skjulte gevinst ved alle disse metoder: den disciplinerer ikke kun rummet, den disciplinerer også dig.

KORT SAGT

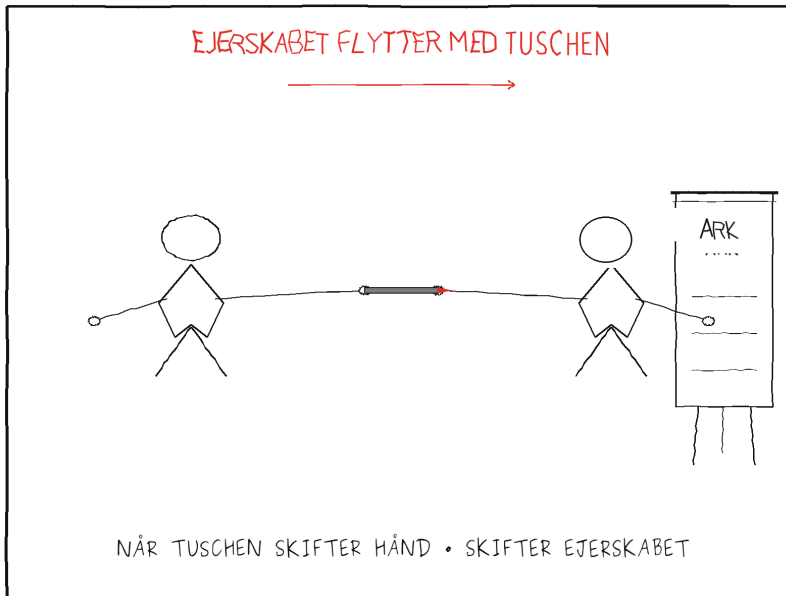
- 1 Vis kun det, gruppen skal bruge nu.
- 2 Brug ét ark per hovedpointe.
- 3 Dæk kun til, når det hjælper på tempoet.
- 4 Sig det, du afslører.
- 5 Stop, før teknikken bliver teater.

21

Når deltagerne holder tuschen

Den klassiske rolle er dig og tuschen: du står ved stativet, du skriver, du tegner, du styrer arket. Den er god til meget. Men den har en indbygget begrænsning, som er værd at sige rent ud. Så længe det er dig, der holder tuschen, har du stor indflydelse på, hvad der bliver synligt, og hvordan det bliver formuleret. Deltagerne bidrager, men de producerer ikke. De taler, og du oversætter. Det gør mødet til et enmandsføretagende med et involveret publikum.

Det her kapitel handler om at give slip på tuschen. Ikke fordi det er pænt at dele (det er det nu også), men fordi det virker. I det øjeblik en deltager selv skriver på arket (eller endnu bedre, står foran sit eget ark og forklarer det), sker der to ting. Ejerskabet flytter, og opmærksomheden flytter med. Det, folk selv har formuleret og sat på papir, forsvarer de bagefter. Det, du har formuleret på deres vegne, nikker de høfligt til og glemmer. Det passer med en bredere pointe fra læring og facilitering: mennesker engagerer sig mere i det, de selv er med til at skabe, end i det, de får vist. Det gælder ord i et noteshæfte, og det gælder streger på et flipchart.

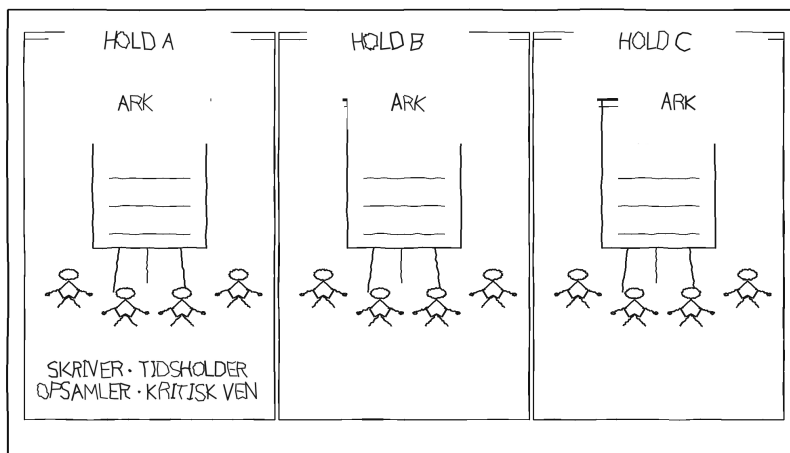


FIGUR 62 Række tuschen videre

Giv tuschen fra dig, når indholdet er gruppens egen tænkning. Behold den, når det er dig, der strukturerer og samler. At give tuschen fra sig betyder ikke, at alle skal presses til at skrive offentligt. Deltagelse kan også være at formulere, placere, gruppere eller instruere den, der skriver. Resten af kapitlet handler om hvordan.

Hvert hold sit ark

Den mest direkte måde er gruppearbejde med papir. Del rummet op i mindre grupper, giv hver gruppe sit eget stativ eller sit eget ark på væggen, og lad dem selv skrive. Ikke et fælles ark, hvor én noterer for alle: hver gruppe sin egen flade, sin egen tusch, sit eget produkt. Så er der ikke en tilskuerrolle at gemme sig i. Fire mennesker om ét ark kan trække alle fire ind, hvis opgaven og rollerne er tydelige. Det kan fire mennesker om ét bord med én ordstyrer aldrig.



FIGUR 63 Hvert hold sit ark

Giv roller

- Skriver, tidsholder, opsamler og kritisk ven.
- Skift skriver halvvejs, hvis opgaven varer mere end 10 minutter.

Det passer ind i de arbejdsformer, folk allerede kender. **1-2-4-alle** (hvor man tænker alene, så i par, så i grupper på fire, og til sidst deler i plenum) bliver konkret, når gruppen på fire skal aflevere noget synligt på et ark. **World Café**, hvor deltagerne roterer mellem borde og bygger videre på det, de forrige gæster efterlod, forudsætter nærmest, at der ligger papir på bordet. Jeg går ikke i dybden med selve øvelserne her. Kataloget over konkrete gruppeøvelser, og hvordan du kører dem, ligger i kapitel 26. Pointen i det her kapitel er dynamikken: i det øjeblik gruppen har sit eget ark, holder gruppen også tuschen, og så er de ikke længere dit publikum, men medforfattere.

Reglerne for læsbarhed holder, selv om det ikke er dig, der skriver. En gruppe, der får lov at kradse med lys tusch i skråskrift, producerer et ark, ingen kan læse på gallerivandringen bagefter. Du behøver ikke holde en forelæsning om bogstavhøjder, men sig det korte: skriv med blokbogstaver, brug en mørk farve, og hold det til få linjer. Læg de gode tuscher frem

og de gule væk, så du har truffet beslutningen for dem. Så slipper du for en bunke ark, du ikke kan bruge til noget.

En ting skal du beslutte på forhånd: hvem i gruppen skriver? Overlad det til gruppen selv, og der går som regel et halvt minut med høflig tøven, før den samme type person, som altid, griber tuschen. Lad skriverrollen gå på skift, eller vælg på forhånd, at den, der ikke skrev sidst, skriver nu. Det lyder som en bagatel. Det er det ikke, for den, der holder tuschen, har mere magt over, hvad der ender på arket, end de andre.

— Del arkene, uden oplæsning

Når grupperne har produceret hvert sit ark, skal de deles, og den dårlige måde er at lade hver gruppe læse sit ark højt fra en stol, mens de andre venter. Efter det andet oplæg er rummet gået i stå. Den gode måde er en gallerivandring: folk rejser sig, går fra ark til ark og skriver feedback direkte på de andres ark, så ingen bliver siddende, og ingen kan tage taletid. Selve mekanikken, trin for trin, ligger i kapitel 26, hvor deling og fremlæggelse hører hjemme.

— Fremlæggelse ved stativet

Nogle gange skal en gruppe eller en enkelt person præsentere sit ark ordentligt, ikke bare hænge det op. Så gælder samme princip: lad dem selv stå ved stativet. Sig rammen først: »Peg på tre ting: jeres vigtigste pointe, jeres største tvivl og det, I vil have feedback på.« Ræk tuschen over. Det føles for de fleste facilitatorer en anelse ubehageligt at give slip på flipchartet foran hele rummet, for det er der, du plejer at stå. Men det er netop pointen. En deltager, der står ved sit eget ark og forklarer det med tuschen i hånden, er ikke længere en deltager. Vedkommende ejer noget i rummet. Det skifter relationen fra fremvisning til partnerskab, og partnerskabet er stærkere, fordi ansvaret er delt.

Du skal ikke overlade dem til sig selv. Din rolle skifter fra skribent til vært. Du sørger for, at arket hænger godt, at tuschen skriver, at der er ro, og at ingen afbryder oplægsholderen. Du kan tilføje en streg eller en pil, hvis de beder om det. Men hånden på tuschen er deres, og det skal både de og rummet kunne se.

— Bind arkene sammen

En sidste ting, der gælder på tværs af det hele. Når deltagerne producerer, ender du med mange ark: et fra hver gruppe, måske flere fra en café-runde. Din opgave er at binde dem sammen, så det ikke bare bliver en bunke løsrevne plancher.

Den enkleste teknik er at pege tilbage. Når en gruppe fremlægger noget, der rimer på det, en anden gruppe skrev for en halv time siden, så gå hen til det gamle ark og sæt fingeren på det. »Det her ligner det, I skrev derovre.« Arkene hænger jo stadig. Det er

hele flipchartets force: det forsvinder ikke, når du bladrer videre, sådan som et slide gør. Derfor kan du fysisk forbinde to pointer, der blev til på hvert sit tidspunkt. Deltagerne så det ikke selv, fordi de var optaget af deres eget. Du så det, fordi du holdt øje med helheden. Det er den rolle, der er tilbage til dig, når du har givet tuschen fra dig: ikke at skrive alt, men at få de andres skrift til at hænge sammen.

Når deltagerne producerer, er din rolle at:

- skabe rammen
- sikre læsbarhed
- beskytte tiden
- forbinde arkene
- løfte mønstre frem

Og det er en bedre rolle. Et møde, hvor du skriver alt, står og falder med dig. Et møde, hvor deltagerne holder tuschen, og du binder trådene sammen, står på hele rummets arbejde. Det første giver dig mere kontrol. Det andet fordeler arbejdet og kan styrke ejerskabet, netop fordi folk selv var med til at skabe det.

Der er en bagside, som er værd at være ærlig om: den, der holder tuschen, har magt. At række tuschen videre er også at række magten videre. Det er ikke en grund til at lade være, men en grund til at gøre det bevidst.

KORT SAGT

- 1 Giv tuschen fra dig, når indholdet er gruppens egen tænkning. Behold den, når det er dig, der strukturerer og samler.
- 2 Giv hvert hold sit eget ark og sin egen tusch, så ingen kan gemme sig i tilskuerrollen.
- 3 Beslut på forhånd, hvem der skriver, og lad skriverrollen gå på skift.
- 4 Del arkene på en gallerivandring, ikke i en oplæsningsrunde: folk op af stolene, feedback direkte på arkene.
- 5 Din rolle er at binde arkene sammen og løfte mønstrene frem.

22

Flipchartets skyggeside

Hele denne bog har argumenteret for flipchartet. Men et værktøj, du ikke forstår bagsiden af, bruger du dårligt.

Flipchartet har en skyggeside, og den handler ikke om tuscher, der løber tør, eller ark, der slår igennem. Den handler om magt. Om hvem der bliver hørt, og hvem der ikke bliver hørt. Den canadiske facilitator Chris Corrigan har skrevet et lille stykke med den bevidst provokerende titel »The tyranny of flipcharts«, og han har fat i noget rigtigt. Pointen er ikke, at flipcharts er dårlige, men at de ikke er neutrale. Et flipchart gør noget ved rummet, uanset om du beder om det eller ej.

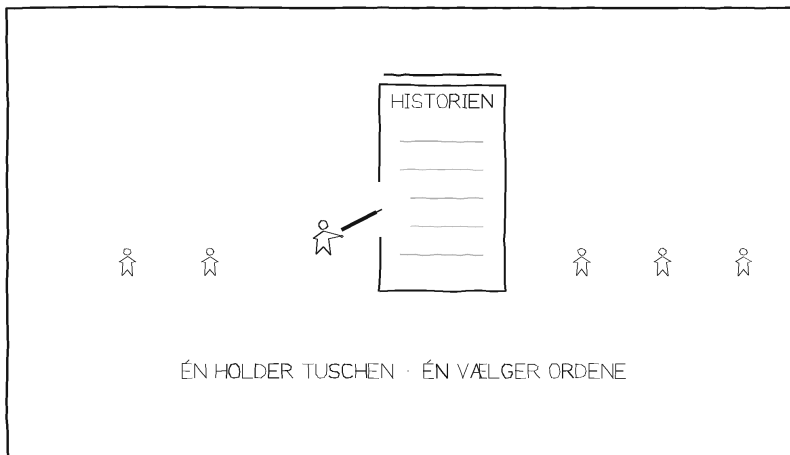
— Den, der holder tuschen, holder historien

Start med det mest oversete. Når du står ved stativet med tuschen i hånden, er det dig, der bestemmer, hvad der skrives ned. Du bestemmer, hvilke ord du bruger. Du bestemmer, hvad der bliver til et punkt på listen, og hvad der bliver til luft. Du oversætter, du forkorter, du grupperer, du kategoriserer også. Og den kategori, du vælger, kan ændre, hvordan gruppen forstår sit eget problem. Alt sammen i god tro, men det er stadig dig, der former referatet, mens det bliver til, og gruppen ser på.

Det er en enorm magt, og den er nem at overse, fordi den ikke føles som magt, men som at være hjælpsom. Du skriver jo bare ned, hvad folk siger. Men prøv at lægge mærke til, hvad der sker, næste gang nogen siger noget langt og rodet, og du destillerer det til tre

ord på arket. De tre ord er nu det, gruppen husker. Ikke nuancen, ikke tvivlen, ikke det, personen egentlig mente. De tre ord, du valgte.

Derfor er den vigtigste vane ved flipchartet at spørge: »Har jeg fanget det rigtigt?« Spørgsmålet er ikke bare en høflig kontrol. Det er en måde at give noget af magten tilbage på, for ellers skriver du folks bidrag om uden deres samtykke. Magten er reel, og du bør vide, at du har den.

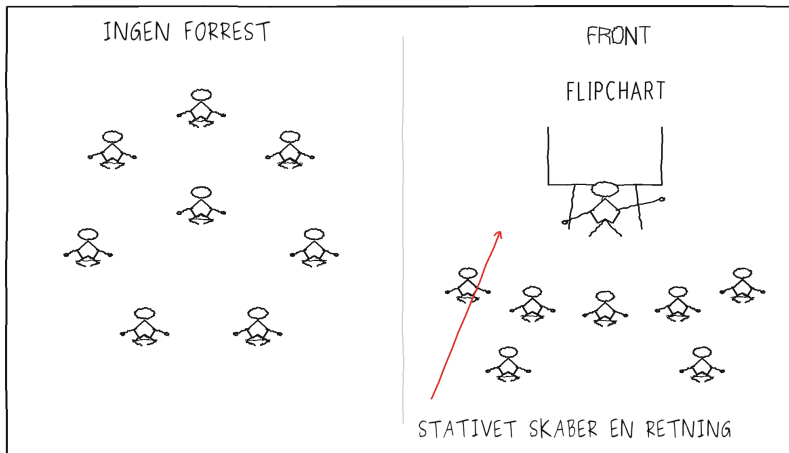


FIGUR 64 Tuschen holder historien

— Stativet bliver til »forrest i lokalet«

Den anden, stille effekt: et stativ skaber en front.

Sæt otte mennesker i en rundkreds uden bord, uden flipchart. Ingen sidder forrest. Alle kan se alle. Cirklen siger, uden ord, at ingen stemme vejer tungere end de andre. Stil så et flipchart-stativ op i den ene ende, og cirklen er væk. Nu er der en front. Der er en, der står op, og syv, der sidder ned. Der er en retning, folk kigger i. Du har genopfundet klasseværelset.



FIGUR 65 Stativet skaber en front

Det behøver ikke være et problem. Nogle gange vil du gerne have en front: du holder et oplæg, du leder en øvelse, du har brug for, at folk kigger samme vej. Men hvis din hensigt var en ligeværdig dialog, en åben samtale, en gruppe, der tænker sammen, så modarbejder stativet dig i tavshed. Det trækker opmærksomhed og autoritet hen til det ene punkt i rummet, hvor du tilfældigvis står. Det er ikke ondsindet, men rumlig adfærd: mennesker kigger mod det sted, hvor nogen står op og skriver.

Så inden du ruller stativet frem, stil dig selv spørgsmålet: vil jeg have en front her? Hvis svaret er nej, så lad være med at bygge en.

— Trangen til at skrive alt ned

Den tredje fælde er den mest almindelige, og den er din egen: trangen til at skrive alt ned.

Når du først står med tuschen, vil du bruge den. Det føles forkert at lade en god pointe passere uden at fange den. Så du skriver. Og mens du skriver, er du holdt op med at lytte rigtigt: du er optaget af at formulere, af at stave, af at få det til at flyde pænt på arket.

Samtalen venter på dig. Energien i rummet, som lige var ved at bygge sig op, siver ud, mens ryggen er halvt vendt til.

En rigtig god samtale kan blive ødelagt af et flipchart. Ikke fordi det er dårligt, men fordi det bruges for ivrigt. Der er øjeblikke i en gruppe, hvor det bedste, du kan gøre, er at lægge tuschen fra dig, sætte dig ned og bare være til stede. Lade folk tale færdigt. Lade en stilhed stå. Fang det bagefter, hvis det stadig betyder noget. Tit betyder det ikke noget, og det er også et svar.

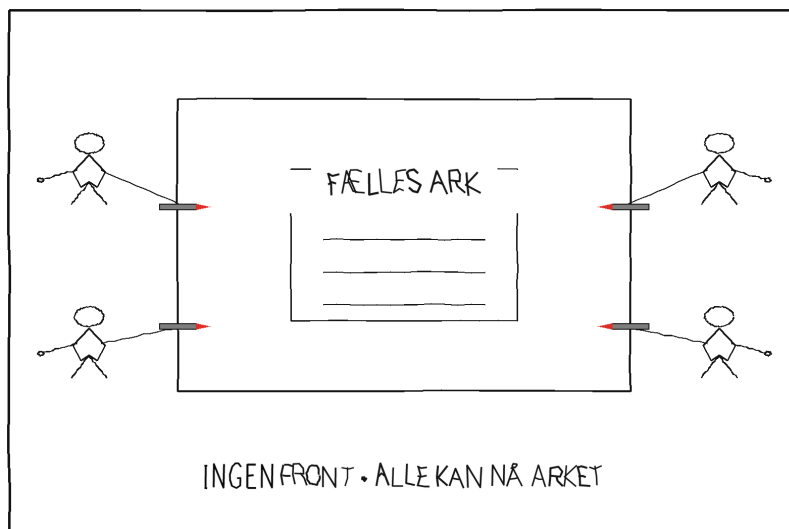
Regel: fang det, der skal huskes. Lad resten leve som samtale.

Hvis du skriver hele tiden, skriver du sandsynligvis for meget, og du lytter for lidt.

— Alternativerne

Kritikken er kun værd at høre, hvis den peger på noget bedre. Du har flere måder at fange en gruppes tænkning på end det lodrette stativ, og de har hver deres styrke.

Læg papiret fladt midt på bordet. Det er det enkleste og mest undervurderede greb. Et stort ark, lagt fladt i midten, med tuscher, alle kan nå. Så er der ingen front. Ingen står op. Alle kan skrive, alle kan pege, alle bøjer sig ind over det samme stykke papir. Det er præcis derfor, World Café bruger papirduge på bordene i stedet for et stativ forrest: det fjerner ikke magt fra rummet, men det fordeler adgangen til papiret bedre end et stativ. Det flytter magten fra én person til gruppen rundt om bordet. Prøv det næste gang, du vil have en gruppe til at tænke i fællesskab.



FIGUR 66 Papir fladt på bordet

Brug et mindmap, når tænkningen ikke er en liste. Et stativ inviterer til lister: linje under linje, ovenfra og ned, som om al tænkning var lineær. Det er den ikke. Når emnet forgrener sig, når det hele hænger sammen på kryds og tværs, så tegn et mindmap: et centrum, grene ud, undergrene. Det matcher, hvordan samtalen faktisk bevæger sig, og det holder alt synligt på én gang uden at tvinge det ind i en rækkefølge, det ikke har. Hele gruppen ejer det desuden lettere, fordi der ikke er nogen »top« af listen at kæmpe om. Men et mindmap kan også blive din tolkning, hvis det er dig, der styrer grenene. Lad gruppen hjælpe med at navngive grenene. Ellers har du bare skiftet listemagten ud med kategorimagt.

Brug stativet til det, det er bedst til: faste holdepunkter. Der er én rolle, hvor stativets front-effekt slet ikke er et problem, og det er, når indholdet skal stå fast for alle hele dagen: agendaen, spillereglerne, parkeringspladsen, dagens spørgsmål. Der er et stativ perfekt: statisk, synligt, uforanderligt. Se kapitel 23 om de blivende ark. Men når det er den levende, lige samtale, du er ude efter, så er stativet ofte det forkerte redskab, og et fladt ark det rigtige.

At overdrage tuschen til deltagerne (lade dem skrive selv, fremlægge deres egne ark) er også en delvis kur mod magtproblemet. Den fjerner ikke fronten, men den flytter, hvem der ejer den.

— Hvad skal ikke op på væggen

Magt handler ikke kun om, hvem der skriver, men om, hvad der bliver synligt. Når noget først står på væggen, kan det fotograferes, citeres, deles eller misforstås. Skriv ikke alt, bare fordi nogen sagde det. Personfølsomme oplysninger, uafklarede anklager, navne i konflikter og fortrolige tal kan høre hjemme i dine private noter eller i et lukket referat, ikke på en væg, alle kan fotograferes.

— Og efterlivet, kort

Efterlivet er også et magtspørgsmål. Et flipchart lever dårligt videre efter mødet, og et foto er ikke det samme. Det er en reel svaghed. Den, der fotograferer, udvælger og sender arkene videre. Personen bestemmer også, hvilken version af rummet der rejser ud af lokalet.

Magt-tjek, før du tager tuschen

1. Hvem bestemmer, hvad der bliver skrevet?
2. Hvem får lov at rette formuleringen?
3. Hvem bliver synlig på væggen?
4. Hvad bør ikke skrives offentligt?
5. Skal tuschen være hos mig, gruppen eller bordet?

— Brug magten med vilje

Intet af det her er et argument mod flipchartet, men et argument for at bruge det bevidst.

Et flipchart er et stærkt værktøj. Det er hele bogens pointe. Men stærke værktøjer gør noget ved rummet, uanset om du har tænkt over det eller ej. Og et værktøj, der former, hvem der bliver hørt, fortjener at blive taget frem med omtanke: ikke af vane, ikke fordi stativet nu engang står i hjørnet.

Så spørg dig selv, hver gang: Vil jeg have en front her? Vil jeg holde tuschen, eller skal gruppen? Skal jeg overhovedet skrive det her ned nu? Nogle gange er svaret et rungende ja, og så rul stativet frem uden dårlig samvittighed. Andre gange er det bedste, du kan gøre for gruppen, at lade tuschen ligge.

Det er forskellen på en, der bruger et flipchart, og en, der ved, hvad flipchartet gør. Magten er der. Brug den med vilje.

KORT SAGT

- 1 Den, der holder tuschen, holder historien. Magten er reel, også når den føles som hjælpsomhed.
- 2 Spørg »har jeg fanget det rigtigt?«, før du forkorter folks ord.
- 3 Et stativ skaber en front. Rejs kun en, når du faktisk vil have en.
- 4 Læg papiret fladt midt på bordet, når du vil fordele magten frem for at samle den hos dig.
- 5 Skriv ikke alt op, bare fordi nogen sagde det, eller fordi tuschen er i hånden.

DEL V

Katalog: blivende ark du kan bruge i møder

I DENNE DEL

- 23 De blivende ark
- 24 Indsamling og prioritering
- 25 Evaluering og opsamling
- 26 Gruppearbejde og fremlæggelser

23

De blivende ark

Nogle flipcharts arbejder ét minut og afløses så af det næste, andre hænger hele dagen. Det er de sidste, denne del handler om: de blivende ark, rummets møbler. Et blivende ark skal ikke opfindes under mødet, det skal bare hænge fremme og gøre en gentagen opgave lettere. Nogle af dem er færdige, før mødet begynder, andre er tomme rammer, der hænger klar og fyldes med gruppen. Du hænger dem foran i rummet efter en fast vægplan, og så bliver de hængende.

Fælles for dem alle: de er der, fordi de tager en tilbagevendende belastning ud af dit hoved og ud af gruppens. Hvor står vi i programmet? Hvad gør vi med det, der lige kom op, men ikke hører til nu? Hvordan taler vi sammen her? Uden et ark til det bliver de spørgsmål ved med at afbryde, men med et flipchart bliver de besvaret én gang og hænger, til nogen har brug for svaret igen.

Denne del af bogen er et katalog over blivende ark. Inden du dykker helt ned i det, så vælg efter, hvad mødet skal.

Vælg hurtigt

Skal I...	Så brug
styre mødet?	agenda, mål, spilleregler, parkeringsplads
samle idéer?	brainstorm, post-its, forventninger
vælge?	prik-afstemning eller konfidens

Skal I...	Så brug
lukke?	Plus/Delta, kommunikationsark, næste handlinger
have grupper til at arbejde?	fælles arbejdsflade, chalk talk, Hvem/Hvad/Hvornår

— Agenda og mål

Det enkleste og det vigtigste blivende ark. Et ark med dagens punkter og, øverst, hvad I skal have ud af mødet. Grunden til papir frem for slide: slidet forsvinder, så snart du klikker videre, mens agendaen på væggen bliver stående og kan peges på.

- **Brug når:** mødet har mere end ét punkt, og nogen skal kunne se, hvor I er, og hvad der er tilbage.
- **Sådan tegner du:** målet øverst som én linje, punkterne nummereret nedenunder, sluttidspunkt i bunden.
- **Sådan kører du:** sæt flueben ved det, I er færdige med, og brug arket til at hive samtalen tilbage på sporet: »det er et godt punkt, men vi er på trin tre, ikke fem.«
- **Pas på:** mål skrevet som aktiviteter. Forskellen er, om nogen kan se, hvornår I er færdige.
- **Output:** en synlig fælles plan, alle har set, og en registrering af, hvad I nåede.

Regel: »Diskutere leverandører« er en aktivitet. »Beslutte leverandør« er et resultat. Skriv resultatet på arket.

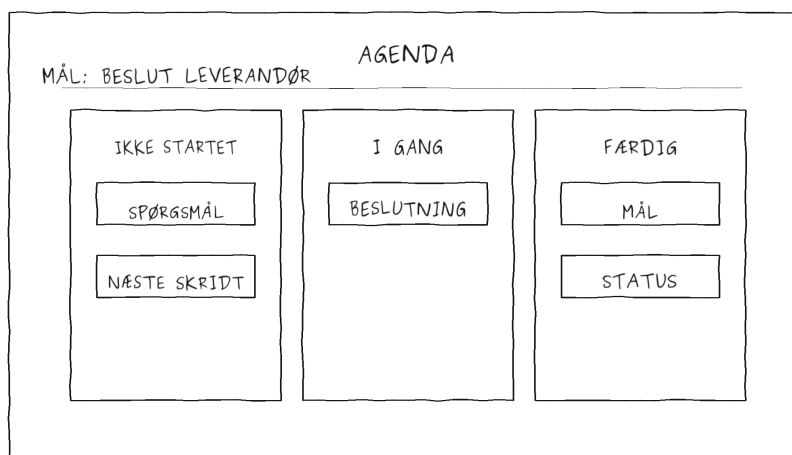
AGENDA ([dato]) Mål: [hvad vi går herfra med] 1. ... 2. ... 3. ... Slut kl. [tidspunkt]



FIGUR 67 Agenda og mål

Variation: agenda som mini-kanban. Vil du have agendaen til at gøre mere, kan du bygge den som et lille kanban, men det er en variation, ikke standarden. Del arket i tre felter (*ikke startet*, *i gang* og *færdig*) og giv hvert dagsordenspunkt sin egen post-it. Undervejs flytter du punktet fra felt til felt: over i *i gang*, når I tager det, videre til *færdig*, når I er igennem. Det giver en synlig, næsten fysisk fornemmelse af fremdrift, som en liste med flueben ikke gør, og fordi punkterne er post-its, kan du farvekode dem efter tema og bytte om på rækkefølgen, hvis mødet kræver det. Bliver tiden knap, så kig på *ikke startet*-feltet, tag det vigtigste først, og skub resten til en anden gang med åbne øjne, i stedet for at lade mødet stoppe tilfældigt, dér hvor uret løb ud.

Denne kanban metode er min favorit, men jeg anbefaler at starte med en almindelig agenda de første gange.



FIGUR 68 Agenda / Mødeko

— Parkeringspladsen

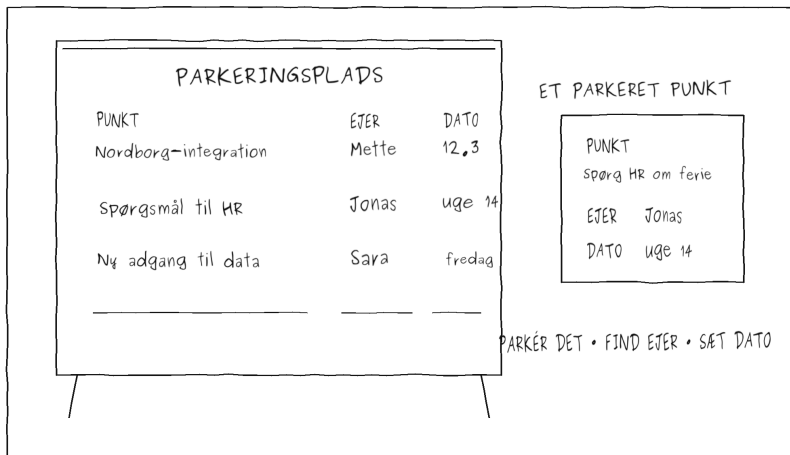
Det bedste møde er også det, hvor der hele tiden dukker gode ting op, som bare ikke hører til lige nu: et vigtigt sidespor, et spørgsmål til en anden afdeling, en idé, der er for god til at glemme og for stor til at tage nu. Parkeringspladsen (»parking lot«) er arket, hvor de ting lander, så mødet kan køre videre, uden at nogen føler sig kørt over.

- **Brug når:** off-topic, men værdifulde punkter afbryder mødet, og du vil holde sporet uden at afvise folk.
- **Sådan tegner du:** et ark med overskrift og plads til én linje per punkt, med felt til ejer og dato.
- **Sådan kører du:** nogen siger noget off-topic, du siger »det parkerer vi« og skriver det op, og samtalen fortsætter. Til sidst gennemgår I parkeringspladsen: hvert punkt håndteres nu, får en ejer og en dato, eller lægges dødt med åbne øjne.
- **Pas på:** parkeringspladsen virker kun, hvis gruppen stoler på, at det parkerede rent faktisk bliver hentet igen. Skriver du ting op og lader dem dø på væggen, har du lavet en pæn måde at afvise folk på, og det opdager de i løbet af få gange.
- **Output:** en liste af parkerede punkter, hver med en ejer og en dato eller en bevidst beslutning om at droppe det.

Regel: En parkeringsplads er ikke en skraldespand. Luk den, før mødet slutter.

Skriv navn på, hvis ejerskab hjælper, og den, det gælder, er med på det: det signalerer, at bidraget blev set, og giver dig en person at vende tilbage til. I følsomme eller hierarkiske rum kan du nøjes med punktet og aftale ejer ved lukningen. Navnet er valgfrit, ikke standard.

PARKERINGSPLADS [punkt], rejst af [navn, hvis relevant] → ejer: [navn] / dato: [] [punkt],
 rejst af [navn, hvis relevant] → ejer: [navn] / dato: []



FIGUR 69 Parkeringspladsen

Spilleregler

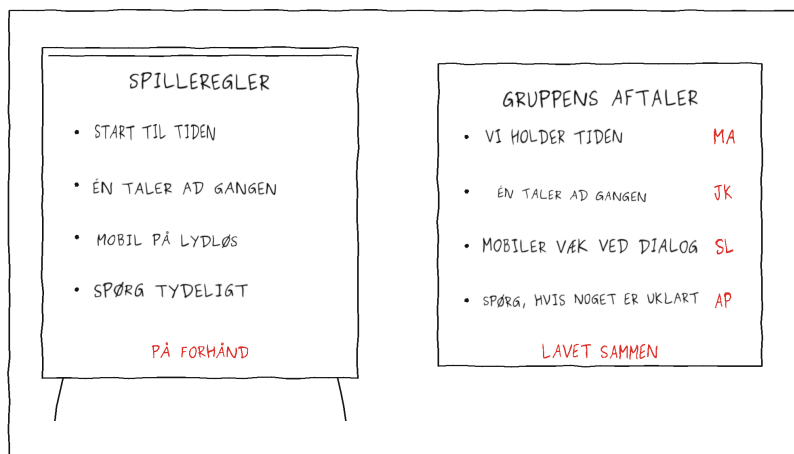
Et ark med de aftaler, I arbejder efter: telefoner væk, én taler ad gangen, vi bliver til kl. 15. Det hænger fremme, så du kan pege på det i stedet for at spille politibetjent: »vi aftalte én ad gangen« siger sig selv, når reglen står på væggen.

- **Brug når:** en gruppe skal arbejde sammen i længere tid, eller rummet har brug for tydelige aftaler om, hvordan I taler sammen.
- **Sådan tegner du:** et ark med overskriften »Spilleregler« og plads til fem til otte korte linjer, én per aftale.
- **Sådan kører du:** lav reglerne sammen med gruppen de første 10 minutter, ikke på forhånd. Spørg: »hvad skal der til, for at det her bliver et godt møde?« og skriv svarene op.
- **Pas på:** regler, du selv har hængt op på forhånd, er dine husregler, og folk følger dem modvilligt. Regler, gruppen selv har formuleret, er deres egne, og de håndhæver dem selv. Det er hele forskellen, og det koster dig kun de 10 minutter.

- **Output:** en synlig, fælles aftale om, hvordan I arbejder sammen, som du kan pege på i stedet for at irettesætte.

Vær præcis om fortrolighed: hvad må deles efter mødet, hvad må ikke, og hvad skal dokumenteres alligevel. Kræver rummet tydelig forpligtelse, kan gruppen markere enighed med initialer eller en kort mundtlig runde. I de fleste møder er det nok, at aftalerne er formuleret af gruppen og hænger synligt.

Variation: fire spørgsmål til spilleregler. Har du brug for en struktur at spørge ind fra, bruger den internationale facilitatorforening IAF en firfeltmodel: hvordan vil vi være over for os selv, over for hinanden, over for facilitatoren, og over for selve mødet. Fire spørgsmål, fire bunker af aftaler. Men et tomt ark og spørgsmålet »hvad skal der til, for at det her bliver et godt møde?« kommer ofte langt nok.



FIGUR 70 Spilleregler

— Jargon-arket

Enhver gruppe, der har arbejdet sammen et stykke tid, taler i forkortelser. For dem, er det effektivt. For den nye, den eksterne eller kollegaen fra en anden afdeling er det en mur. Og de fleste spørger ikke: de vil ikke være dem, der ikke ved, hvad KPI'en, DoR'en eller »det gamle Nordborg-setup« er. Så de sidder over, og du mister dem uden at opdage det.

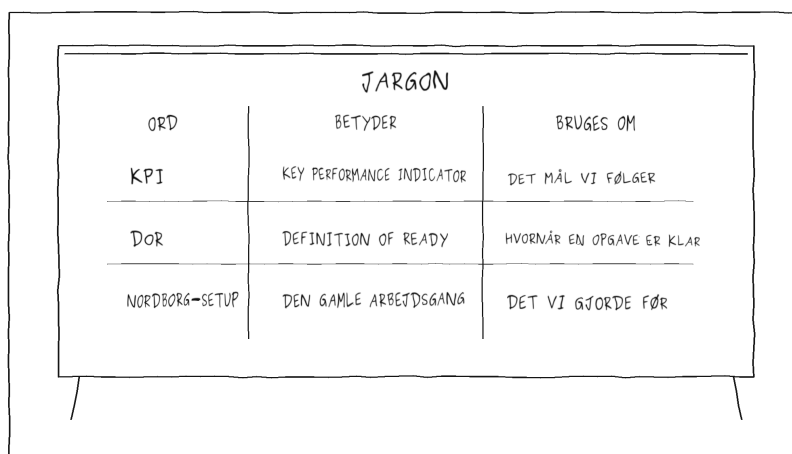
Sig fra start: »Jeg skriver forkortelser op undervejs, bare fordi vi skal have samme sprog.«

- **Brug når:** rummet blander folk med forskellig baggrund, og gruppens forkortelser kan lukke nogen ude.
- **Sådan tegner du:** et ark med tre spalter: ord eller forkortelse, hvad det betyder, og hvad det bruges om.

- **Sådan kører du:** første gang nogen siger et akronym, som ikke alle kender, skriver du det op med en kort forklaring. Det tager fem sekunder og afbryder ingenting.
- **Pas på:** at tro, alle er med. To mennesker bruger tit samme forkortelse om to forskellige ting hele mødet uden at opdage det.
- **Output:** et fælles sprog på væggen, som holder alle med, og en afklaring af, hvad ordene faktisk betyder.

Skabelon: jargon-arket

Ord/forkortelse	Betyder	Bruges om
KPI	key performance indicator	det mål vi følger
DoR	definition of ready	hvornår en opgave er klar



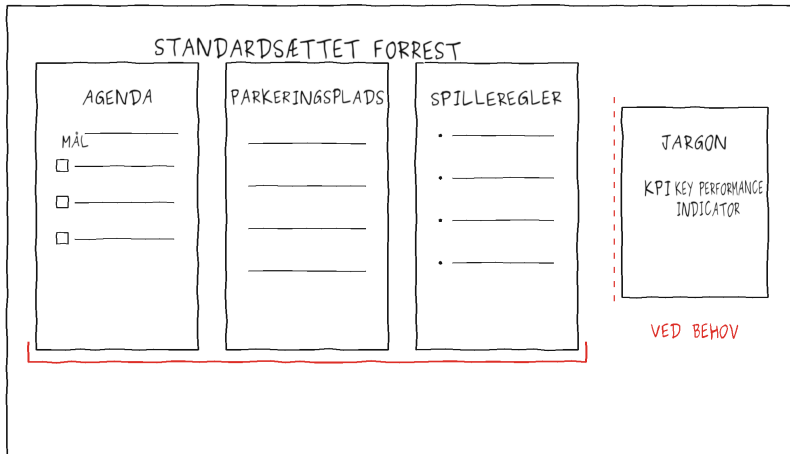
A hand-drawn sketch of the 'Jargon Arket' template, which is a rectangular board with a double border and two legs at the bottom. The board is titled 'JARGON' at the top center. Below the title is a table with three columns: 'ORD', 'BETYDER', and 'BRUGES OM'. The table contains three rows of data:

ORD	BETYDER	BRUGES OM
KPI	KEY PERFORMANCE INDICATOR	DET MÅL VI FØLGER
DoR	DEFINITION OF READY	HVORNÅR EN OPGAVE ER KLAR
NORDBORG-SETUP	DEN GAMLE ARBEJDSGANG	DET VI GJORDE FØR

FIGUR 71 · Jargon-arket

— Sådan hænger de sammen

De blivende ark er ikke en menu, hvor du vælger ét. Hæng standardsættet forrest og samlet: agenda, spilleregler og parkeringsplads. Jargon-arket kommer op, når indholdet kræver det.



FIGUR 72 Blivende ark: skabeloner

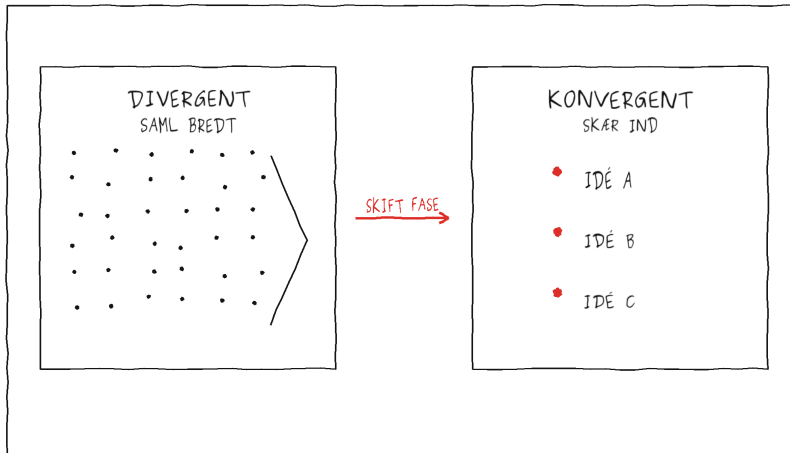
Brug ikke blivende ark som tapet. Hæng kun de ark op, mødet faktisk har brug for.

Fælles for dem alle er, at de er billige at lave og dyre at undvære. Ti minutters forberedelse aftenen før, et par ark, og du har taget en hel kategori af afbrydelser ud af mødet, før det er begyndt. Det er derfor, de hedder de blivende ark. De gør det samme, hver gang, og de gør det, uden at du skal huske det.

24

Indsamling og prioritering

De blivende ark hænger og passer sig selv. Det her kapitel handler om de ark, der arbejder: dem, du bruger til at få noget ud af rummet og derefter skille det vigtige fra resten. Rækkefølgen er næsten altid den samme. Først samler du bredt ind: mange idéer, hurtigt, uden at dømme. Så skærer du ned til det, gruppen faktisk vil bruge tid på. Du kan tænke på det som to faser: først åbner I bredt (divergent), og derefter snævrer I ind (konvergent). Flipchartet er godt til begge dele, men det er to forskellige discipliner, og de kræver to forskellige ark. Bland dem ikke sammen. Hvis du begynder at prioritere, mens folk stadig er ved at få idéer, holder de op.



FIGUR 73 Divergent, så konvergent

Vælg

Skal I...	Så brug
åbne bredt og få mange idéer?	brainstorm
samle bidrag, alle kan flytte og gruppere?	post-its
skære fra mange idéer til få?	prik-afstemning
få håb og bekymringer op ved mødets start?	forventninger

— Brainstorm: fang bredt, fang hurtigt

En brainstorm lever og dør med tempoet. Folk byder ind, og dit job er at få idéerne på papir, før den næste kommer. Kan du ikke følge med, går der luft ud af rummet, og de stille deltagere holder op med at byde ind.

- **Brug når:** I skal åbne feltet og have mange idéer på bordet i en fart, uden at dømme dem undervejs.
- **Sådan tegner du:** Ét eller flere blanke ark, klar til at fylde hurtigt. Brug kun forberedte kolonner, hvis kategorierne faktisk er givet (»kunder«, »produkt«, »internt«, for eksempel). Så bruger du ikke de første fem minutter på at strukturere arket, mens gruppen venter. Vil du opdage kategorierne, så start åbent og grupper bagefter. Kolonneoverskrifter er faste, indholdet er gruppens eget.
- **Sådan kører du:** Start gerne med to minutters stille skrivning, før idéerne siges højt. Så kommer flere stemmer med, og du undgår, at de første idéer, der siges højt, låser rummet. Derefter fanger du idéerne på arket i deltagerens egne ord, ikke din pæne omskrivning: kort, to-tre ord per linje med en prik foran. Løber en kolonne fuld, så

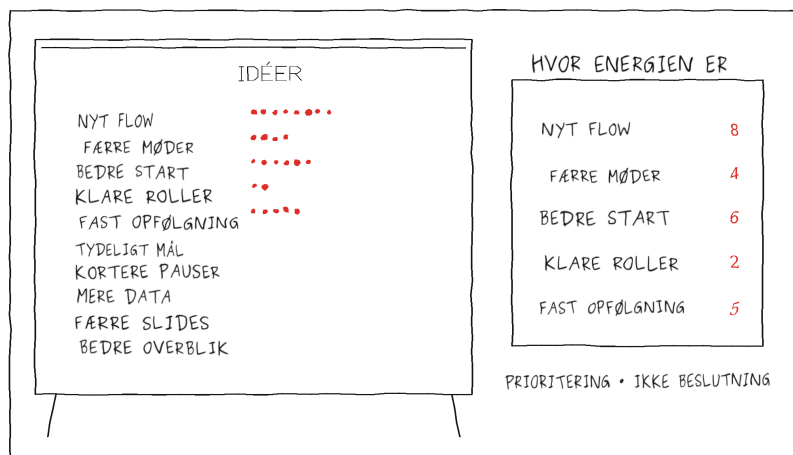
riv arket af, hæng det på væggen, og fortsæt på et nyt, så alt bliver hængende og synligt til prioriteringen.

- **Pas på:** Hastighed slår pynt, men skriften skal stadig kunne læses. Et hurtigt, lidt rodet ark med 40 idéer er mere værd end et pænt ark med 12, for de 28, du ikke nåede, blev aldrig sagt højt. Kommer idéerne hurtigere, end du kan skrive, så skriv ikke hurtigere. Skift metode: post-its, to skrivere eller grupper med eget ark.
- **Output:** Et eller flere ark med mange idéer, synlige på væggen og klar til at blive prioriteret. En brainstorm, der ender i en notesblok, kan ingen se, og så kunne I lige så godt have talt om noget andet.

— Prik-afstemning: fra 40 idéer til fem

Nu hænger idéerne der: firs post-its, tre fyldte ark, en liste ned ad væggen. Den klassiske fælde er at diskutere sig frem til, hvad I skal bruge tid på: det tager en time, den mest højrøstede vinder, og de stille deltagere sagde aldrig, hvad de mente. Prik-afstemning løser det på under fem minutter og gør alles stemme lige stor.

- **Brug når:** I har mange idéer på væggen og skal skære ned til de få, gruppen faktisk vil bruge tid på, uden at det ender i en times diskussion.
- **Sådan tegner du:** Idéerne skal allerede hænge synligt, som en liste eller i klynger. Før afstemningen samler du dubletter og næsten-dubletter, eller lader dem stå som en klynge, som folk stemmer på samlet, så to udgaver af samme idé ikke splitter stemmerne.
- **Sådan kører du:** Beslut kriteriet først, og sig det højt: stemmer vi på effekt, energi, realisme, hast eller strategisk betydning? Hver deltager får så et fast antal prikker (klistermærker, eller bare en tuschprik, hvis du ikke har klistermærker) og sætter dem ud for de idéer, de synes er vigtigst. Som tommelfingerregel, ikke en fast metoderegel, kan hver deltager få prikker svarende til cirka 10–20 procent af mulighederne. Fem prikker fungerer ofte fint ved 25–50 idéer, og det tal går igen i *Gamestorming*, hvor teknikken for alvor blev sat på skrift. Vil du tvinge folk til at vælge skarpere, så giv færre. Vil du lade dem fordele bredere, så giv flere. Alle får prikker i hånden, alle vælger i stilhed, og først når alle er klar, sætter de prikkerne. Deltagerne må gerne sætte flere prikker på samme idé, hvis de brænder for den, så intensitet kommer med, ikke kun bredde.
- **Pas på:** Sætter folk prikker efter hinanden, stemmer de på det, chefen lige stemte på, og så måler du flokdynamik i stedet for holdninger. Og husk, at prik-afstemning er et prioriteringsværktøj, ikke en beslutning: den viser, hvor energien i rummet er, ikke at flertallet har ret. Sig det højt, så ingen tror, at de tre idéer med færrest prikker hermed er døde.
- **Output:** Et synligt billede, gruppen selv har tegnet på et halvt minut. Der er noget konkret at tale ud fra: hvor energien samler sig, og hvad I skal se nærmere på.



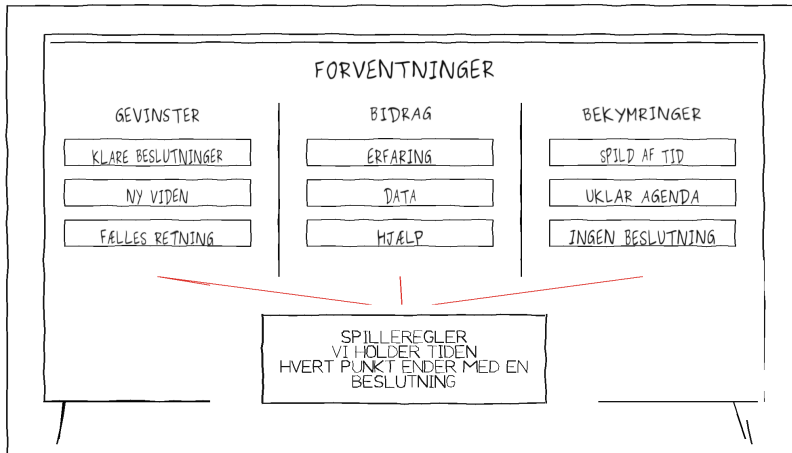
FIGUR 74 Prik-afstemning

— Forventninger: hvad folk håber, og hvad de frygter

Nogle indsamlinger hører hjemme i starten af et møde, ikke i midten, og forventningsopsamlingen er den vigtigste af dem. Deltagere kommer ind med forventninger, uanset om du spørger til dem eller ej: spørger du ikke, bliver de siddende inde i hovederne og styrer folks humør. Spørger du, kan I forholde jer til dem. Den engelske klassiker hedder »hopes and fears«, og pointen er at få det usagte op på væggen, før det når at gnave under resten af dagen.

- **Brug når:** I starter et møde eller en workshop, og du vil have folks forventninger op på væggen.
- **Sådan tegner du:** Tre kolonner: gevinster, bidrag og bekymringer. Gevinster er det, deltageren håber at få ud af mødet. Bidrag er det, deltageren selv kommer med: viden, erfaring, en hjælpende hånd. Bekymringer er det, de frygter: spild af tid, en dagsorden, der løber løbsk, en beslutning, der er truffet på forhånd. Lav plads til et fjerde felt til spilleregler.
- **Sådan kører du:** Saml de tre kolonner fra rummet, og lad dem munde ud i noget konkret: brug kolonnerne til at aftale spilleregler. Frygter halvdelen, at mødet flyder, så bliver »vi holder tiden« en regel. Håber folk på konkrete beslutninger, bliver »vi slutter hvert punkt med en beslutning« en regel. Marker også, hvad mødet ikke kan indfri i dag. En forventning, der ikke kan mødes, skal siges højt, før den bliver til skuffelse.
- **Pas på:** Stopper du efter de tre kolonner, bliver forventningerne bare følelser på et ark. Værdien opstår først, når de er lavet om til aftaler, alle kan holde hinanden op på.

- **Output:** Et sæt spilleregler, gruppen selv har formuleret, og som kan blive stående på væggen resten af dagen. En regel, deltagerne selv fandt på, holder bedre end en, du dikterede.



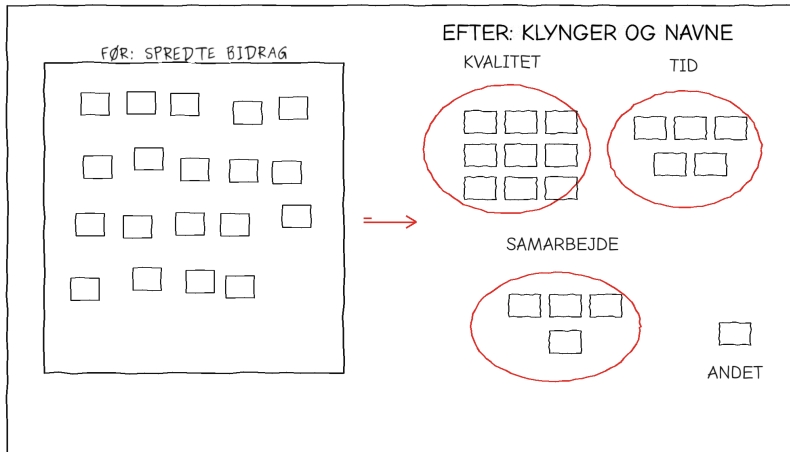
FIGUR 75 Forventninger

— Post-its: bidrag, der kan flyttes

Alt det her kan gøres med tusch direkte på arket. Men i samme øjeblik du vil sortere, gruppere eller flytte rundt på bidragene, er tusch det forkerte valg: det, du skriver, bliver stående, hvor du skrev det. En post-it kan flyttes, og det ændrer alt.

- **Brug når:** Du vil samle bidrag fra alle på én gang og bagefter kunne sortere, gruppere og flytte rundt på dem.
- **Sådan tegner du:** Ikke meget at tegne: et stort blankt felt på væg eller ark, hvor sedlerne kan hænge og flyttes rundt i klynger. Brug post-its, der faktisk bliver siddende. Billige sedler kan glide ned ad væggen midt i øvelsen.
- **Sådan kører du:** Del sedler ud, giv en klar besked om, hvordan de skrives, og lad hver deltager skrive i stilhed i et par minutter. Så bidrager alle på én gang, ikke kun den, der råber højest, og du slipper for at være flaskehalsen ved stativet. Hæng sedlerne op, og begynd at gruppere: bidrag, der ligner hinanden, flytter sammen i klynger, og der tegner sig temaer, ingen havde planlagt. Lad gruppen navngive klyngerne. Navngiver du dem selv, former du også, hvad idéerne betyder.
- **Pas på:** Skriv med tusch, ikke kuglepen, ellers kan de bagerste ikke læse med. Og fotografér klyngerne, før nogen rydder op, eller et vindue trækker sedlerne ned. En flyttet post-it har ingen historie, når først den ligger på gulvet.

- **Output:** Bidrag fra hele rummet, samlet i navngivne klynger. En klynge med ni sedler er en pointe, gruppen ikke kan komme uden om. En enlig seddel i hjørnet er også et svar.



FIGUR 76 Post-its i navngivne klynger

Post-it-regler

1. Én idé per seddel.
2. 3–7 ord.
3. Skriv med mørk tusch.
4. Blokbogstaver.
5. Skriv, så det kan læses, når sedlen sidder på væggen.

Vil deltagerne selv sætte bidrag på hinandens ark, kan post-its og prikker kombineres på en gallerivandring. Men den øvelse, hvor grupperne producerer og kommenterer hinandens ark, hører til i kapitel 26, så den lader jeg ligge her.

Fælles for alle fire ark er den samme bevægelse: gør det usynlige synligt, og lad så gruppen selv pege. Du indsamler, du sorterer ikke for dem. Når idéerne, forventningerne og prikkerne står på væggen, tegnet af gruppen selv, så har gruppen noget synligt at tale ud fra. Det er ikke den endelige sandhed om rummet, men det er langt bedre end 40 idéer, der kun findes i luften. Hvad I så gør ved det, og hvordan I lukker mødet ordentligt ned, er næste skridt.

25

Evaluering og opsamling

De sidste 10 minutter af et møde afgør ofte, om arbejdet bliver samlet op eller bare siver ud. Enten løber tiden ud, og alle rejser sig midt i en sætning, eller også slutter du med et rundt »tak for i dag, det var godt«, som ikke fortæller dig en eneste ting, du kan bruge næste gang.

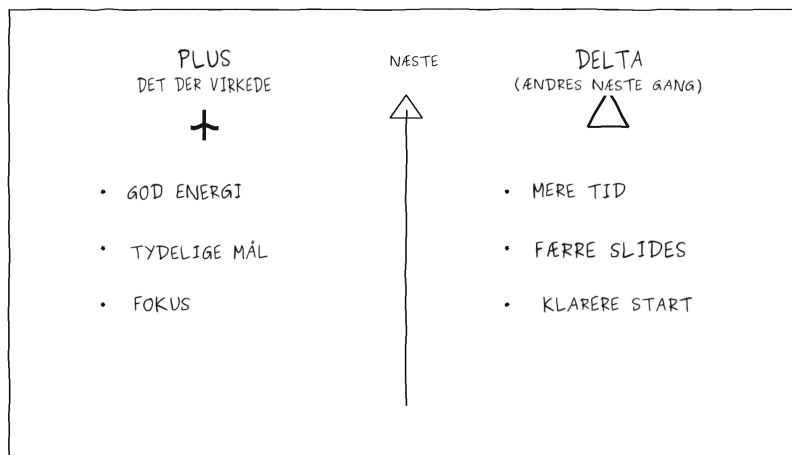
Et flipchart løser det ikke for dig, men det giver dig et par faste former, der gør en afslutning til noget konkret på under et kvarter. Det her kapitel er et katalog over dem: Plus/Delta, Start/Stop/Fortsæt, en konfidens-måling, fremdriftsoverblikket, et kommunikationsark og næste handlinger. Ingen af dem er svære. Pointen er, at de er hurtige, at de bliver hængende på væggen, og at du kan tegne dem forfra hver gang uden at tænke.

Vælg afslutning

Skal I...	Så brug
lære af mødet?	Plus/Delta
have teamet til at justere adfærd?	Start / Stop / Fortsæt
teste troen på planen?	konfidens
holde retning over tid?	fremdriftsoverblik
give andre samme historie?	kommunikationsark
sikre, at noget sker bagefter?	næste handlinger

Plus/Delta

Plus/Delta er den hurtigste ærlige evaluering, der findes. Venstre kolonne er det, der virkede og skal beholdes, højre er det, I vil lave om til næste gang. Forskellen på »det dårlige« og »det, der skal ændres« er hele pointen: delta beder ikke folk om at klage, men om at foreslå en ændring.



FIGUR 77 Plus / Delta

- **Brug når:** Du vil slutte et møde eller et forløb med en hurtig, ærlig evaluering, også når tiden er knap.
- **Sådan tegner du:** Én lodret streg ned midt på arket. Til venstre et plus, til højre et delta, det græske Δ for »forandring«. Skriv overskriften tydeligt, så alle er med: »Delta (ændres næste gang)«.
- **Sådan kører du:** Kør den til sidst, 5–10 minutter. Spørg bredt: »Hvad virkede i dag, og hvad ville I lave om?«, og skriv folks egne ord op, som de siger dem, i de to kolonner. Rediger ikke undervejs, og kommenter ikke svarene. Du må gerne afklare betydning. Du skal bare ikke forsvare, forklare eller vurdere bidraget, mens det bliver samlet ind. Vil du have alle med, også de stille, så kør den på post-its, hvor hver deltager skriver mindst ét plus og ét delta og hænger sedlen op som sin »billet ud« ved døren. Kan feedbacken være følsom, så lad post-its være anonyme.
- **Pas på:** Oversætter du folks formulering til din egen, eller roser du det ene forslag og siger »mm« til det næste, har du fortalt rummet, hvilke svar der er de rigtige, og resten holder mund.
- **Output:** To kolonner i deltagernes egne ord: det, der skal beholdes, og mindst ét konkret forslag til, hvad der skal ændres næste gang. Et åbent »hvad synes I?« giver kun høflige roser, to kolonner tvinger den brugbare ting frem.

Start / Stop / Fortsæt

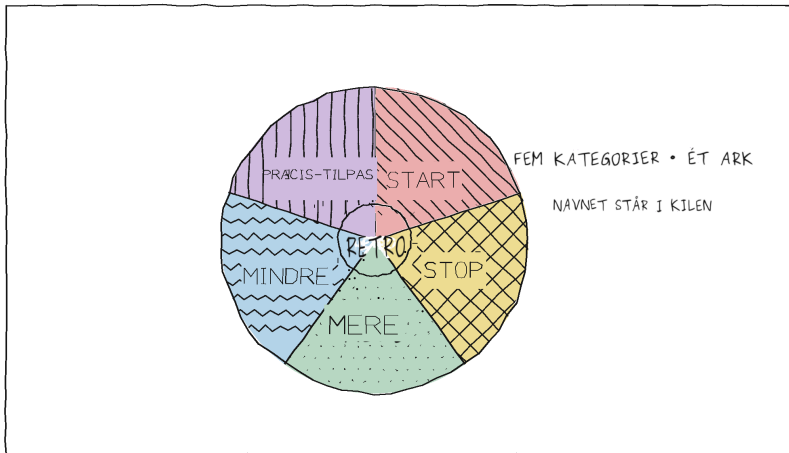
Hvor Plus/Delta evaluerer selve mødet eller forløbet, kigger Start/Stop/Fortsæt fremad på adfærd: teamets eller den enkeltes. Hver kolonne peger på en konkret handling frem for en vurdering, og det gør den skarpere end Plus/Delta. Til gengæld tager den længere tid.

- **Brug når:** I holder retrospektiv, afslutter et projekt eller en workshop, eller et team skal justere sin egen måde at arbejde på.
- **Sådan tegner du:** Tre kolonner med overskrifterne START, STOP og FORTSÆT: hvad skal vi begynde på, hvad skal vi holde op med, og hvad fungerer så godt, at vi skal blive ved. Den tredje kolonne er den, folk glemmer, og den vigtigste: uden »fortsæt« bliver øvelsen en fejlliste, og det, der allerede virker, forsvinder ud af syne.
- **Sådan kører du:** Skriv de tre overskrifter op, før mødet slutter, mens folk stadig sidder ned: tre tomme kolonner inviterer til at blive fyldt, et blankt ark gør ikke. Regn med 15 til 20 minutter, ikke 10. Slut med at vælge 1–3 ændringer og give dem ejer og dato. Ellers er arket feedback, ikke forandring.
- **Pas på:** En liste uden ejer og dato bliver aldrig til handling, og et ark uden »fortsæt« bliver en fejlliste.
- **Output:** Tre udfyldte kolonner, der peger fremad, og 1–3 konkrete ændringer med navn og dato.

START	STOP	FORTSÆT
(begynd på)	(hold op med)	(bliv ved med)

Avanceret variation: fem-kategori retro

Vil du have et finere billede, og er der ro og tid til det, så udvid de tre kolonner til fem kategorier: start, stop, mere, mindre og præcis-tilpas. Den sidste er for det, der ramte plet og skal holdes præcis, som det er. Hver kategori er en lille linse, hjernen kan tænke igennem, og de fem giver mere nuanceret feedback end tre. En pæn måde at tegne den på er som en lagkage: en cirkel i midten og fem farvelagte kiler ud, én til hver kategori. Den tager længere tid at fylde, så det er en avanceret variation, ikke standarden. Gem den til mindre grupper, hvor der er ro til det.



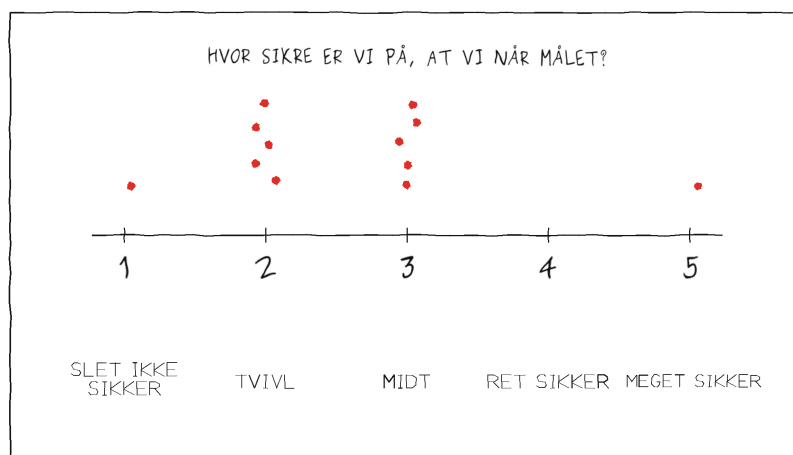
FIGUR 78 5-kategori retro

— Konfidens: er vi sikre på, vi når målet

De andre evalueringer kigger tilbage på mødet. Den her kigger fremad på sagen: tror vi selv på, at vi når det, vi satte os for? Konfidens betyder her netop troen på planen, ikke noget statistisk. Det er en temperaturmåling, der er værd at tage, når mødet havde et mål, som rækker ud over selve mødet, en plan, der skal lykkes, eller en beslutning, der skal føres ud i livet.

- **Brug når:** Mødet havde et mål, der rækker ud over rummet, og du vil vide, om folk faktisk tror på, at I når det.
- **Sådan tegner du:** Tegn en skala fra 1 til 5 med tekstmærkater under: slet ikke sikker, tvivl, midt, ret sikker, meget sikker. Ansigter og farve kan støtte, men må ikke bære betydningen alene.
- **Sådan kører du:** Lad alle prik-stemme på skalaen på spørgsmålet »hvor sikre er vi på, at vi når målet?« (prik-afstemningens mekanik står i kapitel 24). Klyngen viser med det samme, hvor rummet står. Ligger prikkerne lavt, så spørg hvorfor, og handl på det, mens I stadig er samlet.
- **Pas på:** Tallet i sig selv er ligegyldigt, samtalen bagefter er pointen. En lav konfidens, der bliver hængende usagt, bliver til et projekt, der stille går i stå.
- **Output:** Et fælles billede af troen på planen og, hvis den er lav, mindst én handling, der er aftalt på stedet.

Regel: Mål ikke konfidens, hvis du ikke vil handle på lav konfidens.



FIGUR 79 Konfidens: sikker på målet

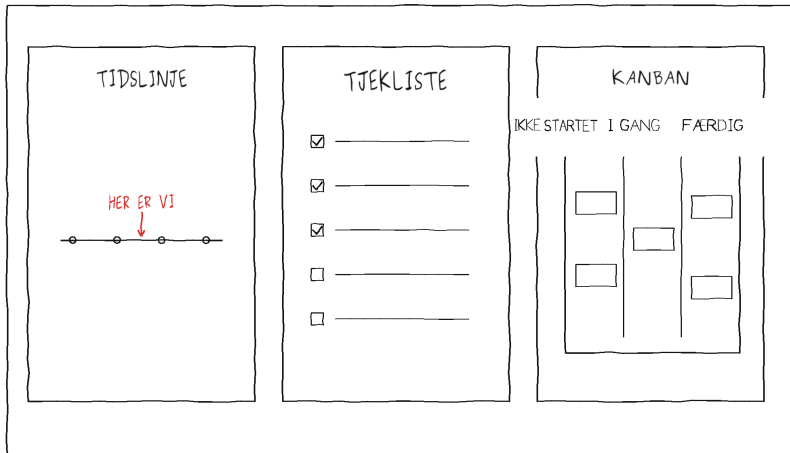
— Fremdriftsoverblik

Plus/delta, start/stop/fortsæt og konfidens er engangsafslutninger. Fremdriftsoverblikket er det modsatte: ét ark, der bliver hængende og opdateres, efterhånden som I rykker, hen over en dag, en workshop over flere dage eller et projekt, der mødes uge efter uge. Hele værdien ligger i, at det hænger fremme som en fælles ydre hukommelse: et delmål, som du streger over foran hele gruppen, føles som fremdrift. Det gør en projektplan i en mappe eller et slide, du klikker videre fra, aldrig.

- **Brug når:** Et forløb strækker sig over tid, en lang dag, flere dage eller et projekt over uger, og gruppen skal kunne se, hvor den er, uden at nogen fortæller dem det.
- **Sådan tegner du:** Ét ark, der viser faserne i forløbet, delmålene, hvad der er gjort, og hvad der udestår. Vælg den form, der passer til forløbet (se de tre nedenfor).
- **Sådan kører du:** Hæng det op fra start, og lad det blive hængende hele vejen. Ret det, når I lukker et punkt, og start hver ny dag med 10 sekunder foran det: »her er vi«.
- **Pas på:** Et overblik, ingen opdaterer, bliver hurtigt mere misvisende end intet. Bliver det ikke rettet, når noget flytter sig, holder folk op med at stole på det.
- **Output:** Et fælles statusark på væggen, som gruppen kan orientere sig efter uden hjælp, og som er dokumentation i sig selv.

Tre former

- Tidslinje: hvor er vi i forløbet?
- Tjekliste: hvad er gjort?
- Kanban: hvad er ikke startet, i gang og færdigt?



FIGUR 80 Tre former for fremdriftsoverblik

En nær slægtning til overblikket er opsamlingen: en kort genfortælling af, hvad I har været igennem indtil nu. Den er især guld i forløb over flere dage. Start dag to foran væggen med et par minutters opsamling, gerne fra deltagerne selv (»hvad sad I tilbage med fra i går?«), og gruppevis i store grupper for at spare tid. Har fremdriftsoverblikket eller listen med næste handlinger allerede fanget det hele, kan du nøjes med at pege på dem, ellers binder et frisk opsamlings-ark dag to til dag ét.

— Kommunikationen: hvad går vi ud og siger

Et ark, næsten ingen laver, sparer dig for meget rod bagefter. Når et møde slutter, går folk ud og fortæller om det, til deres team, deres chef, naboafdelingen, og har I ikke aftalt hvad, fortæller ti mennesker ti lidt forskellige versioner, hvoraf halvdelen er skæve.

- **Brug når:** Mødets resultat skal ud til folk uden for rummet, og det betyder noget, at de hører den samme version.
- **Sådan tegner du:** Ét ark med overskriften »det siger vi højt« og de faste felter (se skabelonen nedenfor).
- **Sådan kører du:** Brug de sidste par minutter på at blive enige om budskabet. Spørg: hvad skal folk uden for rummet vide efter det her møde? Skriv de tre-fire punkter op, alle kan stå inde for, og husk, at handlingerne også skal kommunikeres, så den, der venter på noget fra mødet, ved, at det er på vej.
- **Pas på:** Aftaler I kun hvad, men ikke hvem der siger det og hvordan, siver budskabet ud i ti versioner alligevel.
- **Output:** Ét fælles budskab, alle går ud med, en billig forsikring mod den støj, et møde ellers kan sende ud i organisationen.

KOMMUNIKATION Hvem skal vide det? Hvad siger vi? Hvordan siger vi det? Hvem gør det? Hvornår?

— Næste handlinger

En evaluering, der ikke ender i handlinger, er en samtale, ikke en beslutning. Det sidste ark, du tegner, er tit det vigtigste: hvem gør hvad hvornår.

- **Brug når:** Mødet har skabt noget, der skal ske bagefter, og du vil have det gjort, ikke bare besluttet.
- **Sådan tegner du:** Tre kolonner: HVEM, HVAD, HVORNÅR. Tilføj eventuelt en »færdig når«-kolonne, hvis opgaven kan misforstås.
- **Sådan kører du:** Fyld en linje per handling efter de tre regler nedenfor.
- **Pas på:** En handling uden navn, en opgave uden udsagnsord eller en frist uden dato, og listen bliver aldrig til noget. »Marketing«, »vi« og »snarest« er de tre klassiske, og forkerte, måder at gøre det på.
- **Output:** En liste, hvor hver linje har én ansvarlig, en konkret handling og en dato, klar til at ryge i referatet.

Tre regler

- Én navngiven ejer per handling. Ikke »marketing«, ikke »vi«, et navn. En opgave, der ejes af en gruppe, ejes af ingen. Skal flere bidrage, så skriv dem som hjælpere. Ejeren er stadig én person.
- Et handlingsverbum. »Sende oplægget«, »booke lokalet«, »ringe til leverandøren«, ikke »oplægget« eller »lokalet«. En handling starter med et udsagnsord, så det er tydeligt, hvad der faktisk skal gøres.
- En konkret dato. Ikke »snarest«, ikke »næste uge«, en dato. »Snarest« har aldrig fået noget gjort.

HVEM	HVAD	HVORNÅR	FÆRDIG NÅR
Mette	sender oplægget	fredag d. 18.	oplæg er sendt til alle
Jonas	booker mødelokale	mandag d. 21.	lokale er bekræftet

Gå listen igennem højt, og få hver ejer til at bekræfte opgaven og datoen.

Og så: tag et billede

Alle arkene i det her kapitel har samme svaghed: de hænger på en væg i et lokale, du forlader. Plus/Delta-arket, du brugte 10 minutter på at få frem, er intet værd i næste uge, hvis det ligger sammenrullet i et hjørne eller er røget i skraldespanden, efter rengøringen har været forbi.

Så tag et billede af hver eneste af dem, før du går. Næste handling skal med i referatet, Plus/Delta og Start/Stop med i din egen forberedelse til næste gang, og fremdriftsoverblikket er dokumentation i sig selv. Fotografér, men del kun det, der må deles. Ved følsom feedback kan du transskribere uden navne eller opsummere mønstre i stedet for at sende rå billeder. Hvordan du fotograferer, sender og gemmer dem ordentligt, så billederne faktisk kan læses og bruges, står i kapitel 27.

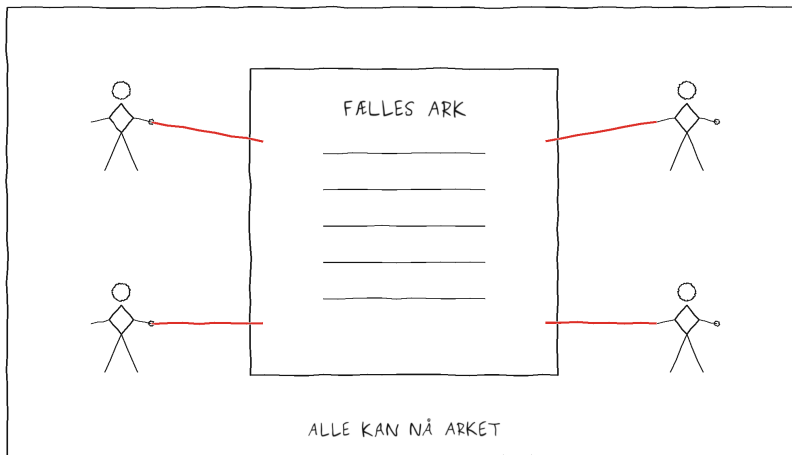
26

Gruppearbejde og fremlæggelser

Når grupper får et ark, får de ikke bare et sted at notere, men en fælles arbejdsflade. Det her kapitel handler om det konkrete håndværk: hvilke øvelser du sætter i gang, og hvordan arket bliver gruppens fælles tænkning og ikke bare et sted, hvor én person noterer. Betragt det som et lille katalog, du kan gå til, når du skal bruge en øvelse i morgen og ikke gider opfinde den fra bunden.

Regel: Gruppens ark er ikke referat. Det er arbejdsfladen, hvor tænkningen sker.

Når en gruppe står omkring et ark og bygger noget sammen, er arket ikke dokumentation af tænkningen. Det er tænkningen. Det er der, uenigheden bliver synlig, der rækkefølgen bliver flyttet rundt, der to idéer får en streg imellem sig. Din opgave er at give gruppen en flade, der er stor nok til at tænke på, og en opgave, der er klar nok til, at de ved, hvad de skal fylde den med.



FIGUR 81 Fælles arbejdsflade

— Sæt opgaven, ikke bare emnet

Den hyppigste fejl i gruppearbejde ved flipchart er, at opgaven er for løs. »Diskutér kundeoplevelsen« giver et ark med tre stikord og fem minutters stilhed. Giv gruppen en form at fylde, ikke bare et emne at tale om. Formen gør to ting: den fortæller gruppen, hvornår de er færdige, og den tvinger tænkningen ud på papiret i stedet for at blive hængende i snakken.

En god gruppeopgave har

1. Formål: hvorfor gør I det?
2. Output: hvad skal stå på arket?
3. Tid: hvor længe har I?
4. Roller: hvem skriver, hvem holder tid?
5. Deling: hvordan skal det præsenteres?

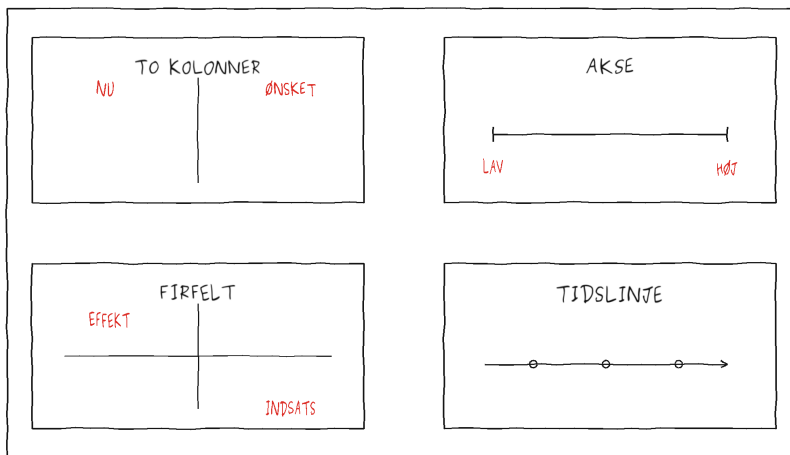
De mest robuste former er dem, du på forhånd kan tegne op som en tom skabelon. Forbered rammen (overskrift, kolonner, akser) og lad indholdet komme til live. Det er samme regel som altid: forbered det, der er fast, lad det, der er gruppens egen tænkning, opstå i rummet. Nogle former, der næsten altid virker:

- **To kolonner (nu / ønsket).** Brug når: I skal sammenligne nutid og ønsket fremtid. Tegn: venstre felt (sådan er det i dag) og højre felt (sådan skal det se ud). Output: afstanden mellem de to kolonner bliver opgaven.
- **Akse med to yderpunkter.** Brug når: I skal placere idéer, personer eller muligheder mellem to yderpunkter. Tegn: en vandret linje med et yderpunkt i hver ende. Output: diskussionen opstår, når to vil placere den samme ting forskelligt.

- **Firfelt.** Brug når: I skal tvinge en vurdering frem, som en liste ikke giver. Tegn: to akser og fire felter (klassikeren er indsats mod effekt). Output: hver ting får en plads, og placeringen er vurderingen.
- **Tidslinje.** Brug når: noget har en rækkefølge (begivenheder, faser, skridt). Tegn: en pil fra venstre mod højre. Output: forløbet ligger synligt, og hullerne bliver tydelige.

Det her er ikke datagrafer, men arbejdsmodeller. De viser relationer og vurderinger, ikke præcise tal.

Pointen er ikke skabelonen i sig selv, men at en tom form på arket er en invitation til at handle, hvor et blankt ark er en invitation til at tøve.



FIGUR 82 Fire tomme gruppeskabeloner

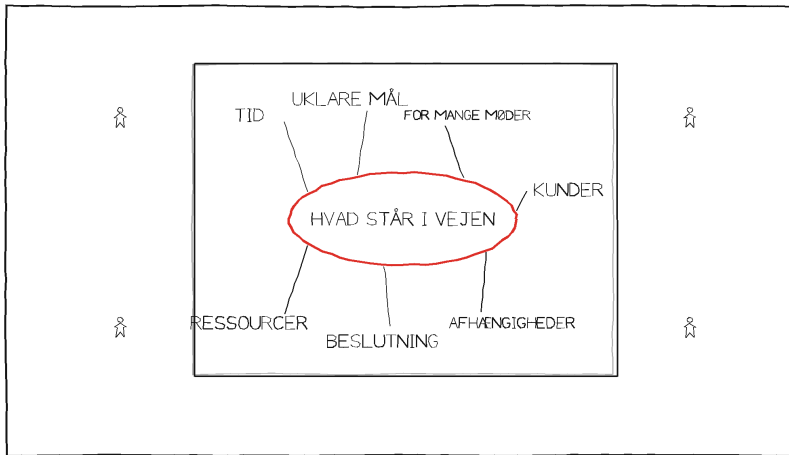
— Chalk talk: den skriftlige, tavse samtale

Den her teknik løser et problem, de fleste møder har: samtalen bliver ejet af de tre, der taler højest. En *chalk talk* er en tavs, skriftlig samtale på papiret. Al kommunikation foregår med tusch, ingen siger noget.

- **Brug når:** de høje stemmer fylder for meget, eller en gruppe er gået i hårdknude mundtligt.
- **Sådan tegner du:** skriv et spørgsmål eller et ord midt på et stort ark, gerne flere ark ved siden af hinanden på væggen.
- **Sådan kører du:** giv alle en tusch, indfør reglen om tavshed, og lad folk skrive svar og bygge oven i hinandens noter i 5–10 minutter.
- **Pas på:** tavshed må ikke blive en skriveprøve. Giv mulighed for korte post-its, symboler, pile eller en makker, der skriver.

- **Output:** et kort over, hvad gruppen faktisk tænker, med al uenigheden intakt, klar til en mundtlig runde bagefter.

Når ingen taler, kan ingen afbryde, og ingen kan tage taletid. Den stille i gruppen skriver lige så meget som den højtråbende, fordi tuschen ikke kan råbe. Du får de forbindelser mellem idéer frem, som en mundtlig runde aldrig når, fordi folk kan svare på tre kommentarer på én gang ved at trække tre streger. Og til sidst diskuterer I noget, der allerede står synligt på væggen, i stedet for at prøve at huske, hvad nogen sagde.



FIGUR 83 Chalk talk

Chalk talk, trin for trin

1. Skriv spørgsmålet midt på arket.
2. Forklar: ingen taler i 5–10 minutter.
3. Skriv svar, spørgsmål og forbindelser på arket.
4. Byg videre på hinandens noter.
5. Læs væggen i stilhed.
6. Tal først bagefter om mønstrene.

— Fra snak til ansvar: Hvem / Hvad / Hvornår

Gruppearbejde, der ikke ender i handling, er underholdning. Det mest værdifulde ark, du laver på hele dagen, er ofte det sidste: handlingsarket. Reglerne for et handlingsark (ét navn, et udsagnsord, en rigtig dato) har deres eget kapitel (kapitel 25), så dem gentager jeg ikke. Pointen her i gruppearbejde er, hvornår du skriver arket: live, mens gruppen stadig er samlet. Vil ingen lægge navn til en opgave på væggen, bliver den sandsynligvis heller ikke løst bagefter.

- **Brug når:** gruppearbejdet skal ende i handling og ikke bare snak.
- **Sådan tegner du:** tre kolonner, Hvem, Hvad, Hvornår.
- **Sådan kører du:** skriv arket live foran gruppen, mens I aftaler opgaverne, ikke bagefter. Én linje per opgave.
- **Pas på:** skriv det ikke som referat bagefter. Et ark, der bliver til efter mødet, er et stykke papir, nogen kan påstå, de ikke har set.
- **Output:** en forpligtelse indgået foran vidner, der bliver hængende på væggen resten af mødet.

Når navnet skal på arket foran alle, melder folk sig, eller også bliver det synligt, at ingen vil eje opgaven. Så har I lært det nu i stedet for om tre uger. Et slide med handlinger forsvinder, i samme sekund du klikker videre. Arket bliver hængende og ser på jer.

— Fremlæggelsen: gør den til andet end oplæsning

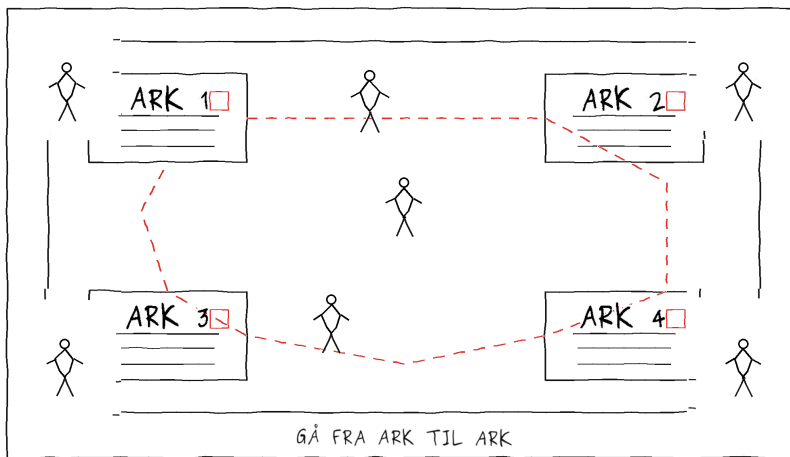
Når grupperne har arbejdet, skal det deles uden at blive oplæsning. Lad dem stå ved arket og pege på tre ting.

- **Brug når:** grupperne har arbejdet hver for sig og skal dele.
- **Sådan tegner du:** hver gruppe har allerede sit ark. Bed dem markere de tre ting, de vil pege på, før de går til væggen.
- **Sådan kører du:** giv en klar afleveringsramme, før de går i gang. Bed ikke om at »fremlægge, hvad I nåede frem til«, men om tre konkrete ting: den beslutning, de er mest sikre på, det spørgsmål, de ikke kunne svare på, og den ting, de var uenige om.
- **Pas på:** en gruppe, der skal tale i fem minutter, taler i fem minutter. Ramme: 90 sekunder per gruppe. Peg på tre ting. Ingen oplæsning.
- **Output:** fremlæggelser, der er forskellige fra hinanden, med uenigheden oppe på væggen, hvor den er nyttig.

Giv publikum en lytteopgave: find én ting, I vil kopiere, ét spørgsmål og én risiko. Så lytter salen aktivt i stedet for at vente på tur.

— Gallerivandring: del uden oplæsning

Fremlæggelse er ikke den eneste måde at dele på, og tit ikke den bedste. Alternativet er en gallerivandring. Hæng gruppernes ark op rundt i rummet (på væggene, med god afstand imellem), og lad folk rejse sig og gå fra ark til ark. Giv dem en blok post-its eller nogle klistermærker i hånden, og bed dem skrive kommentarer, spørgsmål og indvendinger direkte på de andres ark, mens de går. Ingen sidder ned. Flere læser mere, end de ville i en fremlæggelsesrunde, og du kan styre runden, så alle ark får opmærksomhed. Og feedbacken bliver skriftlig og synlig i stedet for at forsvinde i en mundtlig runde, hvor kun de højtråbende bliver hørt.



FIGUR 84 Galleri-gåturen

Gallerivandring i runder

1. Første runde: læs i stilhed.
2. Anden runde: skriv kommentarer og spørgsmål.
3. Tredje runde: hver gruppe læser feedback på eget ark.
4. Opsamling i plenum på mønstre.

Gallerivandringen løser flere ting på én gang. Den får folk op af stolene, hvilket alene gør underværker for energien efter en time med gruppearbejde. Den fordeler opmærksomheden: hvert ark får mere, end det ville i en oplæsningsrunde. Og den producerer et lag af reaktioner oven på det oprindelige arbejde, så du bagefter kan se, hvor der er enighed, hvor der er spørgsmål, og hvor et enkelt ark har samlet 20 post-its, fordi det ramte noget. Vil du have prioritering ud af det, kan du give hver deltager et fast antal klistermærker at sætte på de idéer, de synes bedst om. Den teknik (prik-afstemning) har sit eget kapitel

(kapitel 24), men den falder naturligt i forlængelse af en gallerivandring, for arkene hænger jo allerede oppe.

— Vil du have flere øvelser

Det her er et udvalg, ikke et opslagsværk. Vil du have katalogets katalog, findes den bog, den her bog låner fra: Lucas' *The Big Book of Flip Charts* fra 1999. Det er en idébank af konkrete øvelser, skabeloner og arkopstillinger til møder og træning, og den er stadig en af de mest omfattende samlinger på området. Kører du workshops ofte, er Lucas stadig værd at have som opslagsværk. For alle andre er de fire-fem former ovenfor og et ordentligt handlingsark rigeligt til de fleste møder, og et ark, der bliver brugt, slår ti, der ser flotte ud i en bog.

Gruppearbejde kort

1. Giv en form, ikke bare et emne.
2. Giv output, tid og roller.
3. Lad gruppen skrive selv.
4. Brug tavs skriftlighed, når de høje stemmer fylder for meget.
5. Slut med ansvar: hvem, hvad, hvornår.

DEL VI

Efter mødet

I DENNE DEL

- 27 Fotografér, transskribér, dokumentér
- 28 Transport og opbevaring

27

Fotografér, transskribér, dokumentér

Et foto er ikke arket på væggen. Det ved du nu. Det her kapitel handler om at redde det, der kan reddes: ord, beslutninger, handlinger og rækkefølge. Dokumentation er afhjælpning, ikke erstatning: du redder indholdet og lader oplevelsen af væggen blive i rummet, hvor den hører hjemme. Når du kender prisen, kan du gøre det ordentlige.

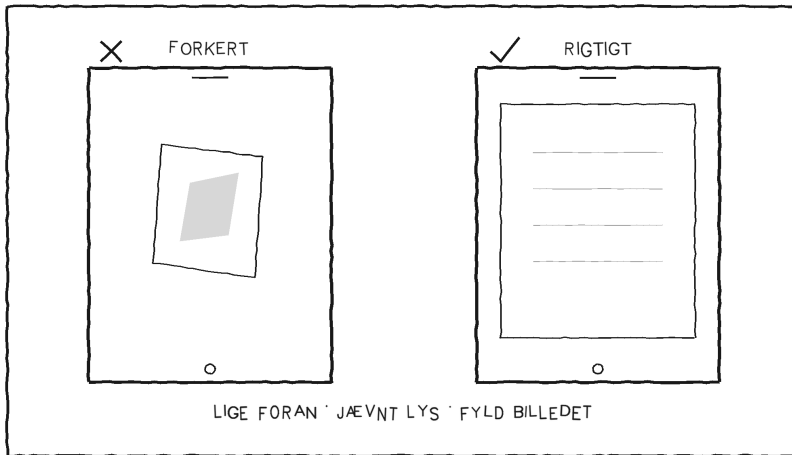
— Fotografér, og gør det ordentligt

Du tager et billede af hvert ark, inden du river dem ned, og sender dem til deltagerne samme dag. Det er tit alt, hvad et arbejds møde har brug for. Har du fulgt reglerne fra resten af bogen, læsbar skrift i mørk farve, en overskrift på hvert ark, en ramme om det hele, så er fotografierne brugbar dokumentation i sig selv. Ikke et referat, men et ærligt billede af, hvad gruppen nåede frem til, i gruppens egne ord. Det er værdien af at have gjort håndværket rigtigt: et pænt, læsbart ark bliver til et pænt, læsbart foto. Et sjusket ark bliver til et ubrugeligt foto, og så er gruppens arbejde reelt tabt bagefter, uanset hvor godt det gik i rummet.

Selve fotografiet kræver lidt omtanke, ikke meget:

- Stå lige foran arket, ikke skævt. Et ark fotograferet i vinkel bliver til en trapez, hvor teksten i den ene side render fra hinanden.

- Fyld billedet ud med arket. Beskær væggen og gulvet fra, så det er selve arket, der er billedet, ikke et lille ark midt i et mødelokale.
- Pas på genskin og skygger. Blankt papir og loftlys giver et hvidt felt hen over det hele. En skygge er som regel dig selv, der står mellem lyset og arket. Flyt dig, eller flyt arket hen til jævnt lys ved vinduet.
- Tjek billedet, før du river arket ned. Kan du læse det på din egen skærm, kan de andre også. Kan du ikke, så tag det om. Arket er der jo stadig.

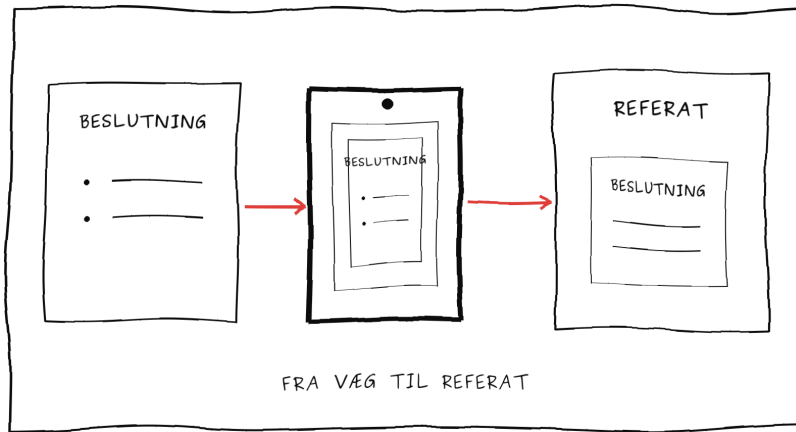


FIGUR 85 Foto rigtigt og forkert

Før du deler fotos

1. Indeholder arket navne, konflikter, kundedata, strategi eller personoplysninger?
2. Skal hele arket deles, eller kun en transskriberet opsummering?
3. Hvem må modtage billederne?
4. Hvor skal billederne gemmes?
5. Hvornår skal de slettes eller arkiveres?

Når du har været listen igennem, sender du det, der må deles, samme dag, mens mødet stadig sidder i folk. Et referat, der lander tre uger senere, læses ikke. Et sæt fotos i indbakken samme eftermiddag kigger folk på. Og navngiv filerne, så de ikke bare hedder IMG_4471. Et minuts arbejde med at kalde dem »01 formål«, »02 det vi ved« og så videre gør, at bunken stadig giver mening den dag, nogen leder efter den. Også dig selv.



FIGUR 86 Fotografér til referat

— Nummerér og navngiv, mens du er i gang

Det her afgør, om fotograferingen bagefter er 10 minutters arbejde eller en frustration. Nummerér og navngiv hvert ark, mens mødet kører. Ikke bagefter. Hver gang en ny diskussion begynder, tager du et nyt ark, giver det en overskrift og et nummer i hjørnet. Det er den samme vane, og den betaler sig to gange: i rummet, hvor folk kan finde rundt, og bagefter, hvor arkene kan samles i den rigtige rækkefølge.

For pointen er, at en bunke fotos ikke har nogen orden i sig selv. Kameraet husker, hvornår du tog billederne, men ikke, hvad de betyder, og et brainstorm-ark uden overskrift er om tre uger en gåde. Har hvert ark derimod et nummer og en titel, samler dokumentet sig nærmest selv: ark 1 »Formål«, ark 2 »Det vi ved«, ark 3 »Forhindringer«, og så videre. Rækkefølgen ligger i arkene, ikke i din hukommelse.

— Transskribér til et referat

Til de fleste møder er fotos nok. Men skal noget føre til handling (og det skal de fleste møder, der er værd at holde), så skriv et rigtigt referat. Ikke en afskrift af hvert eneste ord på væggen, men en destillation: hvad besluttede vi, og hvad skal der ske nu.

Handlerne er det, folk faktisk læser referatet for. Skriv dem sådan: hvem, hvad, hvornår. Én navngiven ejer per punkt, et handlingsverbum, en konkret dato. »Vi bør se på leverandøren« er ikke en handling. »Mette indhenter tre tilbud inden den 14.« er det. Alt det andet i referatet er kontekst. Handlerne er der, hvor mødet enten bliver til noget eller ikke gør.

Sæt fotografierne af arkene direkte ind i dokumentet. Du behøver ikke at rentegne noget eller renskrive arkene til pæne punktlister. Læg billedet af selve arket ind under det

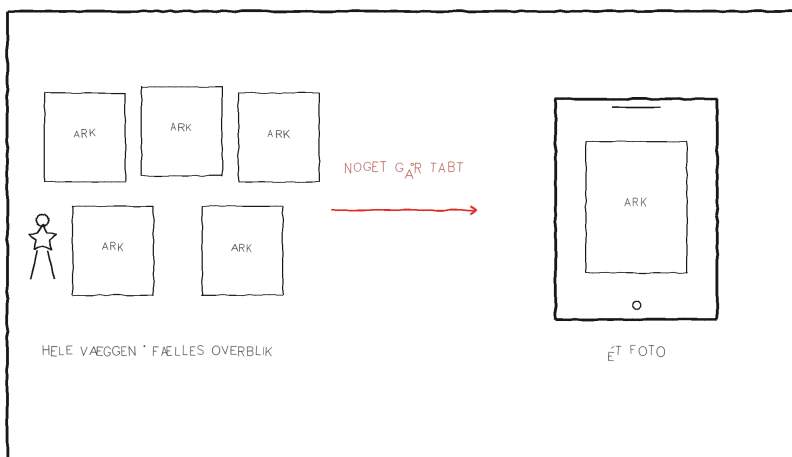
afsnit, det hører til, i den rækkefølge, dine numre giver. Så kan den, der læser med (også en, der ikke var i rummet), se gruppens egen håndskrift, gruppens egne pile og kasser, ikke en steril omskrivning. Referatet bliver på én gang tekst og billede: den korte prosa med beslutninger og handlinger foroven, det rå ark som dokumentation nedenunder. De nummererede, navngivne ark falder på plads i orden, næsten af sig selv.

Fristes du til at renskrive alt til pæne, ensartede punktlister i stedet for at bruge fotografierne, så lad være. Det tager dobbelt så lang tid (med AI tager det ikke lang tid, men pointen holder stadig), og du taber netop det, der gjorde arket troværdigt: at det var gruppens egen hånd. En renskrevet liste ligner noget, du kunne have skrevet hjemmefra uden mødet. Fotografiet beviser, at rummet var der. Brug din tid på handlingerne i stedet: det er dem, der er værd at få præcise.

Har du forberedte ark med (færdige diagrammer, agendaer, modeller, du tegnede hjemmefra), så hold et **indeks over dem**. En simpel liste over dine forberedte ark i den rækkefølge, du bruger dem: din egen kørerækkefølge på mødet og din huskeliste bagefter over, hvad der skal med i dokumentet. Det er ikke noget, deltagerne ser. Det er dit eget system, så du hverken glemmer et ark på væggen eller står med et foto, du ikke kan placere.

— Vær ærlig om, hvad der rejser med

Og så tilbage til begyndelsen, for det skal ikke pakkes ind. Selv det bedst fotograferede, pæneste transskriberede referat er en reduktion. Du har reddet indholdet: ordene, beslutningerne, handlingerne. Det er meget, og det er det, folk skal bruge om tre uger. Men oplevelsen af væggen rejser ikke med. Følelsen af at stå i et rum, hvor hele dagens tænkning hang synligt på én gang, og hvor man kunne pege på »den derovre« og alle vidste, hvad man mente. Den bliver i rummet. Den kan ikke sendes som en vedhæftet fil.



FIGUR 87 Hvad rejser med?

Så lad være med at oversælge fotografiet, hverken for dig selv eller for gruppen. Det er ikke arket. Det er et billede af arket. Det er en god måde at fange det, der kan fanges, og det meste af værdien *kan* fanges, hvis du har gjort håndværket rigtigt undervejs. Men den dag, du opdager, at et emne fortjener at leve videre på væggen (et fremdriftsark, et sæt spilleregler, en model, gruppen skal vende tilbage til), så er svaret ikke et bedre foto. Så er svaret at lade arket blive hængende eller tage originalen med (kapitel 28 handler om at rulle og opbevare den, så den overlever turen).

KORT SAGT

Fotografér hvert ark, og gør det lige på og i godt lys. Nummerér og navngiv arkene, mens du er i gang, så de kan samles bagefter. Skriv et referat med rigtige handlinger, og sæt fotografierne ind i det. Hold et indeks over dine forberedte ark. Og accepter, at du redder indholdet, ikke rummet. Det er ikke en svaghed ved din dokumentation: det er en egenskab ved mediet, og den dygtige facilitator kender den og lover ikke mere, end papiret kan holde.

28

Transport og opbevaring

Et ark, du har brugt en time på at bygge op med gruppen, er intet værd, hvis det ligger krøllet i bagagerummet dagen efter. Og et sæt forberedte ark, du har tegnet aftenen før, dur ikke, hvis de ankommer med folder og æselører. Transport og opbevaring lyder som det kedeligste i bogen. Det er det også, men det afgør, om dit arbejde overlever mødet. Så det får sit eget kapitel.

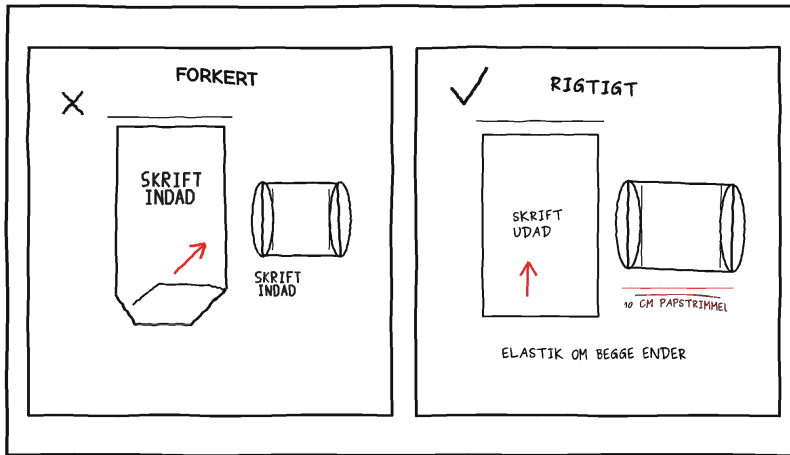
Skil de to opgaver ad, for de har forskellige svar. **Engangsark** (gruppens brainstorm, parkeringspladsen, plus/delta) skal bare hjem, fotograferes og dokumenteres. Dem må du gerne rulle sammen, for de skal alligevel ikke hænges op pænt igen. **Forberedte og genbrugsark** (titelsider, skabeloner, komplekse diagrammer, dine »mesterværker«) skal ankomme skarpe og flade. Der er rulning det forkerte valg. Jo mere du vil genbruge et ark, jo fladere skal det transporteres.

— At rulle rigtigt

Skal du rulle, så rul rigtigt, for der er en rigtig måde, og de fleste gør det modsat.

Rul fra bunden, med skriftsiden udad. Papir husker, hvordan det blev rullet, og retter sig aldrig helt ud igen. Ruller du med skriften indad, krøller arket opad mod dig, når du hænger det op. Det slår sig og vil lukke sig selv. Ruller du med skriften udad, krøller det den modsatte vej, ind mod væggen, og ligger fladt, når det er tapet op. Det er ikke pedanteri. Det er forskellen på et ark, der hænger pænt, og et, der ruller sig sammen, mens du taler.

Behold kun cirka 10 cm af papbagsiden som kerne. Flipchart-blokke sidder på et stykke pap. Riv det meste af, og lad en strimmel på en håndsbred blive siddende. Den strimmel bliver din rullekerne: rul arkene stramt om den, så ligger de om noget fast i stedet for at klemme sig sammen om ingenting. **Sæt en elastik om hver ende.** To elastikker, og rullen bliver ikke til en vifte i tasken.



FIGUR 88 Rul rigtigt og forkert

Det er den bedste rullemetode. Den er stadig en rullemetode, og papir, der har været rullet, bliver aldrig helt fladt igen. Fint til arbejdsark. Ikke godt nok til noget, du vil hænge op og være stolt af.

— Rør, papsandwich, laminat, mappe

Rør er en dårlig løsning til ark, der skal genbruges fladt. Til engangsark kan de være praktiske. De brede plakatrør frister, fordi de beskytter papiret mekanisk. Men et rør tvinger arket til at ligge rullet, ofte strammere, end du selv ville rulle det, og det gør det krøllet. Præcis hvad du prøver at undgå.

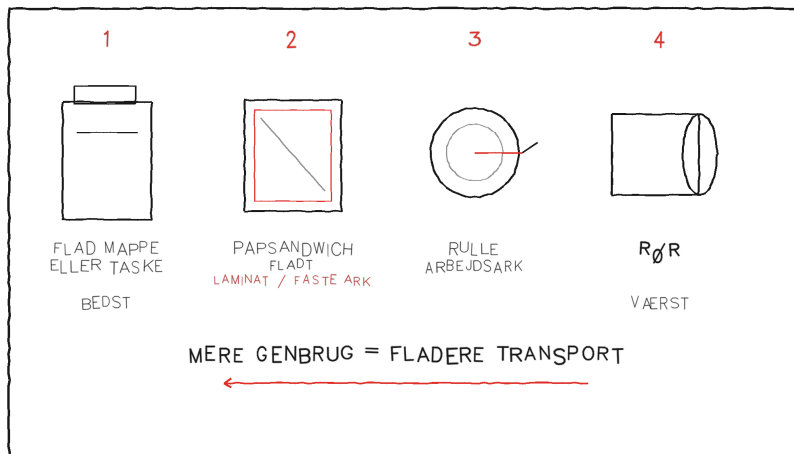
Papsandwich er det gamle, enkle trick: læg arkene fladt mellem to stykker pap eller karton og tape kanterne. De ligger fladt, de er beskyttede, og det koster næsten ingenting. Fungerer fint til nogle få ark ad gangen.

Laminér de ark, du bruger igen og igen. Har du en håndfuld ark, du trækker frem gang på gang (en fast model, en øvelse, et diagram, du underviser i), så laminér dem. De tåler transport, kaffe og fedtede fingre. Det er investeringen værd for de få ark, der er dine faste følgesvende, og spild af penge på alt andet.

Kunstnermappen er det bedste til flade ark. En stiv A1-mappe (den slags tegnere og arkitekter bruger) bærer dine ark fladt, uden en eneste fold. Det er den rigtige løsning til forberedte og genbrugsark, og det er den, der overlever en flyrejse, hvor alt andet bliver mast. Mappen er den bedste løsning, men den er dyr, stor og svær at bakse rundt med.

Et fladt arkivskab er det bedste til at gemme dem hjemme. Har du en samling færdige genbrugsark, er et fladt arkivskab (et planskab med brede, lave skuffer, den slags arkitekter bruger) det bedste sted at opbevare dem fladt mellem møderne, ved siden af mappen, der bærer dem frem og tilbage. Jeg har aldrig brugt det, men jeg har set det brugt, og det virker overbevisende.

Til korte flytninger: skal stativet bare fra ét lokale til det ved siden af, så spænd blok og ark fast til stativet med en elastikstrop og trill det derover. Ingen grund til at pakke noget ned for 20 meter.

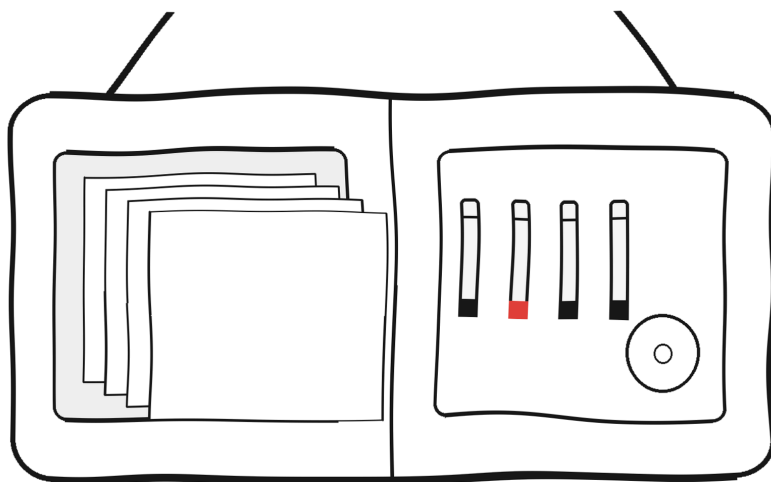


FIGUR 89 Transportmetoder

— Flipchart-taske: den, ingen fortæller dig om

Ruller du dine forberedte ark sammen, fordi der ikke findes noget bedre? Der gør der. En egentlig flipchart-taske er lavet præcis til det problem: at bære forberedte ark (og ofte stativet med) uden at mase dem. Markedet er lille og dårligt beskrevet, så vælg efter kriterier frem for mærke. Der findes tre kategorier, og hver har sine ærlige forbehold. Konkrete modeller og mål står i det daterede Appendiks E.

Flade bæretasker og portfolier. En polstret flad taske, der holder flere blokke fladt og har lommer til tuscher, tape og noter. Det er den rette løsning, hvis dit ærinde er at få forberedte ark frem og tilbage i skarp stand. Fladt, polstret, med plads til grejet ved siden af. Til det formål slår den rulning hver gang.



ARK FLADT • GREJ I LOMMEN

FIGUR 90 Flipchart-taske

Fulde tasker til stativ og ark. Større polstrede tasker med skulderrem, håndtag, hjørnebeskyttelse og en polstret bund, målt til en standardblok. Nogle har plads til det sammenklappede trebensstativ oveni, så du bærer det hele på én skulder. Det er løsningen, hvis du rejser med dit eget stativ og ikke stoler på, at der står et brugbart i lokalet.

Bærerør i nylon. Forstærkede nylonrør, enkelte med hjul, der sluger ark og stativ i ét. Praktiske at trække efter sig, robuste i transporten. Men de er stadig et rør, og et rør genindfører krøllen. Bekvemme til at flytte meget grej på én gang. Ikke det, jeg ville lægge et forberedt titelark i.

Hvad du skal kigge efter, når du vælger: en polstret bund og hjørnebeskyttelse, for det er hjørnerne, der tager slaget. Lommer til tuscher og tape, så grejet følger med arket. Og en størrelse, der passer til din blok: A1 er ikke det samme som de større Post-it-blokke, og en taske til den ene passer skidt til den anden. Skal du også slæbe stativet, så vil du have skulderrem.

Bringer du rutinemæssigt færdige, forberedte ark, er en flad polstret taske eller en mappe pengene værd: den holder arkene knivskarpe. Rulning er fint til engangsark, du alligevel smider ud, og dårligt til ark, du vil hive frem igen og stadig skal se skarpe ud. Match tasken til det, du faktisk bærer, ikke til det dyreste i kataloget.

— Og tag altid dine egne tuscher med

Uanset hvordan du pakker papiret: læg dine egne tuscher i tasken. Tuscherne i mødelokalet er tørre, permanente eller væk. Som regel alle tre. Et sæt friske, vandbaserede flipchart-tuscher fylder ingenting og redder mødet. Hvorfor det skal være vandbaserede, og hvilke der dur, står i kapitel 5. Dem har du selv med.

KORT SAGT

- 1 Jo mere du vil genbruge et ark, jo fladere skal det transporteres.
- 2 Engangsark ruller du fra bunden med skriften udad, om en kerne på cirka 10 cm, med en elastik om hver ende.
- 3 Forberedte ark skal ligge fladt: en stiv kunstnermappe eller en flad, polstret flipchart-taske, aldrig et rør.
- 4 Skal stativet med, så vælg en polstret taske med skulderrem og hjørnebeskyttelse.
- 5 Læg altid dine egne friske, vandbaserede tuscher i tasken.

Det var det. Du ved nu mere om papir, tuscher, skrift og rum, end de fleste har brug for. Og du ved mere end nok til at gå i gang og gøre en forskel derude i virkeligheden.

Resten er papiret, som du fylder ud.



Til opslag

I DENNE DEL

- A** Det visuelle alfabet
- B** Ikonbibliotek
- C** Checklister
- D** Kilder og videre læsning
- E** Hvor køber du grejet

Appendiks A

Det visuelle alfabet

Det her er ikke et kapitel, det er et øvehæfte. Teorien står i kapitel 13: det meste af det, du får brug for at tegne på et flipchart, kan bygges af 12 grundformer: seks flow (punkt, streg, vinkel, bue, spiral, løkke) og seks former (oval, øje, trekant, firkant, hus, sky). Her skal du bare øve dem, på samme måde, som du engang øvede bogstaver med en blyant og et linjeret ark.

— Sådan øver du

Det virker banalt, og det er det også. Håndens sikkerhed kommer af gentagelse, ikke af talent, og der er ingen genvej. Tre ting at holde fast i:

- **Fyld arket.** Tegn hver form 5–10 gange på stribe, ikke én gang. Du er ikke ude efter det perfekte punkt. Du er ude efter, at hånden kan lave et rimeligt punkt, uden at du tænker over det.
- **Gentag over tid.** Tyve minutter i dag og tyve i morgen slår to timer i træk. Det er hånden, der skal lære det, og hånden lærer bedst i små, hyppige omgange.
- **Byg videre.** Når de 12 former sidder, sætter du dem sammen til ikoner. Det er hele idéen: du lærer ikke hundrede tegninger udenad, du lærer 12 former og kombinerer dem.

Brug en almindelig vandbaseret flipchart-tusch med kilespids, ikke en tynd kuglepen. Du skal vænne hånden til det redskab, du rent faktisk kommer til at stå med ved stativet. Tegn stort. Små, forsigtige former hjælper dig ikke. Den bagerste række skal kunne læse det.

De 12 grundformer

Venstre kolonne viser formen. Felterne ved siden af er dine. Kopiér formen ind i hvert felt, en form ad gangen, til rækken er fuld. Kopiér gerne hele arket op på et flipchart og øv i stor størrelse.

FLOW					FORMER				
PUNKT					OVAL				
STREG					ØJE				
VINKEL					TREKANT				
BUE					FIRKANT				
SPIRAL					HUS				
LØKKE					SKY				

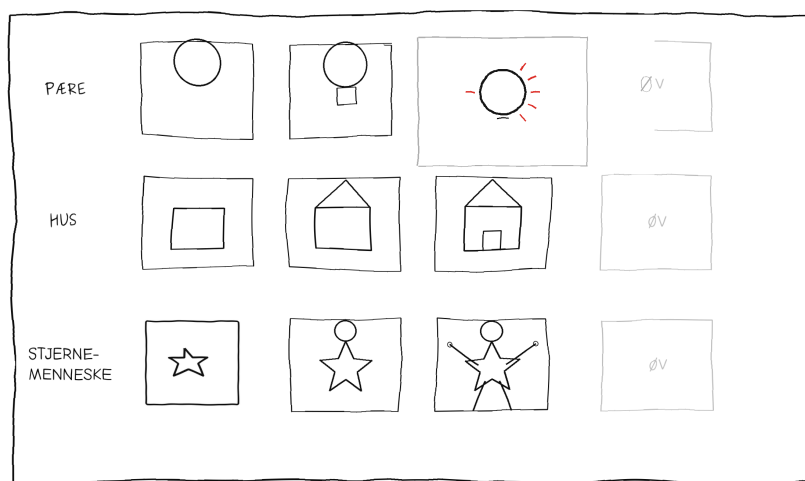
FIGUR 91 De tolv grundformer

De seks flow er stregerne: de bevæger sig. De seks former er de lukkede figurer: de indrammer. Læg mærke til, at »øje« bare er to buer, og »hus« er en firkant med en trekant ovenpå. Formerne er allerede kombinationer af hinanden. Det er derfor, 12 er nok.

Fra form til ikon

Når formerne sidder, bygger du ikoner af dem. Her er tre, delt op i de streger, de består af. Tegn hvert trin for sig, og øv så hele ikonet i felterne under.

- **Pære (idé):** en oval til kolben, en lille firkant til gevind-halsen, tre korte streger som stråler. Tre former, ét ikon.
- **Hus:** en firkant, en trekant ovenpå, en lille firkant til døren. Det er grundformen »hus« med en detalje.
- **Person (stjernemenneske):** en femtakket stjerne som krop med en lille cirkel som hoved oven på den øverste tak. De to takker ud til siderne er arme, de to nederste er ben. Intet ansigt. Udtrykket ligger i posituren, ikke i detaljen.



FIGUR 92 Fra form til ikon

Når du kan de tre, prøv at bygge dine egne. Tag et objekt, du tit får brug for (en pil, en pengepose, et ur) og spørg: hvilke af de 12 former består det af? Svaret er næsten altid to eller tre. Et forråd af færdige ikoner at kopiere fra finder du i Appendiks B.

Det er alt. 12 former, lidt gentagelse, og så bygger du resten. Tag tuschen.

Appendiks B

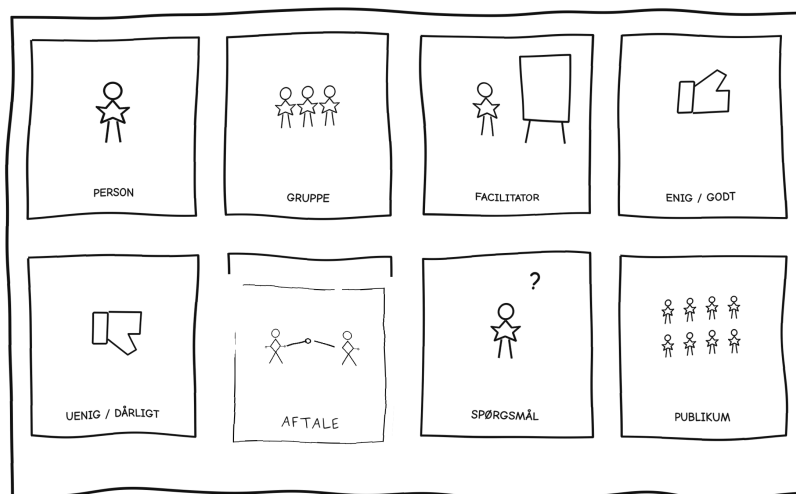
Ikonbibliotek

I kapitel 13 lærte du de 12 grundformer og pointen bag dem: alt, hvad du skal bruge på et flipchart, er bygget af punkt, streg, vinkel, bue, spiral, løkke, oval, øje, trekant, firkant, hus og sky. Det her appendiks er det næste skridt. Det er et lille lager af færdige ikoner, du kan trække på uden at tænke: en pære til en idé, et ur til tid, en skydeskive til et mål.

Skellet gælder stadig. Et *ikon* viser tingen selv: en telefon betyder en telefon. Et *symbol* er en aftale om ekstra betydning: en pære betyder ikke en pære, den betyder »idé«. De fleste af tegningerne her er symboler: det er dem, der gør et flipchart hurtigt at læse, fordi hjernen genkender dem uden at stave sig igennem dem.

Brug biblioteket som et opslagsværk, ikke som en facitliste. Tegn hvert ikon på din egen måde et par gange, til det sidder i hånden, og byg så videre med dine egne. Bikablos ikonordbøger fra Neuland rummer over 400 piktogrammer, hvis du vil have flere. Men du får mere ud af 20 ikoner, du kan tegne på to sekunder, end af 400, du skal slå op. Start med dem her.

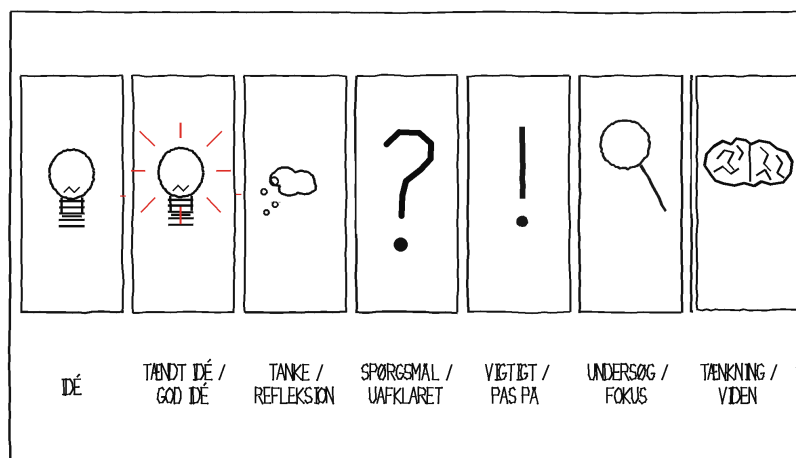
Mennesker og roller



FIGUR 93 Mennesker og roller

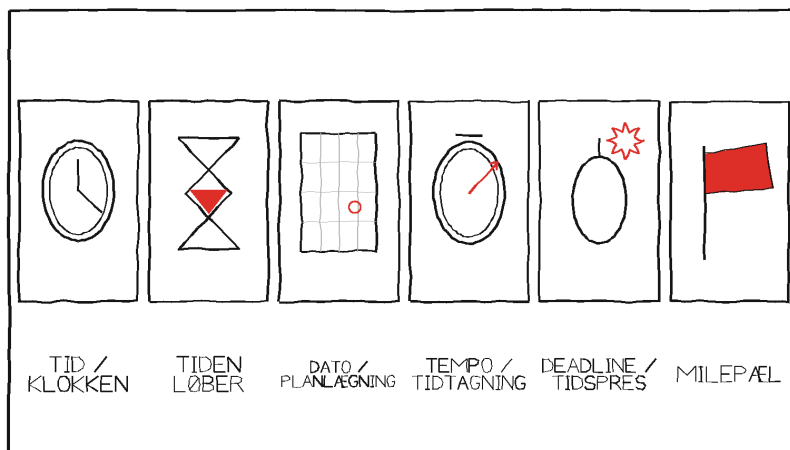
Stjernemennesket er grundfiguren: en femtakket stjerne som krop med et lille rundt hoved oven på den øverste tak. De fire andre takker er arme og ben. Alt andet her er variationer over den.

Idé og tænkning



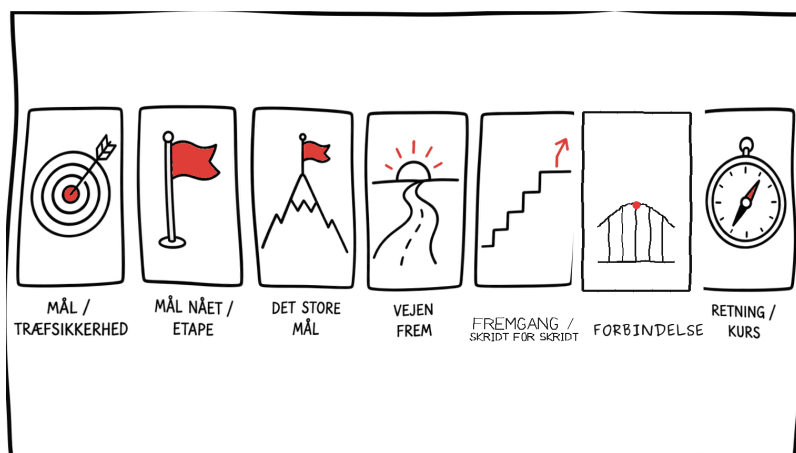
FIGUR 94 Idé og tænkning

Tid og deadlines



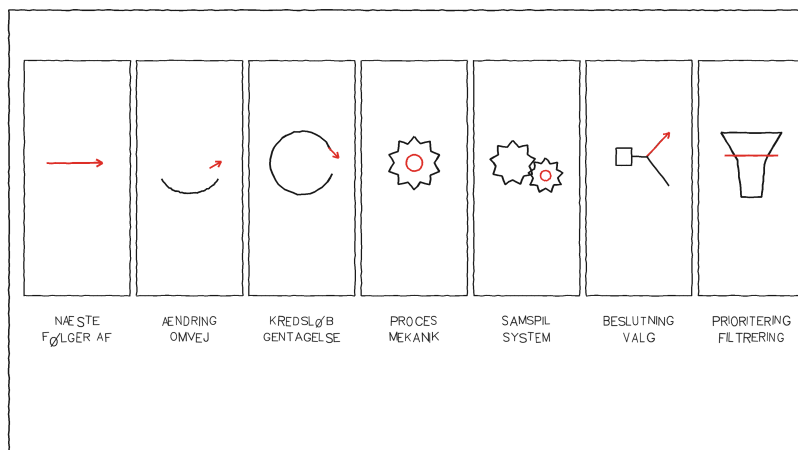
FIGUR 95 Tid og deadlines

Mål og retning



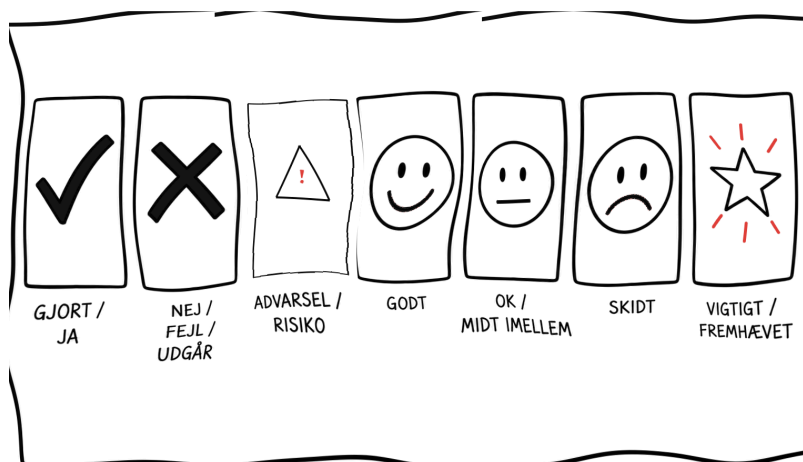
FIGUR 96 Mål og retning

Proces og flow



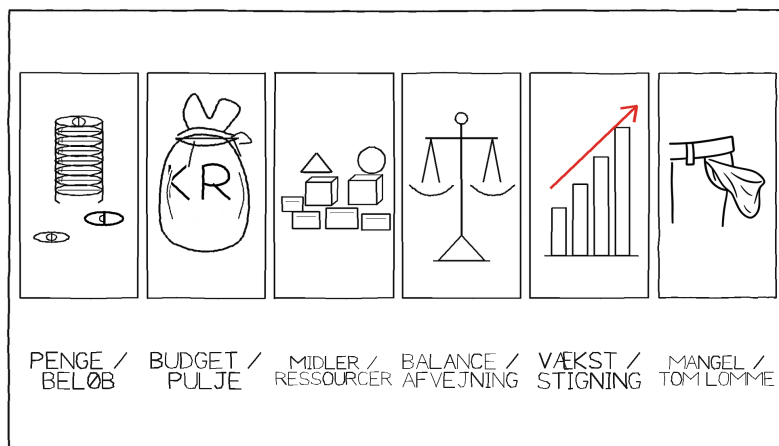
FIGUR 97 Proces og flow

Status og vurdering



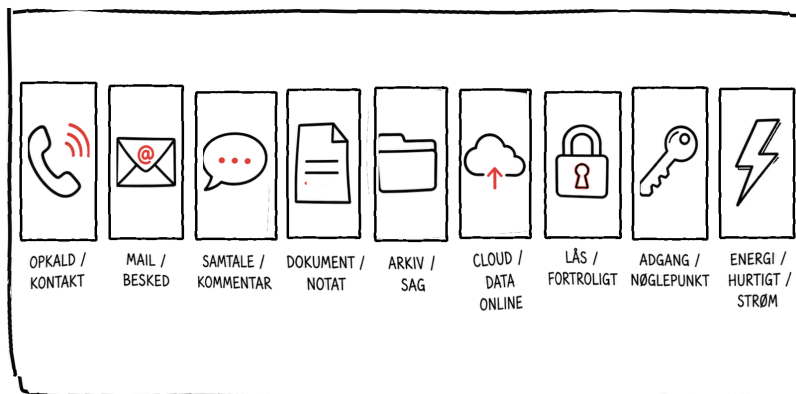
FIGUR 98 Status og vurdering

Penge og ressourcer



FIGUR 99 Penge og ressourcer

Kommunikation, dokumenter og teknik



FIGUR 100 Kommunikation og teknik

Det er tilsammen omkring 55 ikoner. Nok til langt de fleste møder. Mangler du et, så byg det af de 12 grundformer og føj det til dit eget lager. Et ikonbibliotek bliver først rigtig dit, når halvdelen er tegninger, du selv har fundet på.

Appendiks C

Checklister

Resten af bogen forklarer *hvorfor*. Det her appendiks er kun *hvad*: fire lister til at rive ud, kopiere eller hænge på indersiden af tasken. De gentager ikke argumenterne. Resten af bogen ejer begrundelsen, hvis du er i tvivl. Sæt flueben, tag afsted.

— Før mødet

Forberedelsen, dagen før eller morgenen inden: det, du gør, mens der er ro.

- ☐ Agenda og mål tegnet færdigt (forberedes på forhånd)
- ☐ Spilleregler og parkeringsplads klar til at hænge op
- ☐ Faste rammer, titler og svære ikoner tegnet i forvejen. Gruppens egen tænkning gemt til live
- ☐ Layout tænkt igennem: titel øverst, større bundmargin, én idé per ark
- ☐ Blyantsforskitser og hjælpelinjer på de ark, du tegner live
- ☐ Vægplan lagt: hvor hænger forsiden, hvor starter du, hvilken vej vokser væggen
- ☐ Antal ark og stativer regnet efter: nok til at holde ét punkts sider fremme på én gang
- ☐ Tuscher testet, de tørre sorteret fra

— Grejkassen

Det, der skal i tasken. Start sættet er minimum. Resten er til dig, der står ved stativet ofte (hele listen: kapitel 9).

- ☐ Vandbaserede flipchart-tuscher: mørke farver plus én rød. Aldrig sprittusch på papiret
- ☐ Reservetuscher: altid

- ☐ A1-blok, mindst 80 g/m², gerne prikkegitter
- ☐ Malertape, lavklæbende, ikke gaffatape
- ☐ Elefantsnot til de tape-fjendtlige vægge (test overfladen først)
- ☐ 2B-blyant til usynlige hjælpelinjer og forskitse
- ☐ Stabilt stativ (gerne trebenet), eller en blok Post-it Super Sticky og en tom, flad væg
- ☐ Farvekridt (Stockmar bivoks) til hurtig skygge og fyld. Udvidet sæt
- ☐ Pegepind, så du kan pege uden at dække teksten
- ☐ Mappe, rør eller taske til at få det hele hjem igen

— Rumtjek

Gør det, mens du er alene i lokalet. Kom tidligt.

- ☐ Gå rummet igennem og tjek sigtelinjerne fra hver stol
- ☐ Flyt stativet ud af det mørke hjørne. Sørg for lys på papiret
- ☐ Plads i bunden af arket, så de nederste linjer ikke forsvinder bag hoveder
- ☐ Dit primære ståsteds vinkel: aldrig ryggen til rummet
- ☐ Stativet står stabilt og vælter ikke. Ben og eventuelle hjul låst
- ☐ Tape på væggen tilladt? Spørg stedet, før du hænger noget op
- ☐ Tape revet i strimler på forhånd og hængt klar
- ☐ Aftalt, at ark *ikke* bliver ryddet af rengøring eller næste møde, og fotografér som forsikring

— Efter mødet

Inden du forlader lokalet, og bagefter ved skrivebordet. Et flipchart lever i rummet. Det her er skadesbegrænsning, ikke fuld erstatning (kapitel 27).

- ☐ Nummerér og sæt overskrift på hvert ark, så de kan samles i rækkefølge (gør det undervejs)
- ☐ Fotografér hvert ark: lige forfra, jævnt lys, fyld billedet, ingen genskin eller egen skygge
- ☐ Tjek fortrolighed før deling: fjern eller omskriv navne, persondata, konflikter og fortrolige tal, hvis de ikke må deles
- ☐ Send det, der må deles, til deltagerne
- ☐ Skriv referat med handlinger (hvem, hvad, hvornår) og sæt fotos direkte ind
- ☐ Ark, du vil bruge igen: rul fra bunden med skriften udad, elastik om enderne
- ☐ Ark, du vil bruge igen og igen: laminér eller læg fladt i portfoliomappe
- ☐ Pak stativet og resten af grejet. Tjek, at intet bliver efterladt på væggen

FØR MØDET	GREJKASSEN
☐ AGENDA OG MÅL ☐ SPILLEREGLER + PARKERING ☐ FASTE RAMMER + TITLER ☐ LAYOUT ☐ BLYANTSFORSKITSER ☐ VÆGPLAN ☐ ARK + STATIVER ☐ TUSCHER TESTET	☐ TUSCHER + RESERVETUSCHER ☐ A1-BLOK ☐ MALERTAPE ☐ ELEFANTSNOT ☐ 2B-BLYANT ☐ STATIV ☐ FARVEKRIDT ☐ PEGEPIND ☐ MAPPE / TASKE
RUMTJEK	EFTER MØDET
☐ SIGTELINJER FRA STOLENE ☐ LYS PÅ PAPIRET ☐ PLADS I BUNDEN ☐ STÅSTED ☐ STATIV STABILT ☐ TAPE TILLADT ☐ TAPE KLAR ☐ AFTALE OM RENGØRING	☐ NUMMERÉR ARKENE ☐ FOTOGRAFER HVERT ARK ☐ TJEK FORTROLIGHED ☐ SEND DET UD ☐ REFERAT + HANDLINGER ☐ RUL ARKENE ☐ LAMINER / LÆG FLADT ☐ PAK STATIVET

FIGUR 101 Efter mødet: tjeklister

Appendiks D

Kilder og videre læsning

Bogen står på tre ben: håndværkslitteraturen fra grafisk facilitering, forskningen i hukommelse og læring, og en masse praktisk erfaring. Her er, hvor du kan grave videre, og en ærlig markering af, hvad der er solid forskning, og hvad der er erfaring og god vane.

Bøger er anført med forfatter, titel, udgiver og år. Artikler og rapporter med forfatter, år, titel og tidsskrift eller udgiver. Webkilder er tilgået juli 2026. Hvor et årstal, et tidsskrift eller en kilde ikke har kunnet verificeres med sikkerhed, er detaljen udeladt.

— De fem bøger, hvis du kun læser fem

Hver af dem er et fuldt håndværksbibliotek i sig selv. Læser du kun én, så tag Lucas. Vil du forstå faget bag, så tag Sibbet.

- Lucas, Robert W. (1999). *The Big Book of Flip Charts*. McGraw-Hill. Det tætteste, man kommer på en klassiker om emnet: idékatalog, teknik og transport.
- Sibbet, David (2010). *Visual Meetings*. Wiley. Og (2013) *Visual Leaders*. Wiley. Grafisk facilitering som fag: dyb lytning, gruppens grafik, at gøre tænkning synlig.
- Agerbeck, Brandy (2012). *The Graphic Facilitator's Guide*. Loosetooth. 25 principper. Kilden til »skriv teksten først, tegn kassen bagefter« og advarslen mod at blive afhængig af kasser.
- Brown, Sunni (2014). *The Doodle Revolution*. Portfolio. Afliver »jeg kan ikke tegne« og folder det visuelle alfabet ud. Se også hendes TED-talk »Doodlers, unite!«.
- Gray, Dave, Brown, Sunni & Macanufo, James (2010). *Gamestorming*. O'Reilly. Værktøjskassen til indsamling, prioritering og gruppearbejde: prik-afstemning, øvelser, formater.

— Det visuelle alfabet og ikoner

- Gray, Dave. »In defense of the visual alphabet« (Medium). De 12 grundformer.
- Haussmann, Martin m.fl. *bikablo*-ordbøgerne. Neuland. 400+ piktogrammer, tematisk ordnet. Reference for et visuelt ordforråd.
- SALTO-YOUTH. *Visual Facilitation Cookbook*. EU (gratis PDF, salto-youth.net). Konkret og citérbar om skrift, farve, komposition og ordforråd.

— Skrift og læsbarhed

Begge kilder handler om tryk, ikke om flipcharts, men principperne overføres, og de ligger bag skriftrådene i kapitel 11.

- Tinker, Miles A. (1963). *Legibility of Print*. Iowa State University Press. Den klassiske eksperimentelle forskning i, hvad der gør trykt tekst let at læse: bogstavform, størrelse, linjeafstand.
- Wheildon, Colin (1995). *Type & Layout*. Læsbarhed testet på rigtige læsere, blandt andet advarslen mod lange linjer sat helt i versaler.

— Forskningen bag Del I: hvad der er solidt, og hvad der ikke er

Skil de to fra hinanden. Mekanismerne nedenfor er stærkt underbyggede. Koblingen fra mekanisme til flipchart er en velbegrundet slutning plus håndværk, ikke et kontrolleret forsøg med flipchart mod slide. Det forsøg har jeg ikke kunnet finde.

Her er de vigtigste påstande stillet op med, hvad kilden faktisk viser, og hvordan bogen overfører fundet til flipchart:

Påstand	Direkte studie	Population og opgave	Hvad kilden viser	Bogens overførsel
Ord og billede huskes bedre end ord alene	Paivio, Nelson m.fl.	Laboratorieforsøg med ordlister og billeder	Dobbeltkodning og billedoverlegenhed er robuste	Faglig slutning: ord og enkle ikoner sammen på arket
Det, man selv frembringer, huskes bedre	Slamecka & Graf	Ordpar frembragt vs. læst	Generationseffekten bekræftet bredt	Faglig slutning: lad gruppen selv give ordene

Påstand	Direkte studie	Population og opgave	Hvad kilden viser	Bogens overførsel
At tegne noget hjælper hukommelsen	Wammes m.fl.	Deltagere, der tegnede vs. skrev ord	Tegneeffekt hos den, der tegner	Utestet forlængelse: gælder tegneren, ikke publikum
Arbejdshukommelsen er lille	Allen, Cowan	Husketest af enkeltenheder	Reelt loft nærmere fire end syv	Erfaringsregel: få linjer, én idé per ark
Aktiv læring slår passiv modtagelse	Freeman m.fl.	Metaanalyse, universitets-STEM	Bedre resultater i den kontekst	Faglig slutning: deltageres egne streger frem for færdige svar

Solidt underbygget:

- Paivio, Allan (1986). *Mental Representations: A Dual Coding Approach*. Oxford University Press. Dobbeltkodning. Se også Clark & Paivio (1991), »Dual coding theory and education«, *Educational Psychology Review*.
- Nelson, Reed & Walling (1976). Billedoverlegenhed (picture superiority), *Journal of Experimental Psychology: Human Learning and Memory*.
- Mayer, Richard E. (2009). *Multimedia Learning* (2. udg.). Cambridge University Press. Multimediel læring: nærhed, signalering, sammenhæng, segmentering.
- Slamecka & Graf (1978). Generationseffekten, *Journal of Experimental Psychology: Human Learning and Memory*.
- Wammes, Meade & Fernandes (2016). Tegneeffekten, *Quarterly Journal of Experimental Psychology*.
- Sweller, John. Teorien om kognitiv belastning (cognitive load theory). Split-attention-effekten: Chandler & Sweller (1992), *British Journal of Educational Psychology*.
- Freeman, Scott m.fl. (2014). Aktiv læring slår passiv modtagelse, *PNAS*.
- Hutchins, Edwin (1995). *Cognition in the Wild*. MIT Press. Distribueret kognition. Clark & Chalmers (1998), »The Extended Mind«, *Analysis*. Scaife & Rogers (1996), ekstern kognition. Rammen om »den varige væg«.
- Norton, Mochon & Ariely (2012). IKEA-effekten, *Journal of Consumer Psychology*. Pierce m.fl. (2003), psykologisk ejerskab. Bag medskabelses- og ejerskabsargumentet i Del IV. Studierne dokumenterer effekterne i deres egne forsøgsopstillinger. Overførslen til opbakning omkring flipcharts er en faglig slutning.

Svagere, end folk tror (bogen bruger dem med forbehold):

- Håndskrift slår tastatur *for læring*: Mueller & Oppenheimer (2014), *Psychological Science*. Den adfærdsmæssige forskel holder, men læringsfordelen faldt i replikation (Morehead m.fl. 2019, Urry m.fl. 2021). Hjerneforskningen (Askvik m.fl. 2020, van der Weel 2024) er lovende, men småt og måler ikke læring.
- Kruseduller giver +29 % hukommelse: Andrade (2010), *Applied Cognitive Psychology*. Et enkeltstudie, der faldt i replikation (Spencer-Mueller & Fenske 2024).
- »7« som magisk tal: Miller (1956), »The Magical Number Seven, Plus or Minus Two«, *Psychological Review*. Overfortolket. Det reelle loft er nærmere fire (Cowan 2001, *Behavioral and Brain Sciences*). Derfor er »5 til 7 linjer« en tommelfingerregel, ikke en naturlov.

PowerPoint-kritikken

- Tufte, Edward (2003). »PowerPoint Is Evil« (*Wired*) og *The Cognitive Style of PowerPoint*. Skarp, men en holdning, ikke evidens.
- Alley, Michael & Garner, Joanna. Assertion-evidence-tilgangen (Alley, *The Craft of Scientific Presentations*). Den faktisk empiriske del: en sætnings-overskrift plus et billede slår bullets.

Facilitering og rammeværktøjer

- Lipmanowicz, Henri & McCandless, Keith (2013). *The Surprising Power of Liberating Structures* (og liberatingstructures.com): 1-2-4-alle.
- Brown, Juanita & Isaacs, David (2005). *The World Café*.
- International Association of Facilitators (IAF): spilleregler og arbejdsaftaler.
- Corrigan, Chris. »The tyranny of flipcharts« (chriscorrigan.com). Den kritiske stemme bag kapitel 22, om hvem der ejer historien.
- North Star Facilitators / Kirsty MacKay: praktisk flipchart-håndværk.
- Endurance Learning: »fra enmandsforetagende til ægte partnerskab«, om at overdrage tuschen til deltagerne.
- »Chalk talk« stammer fra visible-thinking- og School Reform Faculty-traditionen.

Grej og producenter

Se Appendiks E for, hvor du køber grejet, og for konkrete mål.

- Neuland (No.One-tuscher, EuroFlip): neuland.com.
- Staedtler flipchart-tuscher.
- 3M / Post-it Easel Pads: post-it.com.
- Stockmar bivoks-farveblokke.
- Legamaster / Magic-Chart.
- magnetoplan og Trainers Warehouse (transporttasker og portfolioer).

- Mr. Sketch duft-tuscher (Sanford/Newell): en kuriositet, ikke et arbejdsredskab.

— Analog-trenden (kapitel 1)

Disse kilder bruges kun til at dokumentere en kulturel tendens, ikke til at bevise, at flip-charts giver bedre møder. Brug dem som medvind, ikke som bevis.

- Global Wellness Summit (2025). Analog travel-trenden.
- Routledge. »Top Digital Detox Trends in 2025«.
- HealthPopuli (2025). »From Digital Detox to Analog Wellness«.
- worklife.news. »The Big Unplug: Gen Z favors digital detox«.
- Quad / Harris Poll (2025). »81% of Gen Z wish it was easier to disconnect«.

Appendiks E

Hvor køber du grejet

Et øjebliksbillede fra 2026. Forhandlere, webadresser og udvalg ændrer sig hurtigere end håndværket, så brug listen som pejling, ikke som facit, og tjek selv, hvad der er tilgængeligt, når du står og skal købe. Forhandlere og mærker her er eksempler, ikke en udtømmende eller eksklusiv liste.

Det meste kan du få i Danmark, og resten kommer let hjem online. Groft opdelt:

De almindelige ting (tuscher, papir, malertape, blyant, stativ) finder du hos danske kontorforsyninger og hos de større netbutikker for kontorartikler. Staedtler-tuscher og standard-A1-blokke ligger også i velassorterede boghandler og hobbybutikker. Selvklæbende flipchart-blokke findes typisk hos større kontorforsyninger og online.

Neuland køber du hos specialforhandlere af faciliteringsgrej og direkte online. Det er sjældnere på hylden i den lokale butik, så regn med at bestille det. Køb tuscher og patroner samme sted og samme gang, så du ikke står med et genopfyldeligt sæt og ingenting at fylde det med. Personligt sværger jeg til futurefactor.dk. (Jeg har ingen relation til dem ud over at være glad kunde.)

Stockmar-farveblokkene kommer fra Steiner- og økologihjørnet af verden, ikke fra kontorbutikken. Danske Steiner-, øko-, hobby- og kunstforhandlere fører dem ofte.

3M-sprayen står hos de samme kontor- og hobbyforhandlere som resten af 3M-sortimentet.

— Produktmål og -detaljer

Nogle konkrete tal og varianter, der hurtigst forældes, står her i stedet for i hovedteksten. Tallene er cirkatal og kan ændre sig fra model til model.

- **Post-it Super Sticky Easel Pad (selvklæbende ark):** arkene måler cirka 635 × 762 mm (25 × 30 tommer) og er dermed hverken A1 eller A0, så de flugter ikke med A1-ark på væggen. Findes også i cirka 508 × 584 mm (20 × 23 tommer) og som mindre bordblok på cirka 381 × 457 mm (15 × 18 tommer) til bordgruppearbejde. Papiret er klart hvidt og modstår gennemslag godt. Nogle varianter har solid bagplade, bærehåndtag og universalslidser, der passer på de fleste stativer. 3M oplyser, at Super Sticky-arkene hænger op til dobbelt så længe som andre førende flipchart-blokke. Det er en producentoplysning, der kan variere med overflade og brug.
- **Stockmar bivoks-farveblokke:** fås typisk i sæt på 8 eller 16 farver. Otte er en fornuftig start, 16 giver mere spænd. Blokkene er bløde og gennemsigtige og lægges fladt ned på siden, så de dækker store flader jævnt.

— Transport og opbevaring: mål og modeller

Principperne (fladt til genbrug, rør til engangsark, polstring til transport) står i kapitel 28. Her er de konkrete tal og modeller, der forældes hurtigst:

- **Plakatrør:** omkring 11,5 cm i diameter til et rullet A1-ark.
- **Bærerør i nylon:** nogle omkring 20 cm i diameter og 105 cm lange, enkelte med hjul.
- **Flad bæretaske / portfolio:** typisk omkring 686 × 889 mm (27 × 35 tommer). Trainors Warehouse laver en klassiker af slagsen.
- **Fulde stativ-tasker:** Neulands EuroFlip-bæretaske måler cirka 110 × 76,5 × 7,5 cm, magnetoplans flipchart-taske omkring 1150 × 750 × 80 mm.