

# Præsentationer der fænger – få dit budskab igennem

Kirsten Andersen, Mariann Bach Nielsen  
og Claus Bekker Jensen

Mnemosyne Kurser & Forlag

# Indhold

## Introduktion

side 5

### 1. Kapitel

## Fasthold tilhørernes opmærksomhed

side 7

Hemmeligheden er highlights. Bliv bevidst om opmærksomhedskurvens forløb og snyd den, så dine tilhørere glemmer tid og sted og koncentrerer sig om dit indlæg.

- |                               |    |
|-------------------------------|----|
| 1.1 Opmærksomhedskurven ..... | 8  |
| 1.2 Kend din målgruppe .....  | 10 |



### 2. Kapitel

## Opmærksomhedskurven – fra start til slut

side 13

Vi vil have dig til at lege – lege med din indledning, lege med dine highlights og lege med din afslutning. Hvorfor kan nogle formidlere forklare komplekse problemstillinger, så tilhørerne tænker "Aha, nu forstår jeg det", mens andre ikke trænger igennem? Svaret får du her.

- |  |    |
|--|----|
| 2.1 Den stærke indledning .....                    | 14 |
| 2.2 Handlingen – gør dit budskab forståeligt ..... | 20 |
| 2.3 Den stærke afslutning .....                    | 32 |



### 3. Kapitel

## Argumentation i praksis

side 35

Vil du igennem med et forslag, skal du overbevise – ikke overtale. Det handler om at formulere et klart budskab og bygge argumentationen op, så den holder – også overfor en kritisk modtagerkreds.

- |                                  |    |
|----------------------------------|----|
| 3.1 Etos, logos og patos .....   | 37 |
| 3.2 Byg argumentationen op ..... | 47 |



### 4. Kapitel

## Den korte tale

side 63

Der er mange situationer, der kalder på en tale. Få inspiration til at tage ordet med sikkerhed ved såvel den alvorlige som den festlige anledning – og når du er vært, ordstyrer eller toastmaster ved et større arrangement og skal præsentere de enkelte talere.



**5. Kapitel****Det faglige indlæg**

side 71

En præsentation skal være som et teaterstykke, ingen scene må være overflødig. Dette kapitel handler om, hvordan du opbygger dit indlæg, hvad enten vi taler om et foredrag på 20 minutter eller et kursusforløb over flere dage. Vi tager også fat på to emner, som interesserer de fleste undervisere – dialogen og samspillet med en anden underviser.



5.1 Foredrag .....	73
5.2 Undervisning.....	78
5.3 Dialog .....	83
5.4 To formidlere samtidig .....	92

**6. Kapitel****Fra idé til færdigt manuskript**

side 95

Dette kapitel handler om, hvordan du kan få fat i din egen kreativitet, inden du lægger for meget struktur ind i dit indlæg. Det handler også om det talervenlige manuskript. Kapitlet slutter med en introduktion til mindmap-teknikken.



6.1 Vekseltænkning .....	97
6.2 Et talervenligt manuskript – flere muligheder .....	99
6.3 Introduktion til mindmap .....	104

**7. Kapitel****Personlig power**

side 113

Personlig power handler om mange ting. Det handler om dine indre kvaliteter. Det handler om dit mod. Det handler om din fremtoning. Og så handler det ikke mindst om din mentale tilstand. Er de basale værktøjer i orden, er det lettere at træde i karakter som formidler.



7.1 Dit indre .....	116
7.2 Din ydre fremtoning .....	123
7.3 Gør nervøsiteten til din forbundsfælle .....	137
7.4 Klar til eksamen .....	144

**Indeks**

side 148

**Andre bøger i serien**

side 151

## Sådan begyndte vores interesse for formidling

### Kirsten Andersen

Jeg ser mig selv som 4-årig hjemme i spise-stuen placere mine to bamser og tre dukker rundt på stolene, udlevere papir og skrive det, jeg syntes, der lignede rigtige ord på deres papirer. Så gik jeg ellers rundt om bordet og vejledte mine elever. Jeg har altid villet formidle. Som teenager underviste jeg i ridning, under min studietid var jeg instruktør i statistik, og som færdig kandidat fra Landbohøjskolen kom jeg til organisationen Danske Slagterier. Her fik jeg rig lejlighed til at arbejde både med skriftlig og mundtlig formidling. Blandt andet fungerede jeg som ghostwriter, dvs. jeg sad i kulissen og skrev taler til min daværende chef. I 1991 etablerede jeg mit eget firma, Mnemosyne Kurser.

### Mariann Bach Nielsen

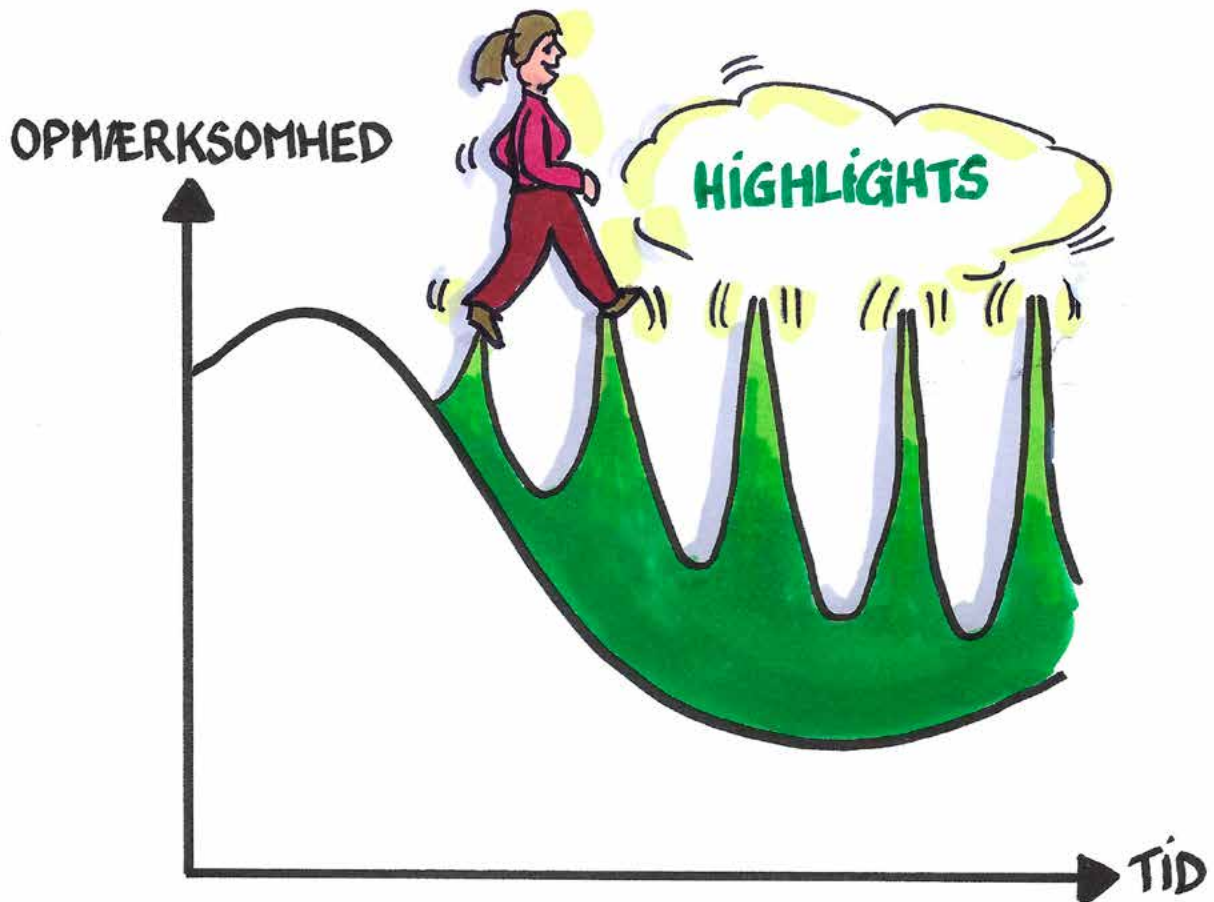
Da jeg var barn, havde jeg en yndlingsleg. Min mor var dagplejemor, så jeg havde altid "en klasse" at undervise. De lidt yngre børn blev udstyret med hjemmelavede bøger, farver og masser af papir, og så var der legende let undervisning. Sjovt nok kunne flere af børnene læse, inden de kom rigtig i skole. Siden da har jeg som lærer undervist i ungdomsskole, folkeskole og på seminarium. Uanset om jeg siden har været ansat som skolekonsulent i landbruget eller kommunikationschef i detailhandlen har mit fokus været den gode formidling. Siden 1999 har jeg samlet mine aktiviteter i virksomheden 2vejs kommunikation – og jeg brænder stadig for at formidle på en enkel og inspirerende måde.

### Claus Bekker Jensen

Visualisering har været et omdrejningspunkt i hele mit liv. Som barn fyldte jeg enhver skolebog med fantasifulde tegninger. Som spejder illustrerede jeg alle vores dagbøger og blade. Da jeg som voksen arbejdede med undervisning og formidling, blev visualisering en pædagogisk hjørnesteen. Enhver proces søgte jeg at omsætte i en eller anden form for visualisering. Jeg husker, da jeg som chef i DSB's uddannelsesafdeling skulle sælge vores konsulentytelser til en minister i Estland. Engelsk var ikke ministerens eller hans embedsmænds stærkeste side, så jeg valgte at bruge nogle enkle visuelle modeller og illustrationer i min præsentation – og det virkede! På denne måde blev grundlaget for kurset "Visuel præsentationsteknik" skabt, og i 1995 etablerede jeg min virksomhed, Visuel Vision.



# Præsentationer der fænger – få dit budskab igennem



# Præsentationer der fænger – introduktion

Tycho Brache, Ole Rømer, N. Steno, H.C. Ørsted og Niels Bohr var alle formidable formidlere. Det fortælles således, at de alle fem gik meget op i, at deres viden kom ud til en bred kreds.

Mange eksperter falder i den grøft, at de forsøger at imponere i stedet for at kommunikere. Det resulterer ofte i et abstrakt indlæg med mange detaljer, hvor deltagerne sidder tilbage med nogle brudstykker og en fornemmelse af, at de gik glip af essensen.

Det er den udfordring, vi alle sammen står overfor – at kommunikere vores viden enkelt og forståeligt.

I denne bog er der hjælp at hente. Bogen handler om, hvordan du:

- afdækker målgruppens behov
- får de kreative idéer, der gør dine indlæg interessante
- bygger en argumentation op, så den bliver overbevisende
- bygger en lejlighedstale op, så den skaber stemning
- bygger et fagligt indlæg op, så det bliver forståeligt
- udarbejder et talervenligt manuskript
- gør nervøsitet til din forbundsfælle
- fanger og fastholder dine tilhøreres interesse
- opbygger troværdighed
- etablerer en dialog
- faciliterer, dvs. understøtter en gruppedynamisk proces
- arbejder med din egen personlige power
- bruger værktøjerne til eksamen.

## Hvem er målgruppen?

Vi har skrevet denne bog for at give formidlere inspiration og konkrete værktøjer til at sikre, at præsentationen hver gang bliver god – og nogle gange kommer helt derop, hvor man bagefter tænker – "Sådan, alt lykkedes bare!"

Vi håber, at du vil få glæde af denne bog, uanset om du er studerende, lærer, konsulent, underviser, faglig medarbejder, forsker, leder, direktør eller folkevalgt.

Vi oplever også, at flere undervisere vælger at benytte bogen til deres deltagere på diverse kurser og undervisningsforløb om mundtlig kommunikation.

# *1 Fasthold tilhørernes opmærksomhed*



## 1.1 Opmærksomhedskurven

"Vi lægger hårdt ud,  
og så øger vi undervejs."

Sådan svarede den mangedobbelte verdensmester i langrend, Bjørn Dæhli, da han blev spurgt om, hvilken strategi der lå bag de norske skiløberes succes. Det er præcis den samme strategi, der er velegnet at benytte, når du skal opbygge en præsentation.

Lad os begynde med et kig på opmærksomhedskurven.

### Gab – hvor er det kedeligt

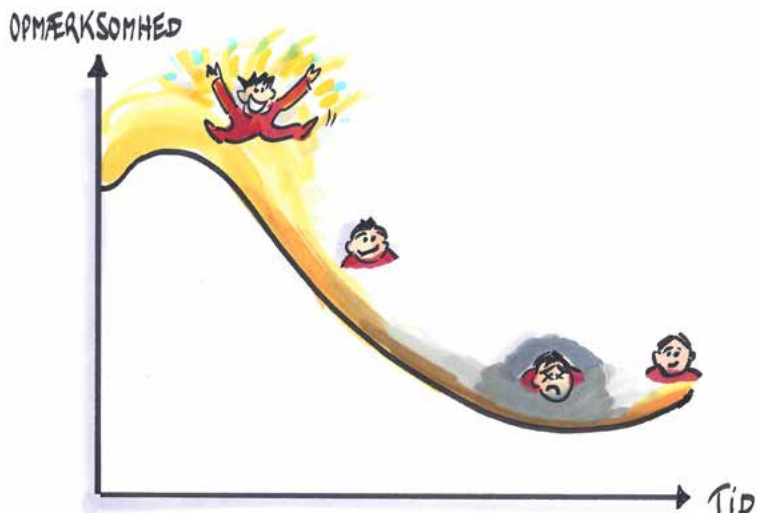
Figuren viser, hvordan tilhørernes opmærksomhed topper et par minutter inde i indlægget og derefter daler kraftigt for til sidst at stige lidt igen.

Kurven gælder, uanset om indlægget varer 10 minutter eller flere timer – med mindre formidleren bevidst eller ubevidst gør noget for at engagere tilhørerne. Kurven starter i princippet forfra, hver gang der har været en pause, for eksempel en kaffe- eller frokostpause.

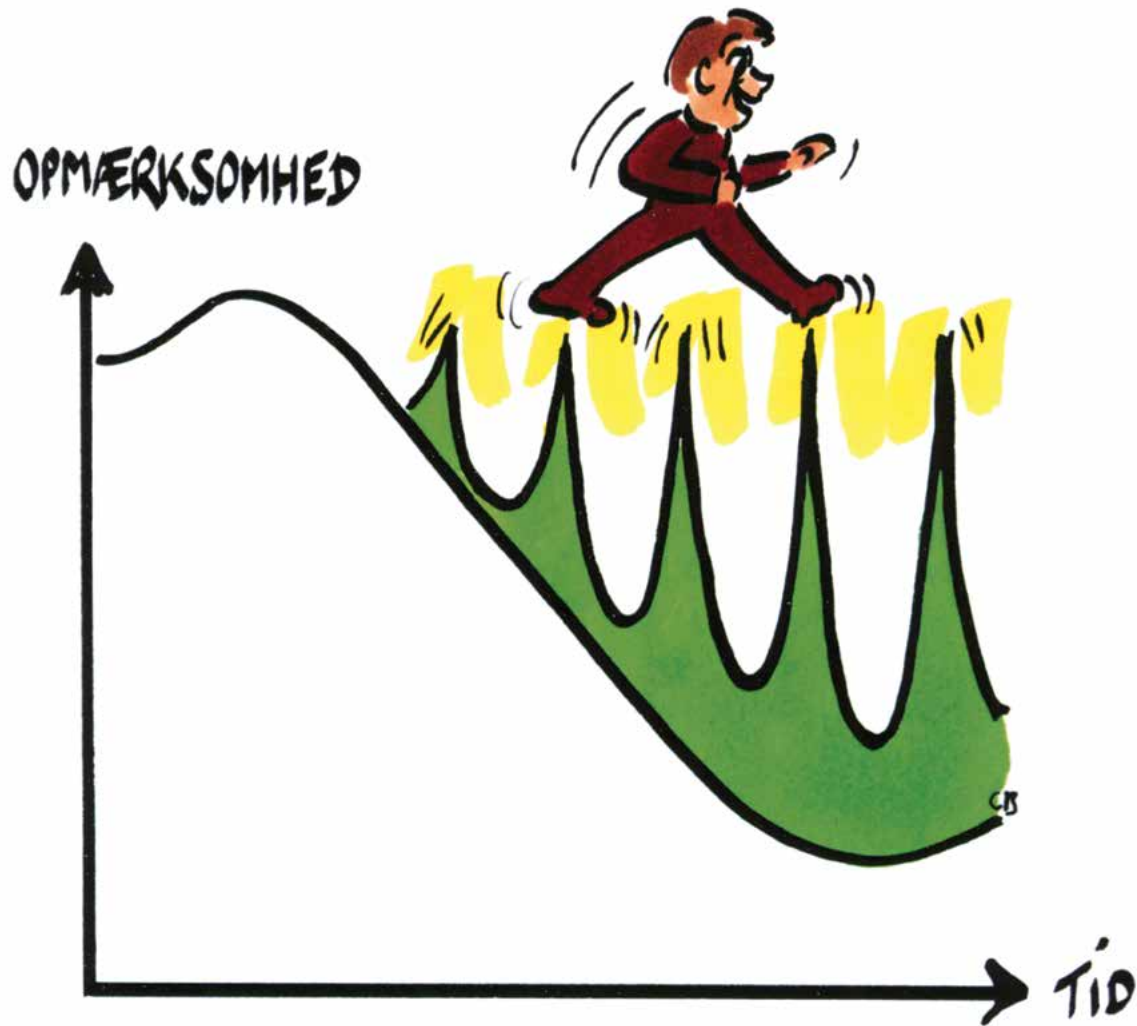
Når opmærksomheden ikke er størst fra første minut, skyldes det, at vi som tilhørere lige skal tune os ind på formidleren. Hvordan ser han eller hun ud? Hvordan bruger vedkommende sin stemme? Først derefter kan vi give indlægget vores fulde koncentration.

Det går imidlertid hurtigt ned ad bakke igen indtil kort før afslutningen. Som tilhørere sker der ofte det, at vi forsøger at tage os sammen til sidst, netop fordi vi ved, at pausen nærmer sig – og måske kommer der et par guldkorn til allersidst.

Det er hårde odds at være oppe imod opmærksomhedskurven. Hemmeligheden er highlights! Kombinerer du highlights med en stærk indledning, herunder et klart mål eller budskab og en stærk afslutning, har du et indlæg, der ikke kan slå fejl.







## Hov – det er jo spændende

At udnytte opmærksomhedskurvens forløb vil sige:

- at begynde med en effektiv indledning
- at servere målet eller budskabet, når tilhørernes opmærksomhed er størst
- at indlægge passende highlights
- at runde indlægget af med en effektiv afslutning.

Nogle formidlere opfatter et highlight som et lille krydderi, der kan få smilet frem og skabe opmærksomhed et kort øjeblik. Du kan også betragte highlights som det afgørende for, om deltagerne "gider budskabet" og som et middel til at sikre den dybere forståelse. Det kræver god faglig indsigt, ordentlig forberedelse og også lidt mod at udvælge de helt rigtige highlights til målgruppen. Men det er besværet værd.

## 1.2 Kend din målgruppe

Opmærksomhedskurven skal – naturligvis – tilpasses den aktuelle målgruppe.

Du kan ikke kende din målgruppe for godt. Lad dig inspirere af følgende spørgsmål, og tilpas dem til din situation.

### Tilhørerne generelt

1. Hvor mange deltagere er der?
2. Hvilken aldersgruppe er der tale om?
3. Hvordan er kønsfordelingen?
4. Hvad er deres uddannelsesmæssige og faglige baggrund?
5. Hvordan er påklædningen – formel eller uformel?
6. Hvem skal eventuelt tale før dig? Efter dig?



### Tilhørernes indgang til emnet og til dig

1. Hvad er emnet?
2. Hvor lang tid har du til rådighed?
3. Hvad er baggrunden for, at den ansvarlige for arrangementet har valgt, at det er dig eller dit firma, der skal komme?
4. Hvilke udfordringer står deltagerne overfor?
5. I hvilke situationer har deltagerne brug for at gøre noget anderledes og bedre?
6. Hvad er de gode til i forvejen?
7. Hvilken viden mangler de? Hvad har de behov for at høre?
8. Er der nogle "ømme tæer", som kan skabe blokeringer?
9. Hvilke pointer skal gå op for deltagerne undervejs? (se side 74)
10. Hvordan kan du inddrage deltagerne erfaringer?
11. Er tilhørerne der frivilligt, eller er de mere eller mindre "tvunget" til at overvære dit indlæg?
12. Vil deltagerne være positive, negative eller neutrale overfor emnet?

### Stedet

1. Hvor skal indlægget holdes?
2. Hvordan er lokalet?
3. Hvilke visuelle virkemidler er der mulighed for at benytte?
4. Hvilken bordopstilling er der mulighed for at benytte?
5. Hvornår er der mulighed for at komme ind i lokalet og gøre klar?

Du kan finde en skabelon til analyse af målgruppen på [www.praesentationsteknik.dk](http://www.praesentationsteknik.dk)

Mange eksperter har svært ved at tilpasse deres indlæg til målgruppen. Det vigtigste er at spørge dig selv: Hvilken udfordring står deltagerne overfor? Hvilken viden mangler de?

I forbindelse med vores egne kurser har vi haft stor glæde af også at være i dialog med den enkelte deltager inden kurset. Dette spørgeskema benytter vi for eksempel på kurser i præsentationsteknik:

## "Præsentationsteknik", spørgeskema

Dato: \_\_\_\_\_

1. Hvad tiltrækker dig ved kurset "Præsentationsteknik"?

2. Hvilke erfaringer har du med at formidle mundtligt?

3. Hvilke visuelle virkemidler benytter du? Hvordan fungerer de for dig?

4. Hvilke af kursets emner er du god til i forvejen?

5. Hvilke emner har du mest lyst til at arbejde med?

6. Fortæl om en succesoplevelse. Hvad var baggrunden for succesen?  
Hvilke egenskaber ved dig selv benyttede du ved denne lejlighed?

7. Hvad drømmer du om at kunne, når vi taler om mundtlige præsentationer?

8. Er der en særlig problematik, som du gerne vil have taget op på kurset?

9. Hvordan vil du efter kurset afgøre, om du har fået det udbytte, du ønskede?

10. Andre bemærkninger

Navn: \_\_\_\_\_

Firma/afdeling: \_\_\_\_\_

## Eksempel: Velkommen til Netto



Lad os se et eksempel, hvor vi kombinerer opmærksomhedskurven med vores viden om målgruppen i praksis. En række nye medarbejdere fra butikskæden Netto er på velkomstkursus på hovedkontoret for at blive introduceret til deres nye arbejdsplads.

Der er 16 nye medarbejdere i alderen 18 til 55 år, ligeligt fordelt på mænd og kvinder. De møder med vidt forskellig uddannelsesmæssig baggrund – nogle har tidligere været ansat i andre butikker, mens det for andre er første gang, de skal arbejde med kunder.

Tonen og påklædningen er uformel. Underviseren er en HR-konsulent, der skal guide de nye medarbejdere gennem deres første arbejdsdag. Deltagerne møder også en person fra direktionen og andre nøglemedarbejdere i løbet af kursusdagen, der er på syv timer.

Målet er, at alle medarbejdere får et fælles kendskab til virksomheden og dens rutiner samt til de forventninger, virksomheden har til medarbejdere generelt.

### Opmærksomhedskurven for en lektion

#### Indledning

Åbning

Kender du Netto? Alle deltagere deltager i online-test om Netto og Salling Groups historie.

Budskab

Netto er en spændende arbejdsplads.

#### Handling

Highlights

Nettos historie og leveregler.

Deltagerne inddrages undervejs med deres forslag til svar. Den første sort/gule reklame fra kædens første dag i 1981. Videoklip fra tv-program.

#### Afslutning

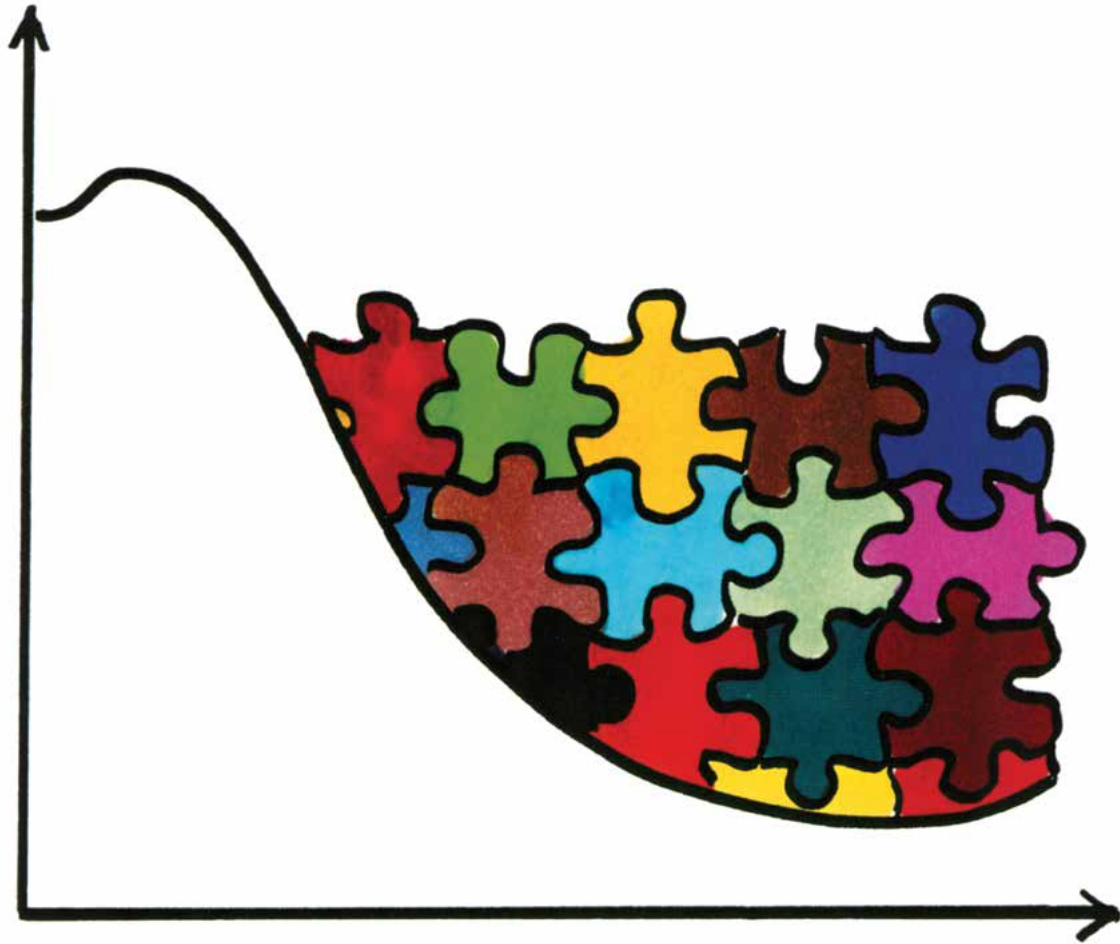
Udgang

Underviseren samler op på minitesten. Planche med Nettos leveregler.

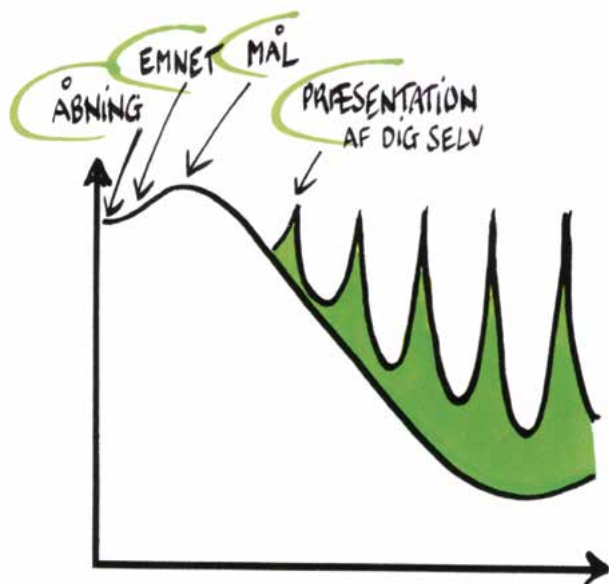
Held og lykke med jeres nye job.

## 2 Opmærksomhedskurven

– fra start til slut



## 2.1 Den stærke indledning



En effektiv indledning kan bestå af følgende elementer:

- Åbning
- Definition af emnet
- Mål eller budskab
- Præsentation af dig selv.

Mange formidlere synes, at det er svært at lave en god indledning. Et råd kunne være – læg ud med din allerbedste "kødluns". En stærk start smitter af på resten af indlægget, fordi du med det samme kan mærke, at du har fat i tilhørerne. Få dem til at grine, få dem til at undre sig, overrask eller provokér dine tilhørere. Det giver bonus.

Den stærke indledning består af flere elementer. Åbningen skal få tilhørerne til at lytte og tænke: "Det begynder godt – han/hun har styr på det" – og samtidig give dig som formidler en god fornemmelse i kroppen af, at du har fat i tilhørerne. Først herefter præciserer du emnet. Nu er opmærksomhedskurven på sit højeste, og deltagerne er parate til at høre budskabet – og først når det er serveret, præsenterer du dig selv.

Her kan du indvende: "Ja, men alle andre begynder da med at sige, hvem de er." Vi mener ikke, at en traditionel præsentation af en selv er en stærk åbning – der skal meget mere til. Der er tre andre åbninger, du bør undgå. Det er:

1. Den undskyldende
2. Den formelle
3. Det lange tilløb.

## Et eksempel fra filmens verden

I filmen "Døde poeters klub", er der en scene med en fantastisk indledning. Filmen foregår i 1959 på en kostskole for drenge.



Læreren, Mr. Keating i skikkelse af Robin Williams, indleder en af timerne med følgende:

"Gentlemen, slå op i jeres tekstbog. Mr. Perry, vil De læse første stykke: Lyrikforståelse?"

Og den unge elev læser: "Lyrikforståelse af dr. phil. J. Evans Pritchard. Lyrikforståelse kræver viden om versemål, rim og billedsprog. Stil så to spørgsmål:

1. Hvor godt er digtet opbygget?
2. Hvor vedkommende er dets emne?

Det første vurderer dets formfuldhed, det andet dets værdi. Når disse spørgsmål er besvaret, er det let at afgøre digtets storhed.

Hvis digtets form indsættes på den vandrette akse i et diagram – og dets værdi på den lodrette akse, så kan man ud af dets overflade aflæse dets storhed. En sonet af Byron vil ligge højt lodret, men kun middel vandret. En Shakespeare-sonet ville dog nok score højt på begge akser og dermed få en stor overflade, hvilket viser, det er stor kunst."

Imens tegner Mr. Keating med på tavlen.

Eleven fortsætter: "Anvend denne metode ved gennemgangen af bogen. I takt med, at De lærer at vurdere digtene, vil Deres fornøjelse og lyrikforståelse øges."

Eleven kigger tilfreds op på læreren og afventer – efter en lang pause siger Mr. Keating: "Ekskrement."

Der bliver nu helt stille i klassen.

Mr. Keating fortsætter: "Det er, hvad jeg mener om Pritchard. Vi lægger ikke rør, vi læser lyrik. Lyrik er ikke nogen konkurrence. Byron er god, han får 42 point, men jeg kan ikke danse til ham."

Og nu har han fat i klassen – drengene griner, men bliver dybt målløse, da læreren fortsætter: "Nu river I den side ud!"

Lang pause – mener han det, men efter at Mr. Keating har gentaget: "Riv siden ud" et par gange, ryger den første.

Mr. Keating fortsætter: "Nej, ikke kun den side – hele forordet. Ud med det!"

Efterlad intet! Vig fra os, J. Evans Pritchard, dr. phil." Og mens papirerne flyver rundt i lokalet, nærmest råber Mr. Keating: "Det her er en kamp, en krig, og ofrene kan blive jeres hjerter og sjæle. Akademiske hæere, som vurderer lyrik. Nej. Slut med Mr. J. Evans Pritchard."

Efter denne åbning kommer budskabet:

"I mine timer skal I lære at tænke selv."

Så er scenen sat – handlingen – læringen kan begynde.



## Den undskyldende indledning

Den kender de fleste fra festtalen, hvor taleren begynder med ordene: "Jeg er ikke taler" og så i øvrigt holder en flot og underholdende tale. Den kunne også hedde: "Jeg har desværre ikke fået forberedt mig" eller "I må undskylde, at lokalet er så lille" eller... Åbningen skal skabe energi og glæde, det gør undskyldninger sjældent.



## Den formelle indledning

Den formelle er for eksempel alle de praktiske oplysninger så som pauser og toiletter. Oplysningerne er gode at få, men det skal ikke være det allerførste, der kommer ud af talerens mund.

## Det lange tilløb

Det lange tilløb er nok den indledning, man oftest møder. Taleren vælger bevidst eller ubevidst at lægge lidt blødt ud: "Jeg har tænkt meget over, hvad jeg skulle tale om i dag. Jeg overvejede... På den anden side, så ... Det endte med ..."

I det følgende beskriver vi i detaljer de enkelte elementer i den stærke indledning:

- Åbningen
- Emnet
- Mål
- Præsentation af dig selv.

## Åbningen

Det betaler sig at bruge energi på at forberede en spændende åbning.

På de næste sider følger nogle idéer.





## En historie

Da daværende Prins Christian skulle holde sin første officielle tale ved gallataffel på Christiansborg Slot den 15. oktober 2023 i anledning af prinsens 18-års fødselsdag, valgte han at lægge ud med en stærk historie:

"Og tak til alle unge, der er med her i dag. Det føles rigtig godt at være omgivet af så mange jævnaldrende.

Vi er ikke ens, men vi står samme sted i livet. Vi har noget til fælles. Og i aften er nyt for os alle. Det gør det lidt nemmere. Og det har jeg brug for lige nu. Sidste sommer skulle jeg starte i 2.g på et nyt gymnasium. Jeg var nervøs. Rigtig nervøs. Alle i min nye klasse havde kendt hinanden i et år. Jeg var ham den nye.

Så dér stod jeg med høj puls og tør mund på tærsklen til noget nyt. Jeg overvandt mig selv, fik sagt "hej" og præsenteret mig for mine nye klassekammerater. De tog godt imod mig, og et skridt ad gangen lærte jeg tonen, rutinerne og de andre elever at kende. I dag er det svært at forstå, hvad jeg var så nervøs over. Det sker tit; vi frygter noget, der ligger foran os, og så snart vi er forbi det, så virker det helt ufarligt. Det minder jeg mig selv om, når jeg bliver nervøs. Det mindede jeg mig selv om, inden jeg skulle stå her i dag.

For det er stort at stå her med landets højeste orden og et særligt ansvar hvilende på mine skuldre. Heldigvis skal jeg ikke bære det alene og heller ikke fra den ene dag til den anden. Jeg er spændt, men også tryk ved og stolt af at være en del af min familie, og jeg sætter en ære i at skulle tjene mit land. Så selv om jeg ryster lidt på hænderne i dag, har jeg hjertet med i mødet med fremtiden."

Historier kan anvendt korrekt fungere som både en stærk åbning, som highlights undervejs i præsentationen eller talen og som en stærk afslutning. Ægte historier kan give din præsentation kant og personlighed, se mere side 23.

## En gimmick

En foredragsholder tog en god flaske rødvin op af tasken og stillede den på bordet og sagde: "Denne flaske er til den af jer, der kommer med de mest kritiske spørgsmål i dag." Emnet var holdninger til dyr, i salen sad svineproducenter, dyrlæger og svineproduktionskonsulenter, og debatten skulle netop i højsæde. Seminaret blev afholdt flere gange rundt i landet, og hver gang havde foredragsholderen fundet en ny stærk åbning.

## Et citat

Som i det efterfølgende eksempel med Lars Lykke Rasmussen er et velvalgt citat en stærk åbning. Citater skal være pletsatud for at virke – eller virker de påklitrede. Vær også opmærksom på, at nogle citater er så kendte, at de virker som klichéer. Find på noget andet end at citere HC Ander-

sen for at have sagt: At rejse er at leve. Eller Pippi Langstrømpe for: Jeg har aldrig prøvet det før, så det kan jeg helt sikkert.

Ved åbningen af folkemødet på Bornholm den 13. juni 2019 indledte Lars Løkke Rasmussen, som fungerende statsminister, sin tale med følgende:

*Nu kommer fuglene igen  
og lyset vælter pludselig ind  
Det kommer gennem alle sprækker  
lyse nætter er tilbage.*

Jeg tror, at Albertes ord vækker minder hos de fleste af os. Hos mig et minde fra foråret. Jeg var til rigsmøde i Grønland. Sad med udsigt til isfjorden i Ilulissat. Og Nina Kreutzmann sang – lyse nætter. Det var umådeligt smukt. Det var det også, da vi i dag fik en fortolkning fra Emmelie de Forest. Og det var også tæt på smukt, at alle vi andre sang med efter bedste evne. Fællessang bærer glæden i sig selv.

### En overraskende udtalelse

Til en reception i anledning af et 10-års jubilæum sagde chefen: "I virkeligheden er det mig, I skal ønske til lykke i dag. Ønske til lykke fordi der er endnu en medarbejder, der har valgt at blive her i afdelingen i foreløbigt 10 år."

### En bemærkning inspireret af en aktuel begivenhed

En konsulent skulle holde et kursus i "Medarbejderudviklingssamtaler" for en større produktionsvirksomhed. Han havde forberedt en god åbning hjemmefra, men da han ankom til virksomhedens reception, faldt han over en helt ny udgave af firmabladet, hvor direktøren på forsiden havde skrevet en artikel under overskriften "Større fokus på medarbejderudvikling". Konsulenten besluttede at droppe sin planlagte åbning og læste i stedet et citat fra direktørens artikel op. En stærk åbning der viste, at konsulenten havde fingeren på firmaets puls.

### Andre stærke åbninger

Der er mange andre muligheder, for eksempel:

- En stærk sætning
- En vittighed
- En anekdote
- En provokation
- Et spørgsmål – eventuelt et, du selv svarer på
- Et klip fra tv
- Et klip fra YouTube.

Fortsæt selv!

Apropos vittigheder og andre humoristiske åbninger – er humoren velvalgt, stiger foredragsholderens troværdighed. Er humoren derimod fejlplaceret, falder troværdigheden.

## Emnet

Efter åbningen holder du en lille kunstpause. Derefter præciserer du, hvad du vil tale om: "Jeg vil i dag tale om ....." Gerne efterfulgt af din disposition, så tilhørerne kan danne sig et foreløbigt overblik.

## Mål

Når vi taler om mundtlig kommunikation, er det vigtigt at gøre sig klart, at tilhørerne har brug for på et tidligt tidspunkt at vide, hvor formidleren vil hen med sine ord. Det skal imidlertid ikke være det første, der kommer ud af munden på formidleren, da tilhørerne i overført forstand først lige skal have skærpet appetitten og spores ind på emnet. Målet skal klart og utvetydigt udtrykke, hvad deltagerne skal kunne eller vide efter indlægget.

Forestil dig en HR-chef, der skal holde indlæg for lederne i virksomheden om udviklingssamtaler. Vedkommende kunne eksempelvis sige: "Målet med mit indlæg er, at I ser værdien af at gennemføre udviklingssamtaler."

Uden at det skal blive en strid om ord, vil vi nævne, at man i visse tilfælde vil erstatte "målet" med "budskabet", se mere om dette i kapitel 3.2: "Byg argumentationen op".

## Præsentation af dig selv

Tilhørerne ved nu, hvad emnet er, og hvad der er dit mål. Nu bliver det pludselig meget interessant at høre om dig.

En højgravid kvinde skulle forsvare sin ph.d. om arveegenskaber i fårs DNA. For at fjerne tilhørernes mulighed for at blive distraheret af den store, flotte mave, flettede hun en elegant bemærkning ind. Udover sin faglige baggrund nævnte hun også sin aktuelle store interesse i arveegenskaber.

Du skal fortælle lige nøjagtig så meget, at tilhørerne føler sig i trygge hænder. Det, der oftest er vigtigst at få frem, er, hvad der er din baggrund for at stå her. Med mindre du netop er inviteret til at tale om dig selv, bør denne del kun tage et par minutter. Nævn for eksempel 3 ting, der kvalificerer dig til at stå der.

**Gør præsentationen  
af dig selv til et highlight.**

## 2.2 Handlingen

### – gør dit budskab forståeligt

Handlingen skal i princippet skabe forståelse for dit budskab hos tilhørerne. For at det kan lykkes, er det vigtigt bevidst at arbejde på at gøre stoffet så konkret som muligt, så det både bliver forståeligt og spændende at høre på. Prøv at betragte dit indlæg som et teaterstykke: Hvilke scener skal stykket indeholde – hvilke highlights skal handlingen gennemspille? Ved udvælgelsen er det en fordel at skelne mellem to slags highlights – dem, der skaber forståelse, og dem, der fungerer som icebreakers.

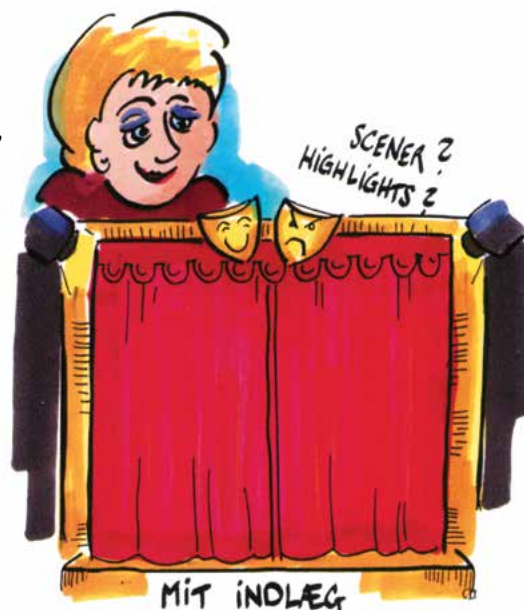
Highlights, der skaber forståelse, er primært:

- Eksempler
- Historier, herunder personlige oplevelser
- At relatere talstørrelser til noget kendt
- Modeller
- Diagrammer
- Leg med ord og billeder
- Visuelle virkemidler i bred forstand – musikindslag, film, videooptagelser, lydeffekter, gode tegninger på slides eller flipover, medbragte genstande etc.
- Deltageraktiviteter i form af dialog, spørgsmål, øvelser, rollespil, brainstorm og summemøder

hvorimod

- Humoristiske indslag – vittigheder, sjove kommentarer og selvironi samt deltageraktiviteter i form af leg – ofte fungerer som icebreakers, der giver et lille pusterum og ny energi.

I det følgende giver vi nogle af de nævnte highlights et par ord med på vejen.



## Europas bedstemødre skal forstå investeringsplanen

Hvad har Jean-Claude Juncker, bedstemødre, investering og en strikket elefant fra Margrethe Vestager med hinanden at gøre?

Margit Lundsten Hansen fra Europa-Kommissionens kontor i Danmark fortæller: "Vi fik for et par år siden en udfordrende opgave af formanden Jean-Claude Juncker. Opgaven lød, fortæl om "Den Europæiske Fond for Strategiske Investeringer, EFSI. Investeringsplanen er designet til at få gang i hjulene i Europa efter finanskrisen. Fortæl om det, så Europas bedstemødre kan forstå det."

Margit fortsætter: "Det var en anden måde at sige på, at vi skulle lægge os i selen for at forklare et vanskeligt økonomisk emne, så alle kunne forstå det.

Investeringsprojektet går blandt andet ud på at låne små beløb ud, Seed Capital, til opstart af små virksomheder. Europa-Kommissionen garanterer for lånene for dermed at tiltrække investorer.

Op til folkemødet på Bornholm i 2016 skulle vi have indlægget klar. Når det var bedstemødre, tænkte vi:

1. De skal have noget mellem hænderne under indlægget.
2. Mange kvinder over 50 år kan godt lide at strikke.
3. Et garnnøgle kan bruges som metafor for en lille kapital, der kan gøres mere værd.

Vi valgte derfor at kalde indlægget "Vi strikker en investeringsplan sammen for Europa", dele strikkepinde og et garnnøgle ud til hver deltager og lave en konkurrence om, hvem der kunne få mest ud af kapitalen/garnnøglet i løbet af de 45 minutter, indlægget varede. Margrethe Vestager er kendt for at strikke elefanter, så det var oplagt, at den, der strikkede det længste stykke, skulle have en af Vestagers elefanter."

Margit tilføjer: "For at binde en sløjfe på idéen, har vi besluttet at forære Jean-Claude Juncker et halstørklæde, når han træder af som formand for Europa-Kommissionen til november i år (2019). Det skal selvfølgelig være sammensat af alle de små stykker, der blev strikket under indlægget."



## Eksempler

Vi vil gå så langt som til at sige – intet mundtligt oplæg uden et eksempel. Et velvalgt eksempel, tilhørerne kan forholde sig til, er guld værd for forståelsen.

Der er to slags eksempler.

### Det korte eksempel

Her bliver eksemplet blot nævnt – ikke fortalt detaljeret. For eksempel: "Niels Bohr og hans kolleger forstod først selv princippet for atomkernens opbygning efter at have forsøgt at tegne sig frem til en model."

### Det lange eksempel

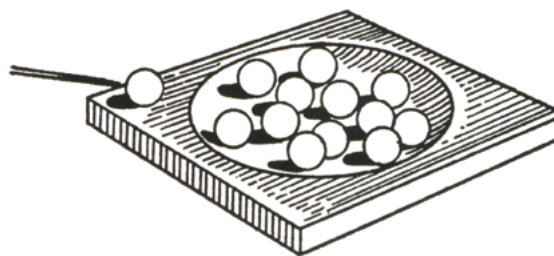
I bogen "Niels Bohr, En biografi" af Ruth Moore er omtalt, hvordan Niels Bohr overrasker sine kolleger med: "Nu forstår jeg det" – og mens han fremlagde sin idé, tegnede alle inklusive Niels Bohr på det, de havde ved hånden – på servietter, papir og tavler – og begreberne blev langsomt klarere.

Det endte med den viste model, som Bohr anvendte i sine foredrag. Den blev trykt i Nature, 29. februar 1936 sammen med hans afhandling: "Neutron Capture and Nuclear Construction. Det viste sig, at tegningen virkningsfuldt understregede det, han mente.

### Billardkugler og atomkernen

*Hvis skålen var tom, og en kugle blev sendt ind i den, ville den rulle ned ad den ene side og ud ad den anden. Hvis der imidlertid er kugler i skålen, vil den kugle, der stødes ind ikke være i stand til at passere frit igennem; den vil ramme en af de andre kugler og dele sin energi med den. De to kugler, der nu bevæger sig, vil støde sammen med andre, og det vil fortsætte, indtil alle kuglerne i denne massekollision er i bevægelse. Bohr benyttede kuglerne i skålen til at illustrere compound-kernen og de forvandlinger, den kan gennemgå.*

Kilde: "Niels Bohr, En biografi" af Ruth Moore



Giv plads i dine oplæg til et eller flere af de lange eksempler. Det er ofte i forbindelse med eksemplet, at tilhørerne tænker: "Aha – det er det, han eller hun mener."

## Historier

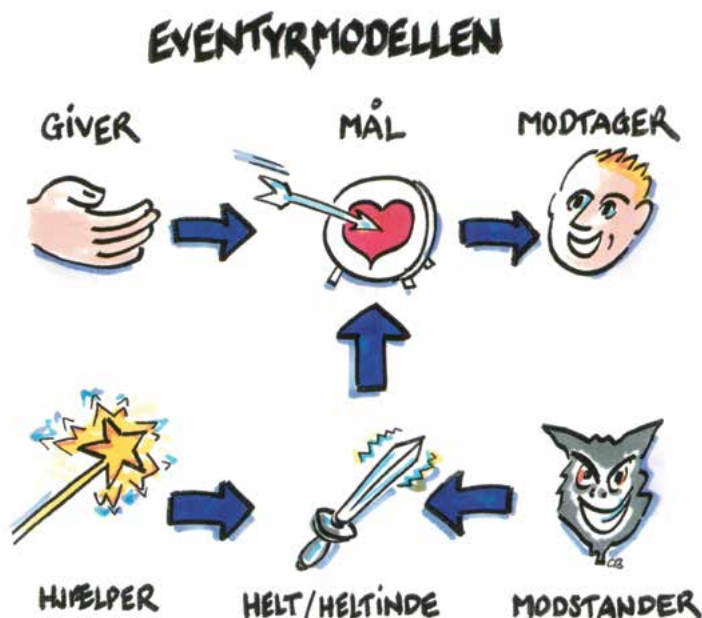
Når nye medarbejdere hos LEGO introduceres til virksomheden, er denne historie, der foregår i 30'erne, en af klassikerne. Godtfred Kirk Christiansen, søn af Ole Kirk Christiansen, var fra 12-års alderen med i værkstedet. Godtfred havde afleveret en sending træænder på stationen i Billund og fortalte glad faderen, at han havde gjort noget smart og sparet virksomheden for penge. "Hvordan det?", spørger faderen. "Jo, jeg har kun givet ænderne to gange lak og ikke tre gange, som vi plejer." Faderen svarer: "Vil du omgående hente alle ænderne igen og give dem det sidste lag, pakke dem og gå på stationen igen. Du skal gøre det alene, om det så skal tage dig hele natten." Godtfred Kirk Christiansen har selv fortalt historien mange gange. Det være sig til medarbejdere og til gæster. Historien illustrerer på enkel vis, hvordan LEGO aldrig går på kompromis med kvaliteten.

## Personlige oplevelser

En særlig variant er de personlige oplevelser. Ved at benytte førstehåndsoplevelser slår du på andre strenge end ved at referere andres historier. Afhold dig fra at lade som om, at historierne er selvoplevede, hvis det ikke er tilfældet. Bliver det opdaget, falder din troværdighed. Se eksemplet "Åh nej!" på side 115.

## Storytelling

Storytelling følger som oftest velkendte regler, inspireret af eventyrgenre. I sådanne historier finder vi ofte en krise eller et problem, der på lykkelig vis løses af "helten" i historien.



Lad dig inspirere af eventyrmodellen.  
Kilde: A. Greimas, litteraturforsker.

I eventyret møder vi helten, der drager ud i verden. På rejsen skal helten gå så grueligt meget igennem (modstanderen) for til sidst at få prinsessen og det halve kongerige (målet) af kongen (giveren). Vores helt er sjældent alene. Der er ofte en tro væbner eller en fe (hjælperen), der er med til at bekæmpe modstanden. Modtageren kan være et helt folk, der er blevet forhekset af den onde trolld, eller det kan være helten selv, der kommer ud på den anden side og har gennemgået en personlig udvikling.

Kig på historien fra Lego. Godtfred er helten. Hvad kæmper han i mod? Han er oppe imod sin egen hang til nemme løsninger. Målet er kvalitet. Hvem hjælper ham? Det gør faderen. Og i dette tilfælde er det også faderen, der er giveren. Modtageren er Godtfred, der er midt i en læringsproces.

Der er mange formidlere, der har fortalt masser af gode historier uden at have sat sig ned og analyseret deres historie i forhold til eventyrmodellen. Hvad kan du bruge modellen til? Ja, nogle gange kan det være interessant at sætte sig ned og tænke over, om den påtænkte historie måske skal udvides lidt – eller det modsatte for virkelig at underbygge budskabet.

Fortællinger er in, mens PowerPoint præsentationer er out,” siger Rolf Jensen, der mener, at fortællinger får os til at godtage eksemplet i stedet for at stille kritiske spørgsmål. ”Fortællinger går uden om vores hjerne og lige i hjertet. Det er den metode, der flytter flest holdninger. Ledere bruger den især, når de vil begejstre og motivere deres medarbejdere”, siger fremtidsforsker Rolf Jensen.

## Relatere talstørrelser til noget kendt

Det er svært at forholde sig til tal, men bliver de sat i forhold til noget kendt, er der en større chance for, at vi forstår pointen.

På nettet kan du altid finde masser af sjov viden, som du kan bruge, f.eks.:

- Hvis resten af kroppen voksede lige så meget som håret, ville mennesket blive ca. 85 meter høj.
- Den store hvide haj, som kan blive over 6 meter lang og veje over 2 ton, har kun en hjerne på størrelse med en tommelfinger.

Niels Christian Jørgensen, der i mange år var informationschef i Danske Slagterier, forklarede ofte svineproduktionens betydning for samfundsøkonomien ved hjælp af forskellige ”gris-o-grammer”:

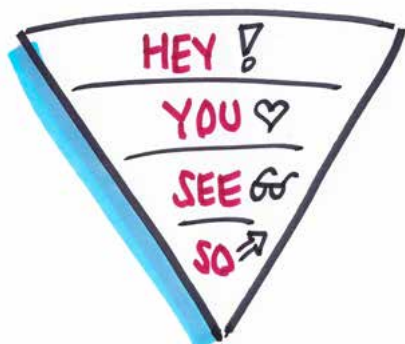
- Eksporten af svinekød målt i kroner er 30 pct. større end importen af personbiler.
- Et års eksport af svinekød fylder 90.000 kølebiler. På en lang række ville de nå fra København til München.
- Der fødes en gris i Danmark for hvert 1,2 sekund.



## Modeller

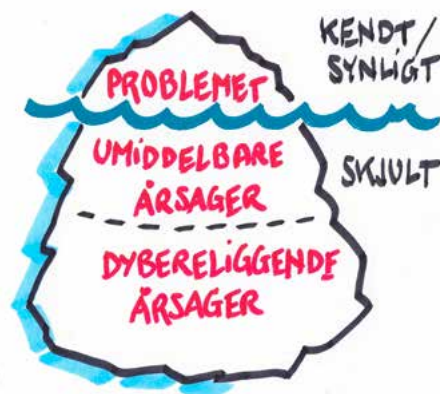
En model er en forenkling af virkeligheden. Modeller er fantastiske, når du skal formidle komplekse problemstillinger. Tænk bare på Niels Bohrs eksempel side 22. I bogen her gør vi også brug af modeller – f.eks. "Opmærksomhedskurven" (side 8), "Eventyrmodellen" (side 23), "Budskab" (side 31) og "Pentagrammet" (side 60).

Her vises fire eksempler på enkle modeller.



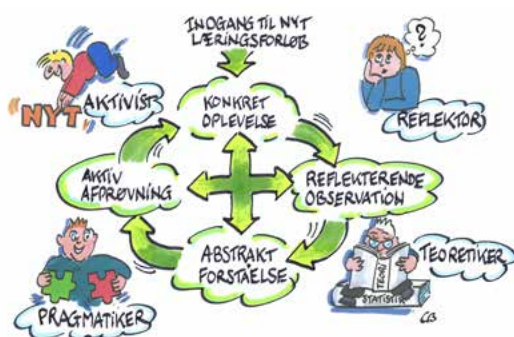
### Nyhedstrekanten

En journalistisk model som især er velegnet til nyheder og journalistiske og faglige artikler. Hvert af de fire niveauer er beskrevet med et enkelt ord: overskriften HEY, underrubrikken YOU, brødteksten SEE og konklusionen SO.



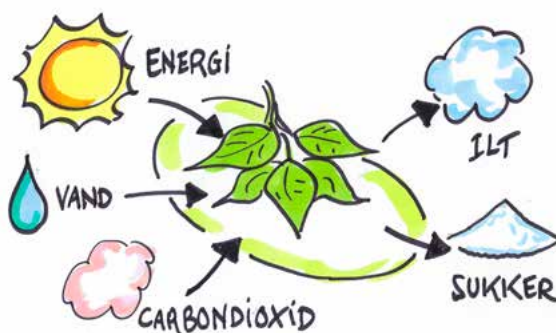
### Isbjerget

Metoden er velegnet til at dykke under overfladen på et problem og afdække de dybereliggende årsager.



### Læringsstile

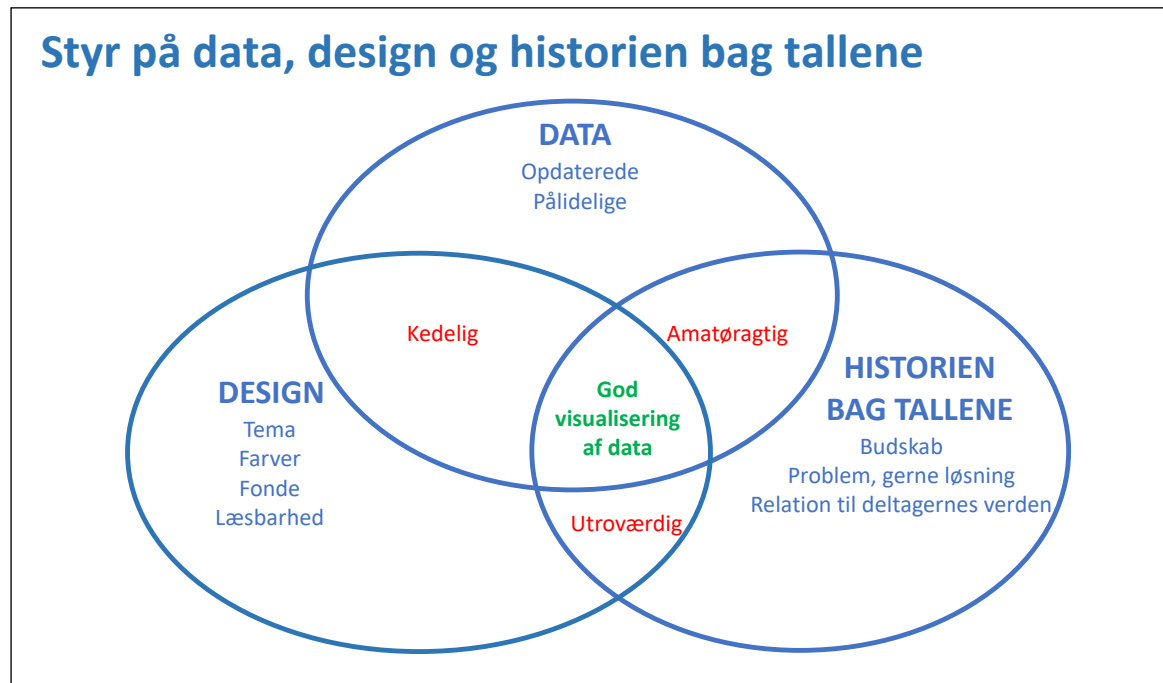
I denne model kombinerer vi to læringsteorier: Kolbs læringscirkel og Honey og Mumfords foretrukne læringsstile.



### Fotosyntese

Modellen viser grundprincipperne i fotosyntesen.

## Visualisering af data



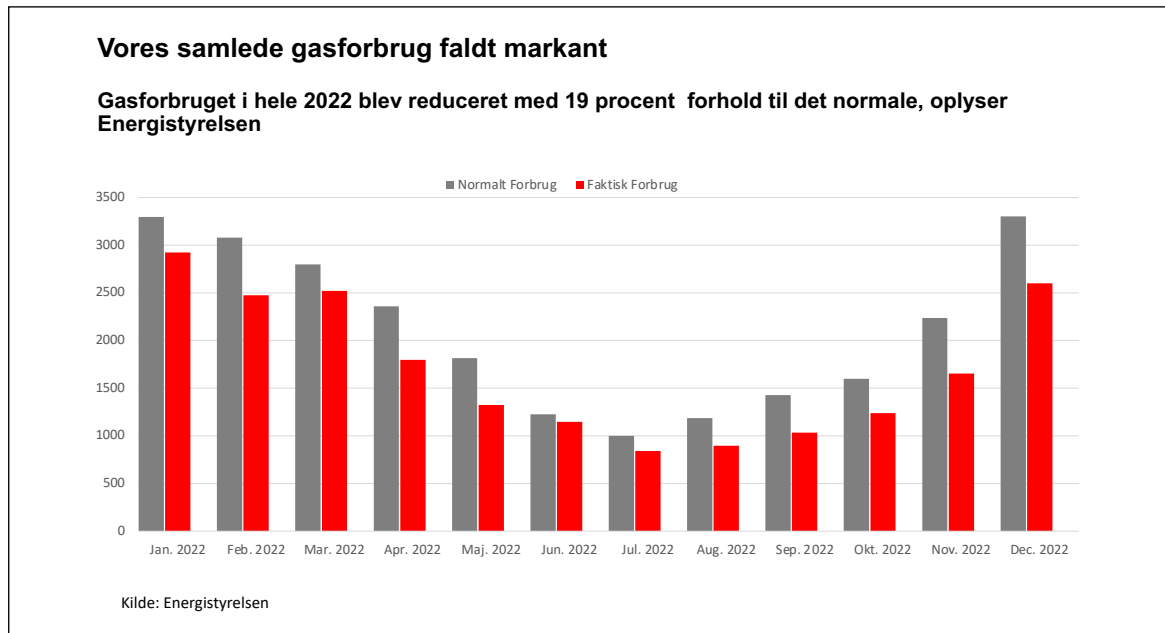
*Der er mange ting, der påvirker vores oplevelse af din fremlæggelse af data. Hvis dine data ikke er i orden, mister du troværdighed. Hvis designet ikke er professionelt, kan du komme til at virke amatøragtig - og hvis der ikke gemmer sig noget interessant bag dine data, bliver din præsentation sandsynligvis kedelig. Kilde: Modificeret efter "Prezi training on-demand: Best practices for data visualization", [www.youtube.com](http://www.youtube.com)*

Lad os tage nogle helt generelle råd, når du skal visualisere data, det vil sige præsentere data i en grafisk form:

1. Sørg for, at din slide er forholdsvis enkel.
2. Angiv kilde.
3. Kig på tendenser, kontraster og data, der skiller sig markant ud fra resten, en såkaldt outlier. Outlier kan skyldes fejlmålinger, eller at der faktisk er tale om en usædvanlig situation.
4. Overvej, om det giver mening af supplere logos (tallene) med patos (billeder og ordvalg, der sætter følelser i gang).
5. Få historien frem – overvej, om overskriften skal appellere både til logos og patos.

## Søjle-, cirkel- og kurvediagram

Her er et eksempel på et søjlediagram fra dr.dk, 27. januar 2023 fra artiklen: "Millionerne er på vej: Gaskunder har udsigt til store udbetalinger".



Sliden her lever op til vores anbefalinger. Den er enkel. Der er en troværdig kilde, Energistyrelsen. Der er en markant tendens - i alle månederne har vi sparet på gassen. Læg også mærke til, at overskriften taler til vores følelser. Ordet "vores" og "faldt" appellerer til følelserne i modsætning til en neutral overskrift "Gasforbruget i Danmark i 2022 sammenlignet med tidligere". Historien er der - vores gasforbrug er faldet. Modificeret efter dr.dk.

Søjlediagrammet er egnet til:

- Når tidsfaktoren indgår i informationen.
- Når du skal sammenligne forskellige grupper eller elementer.

Andre hyppigt brugte diagrammer er cirkeldiagrammet - også kaldet lagkagediagrammet samt kurvediagrammet.

Cirkeldiagrammet er egnet til:

- At vise forskelle mellem 2 til 6 komponenter, der varierer i størrelse.
- At give en overordnet visuel idé om forholdet mellem dele af en helhed i forhold til 100 %.

Kurvediagrammet er egnet til:

- At vise udviklingen og tendenser over en periode, f.eks. dage, måneder eller år.
- At sammenligne forskellige variable over tid.

Kilde: Præsentationer der fænger - om faglig formidling og grafisk facilitering.

## Leg med ord og billeder

I denne kategori hører metaforer, ordspil, citater, provokationer, vers, digte, overdrivelser, underdrivelser og meget mere. Prøv at blade tilbage til eksemplet fra "Døde poeters klub". Her bliver forfatteren til bogen "Lyrikforståelse", J. Evans Pritchard, og hans ligesindede omtalt som akademiske hære, som vurderer lyrik. Der er tale om en kamp, og ofrene kan blive elevernes hjerter og sjæle.

Da Skodsborg nye Spa & Fitness blev indviet, holdt den administrerende direktør, Anne Marie Duus, en flot indvielsestale, hvor hun sammenligner byggeprocessen med et Tour de France. De flade strækninger havde været krævende, men var gået godt. Men så gik det op ad bakke i form af alverdens tekniske prøvelser, forsinkelser, naboklager osv. "Vi var kommet til bjergene, og her kunne det være svært at se, om vi nogensinde ville komme til at køre ned ad bakke igen eller få medvind. Men det lykkedes. I dag kører vi ind på Champs-Elysees, alle rytterne er i mål. Og gevinsten for os alle er stoltheden ved at kunne vise dette fantastiske center frem til vores gæster," sagde Anne Marie Duus.

Et flot eksempel på brug af metaforer er fra Jyllands-Posten, Erhverv, der tager udgangspunkt i tv-serien Matador. For år tilbage var overskriften på bagsideartiklen: Mads Skjern ville vælge F1. Forfatteren Lars Nielsen skriver: "Hvis seriens hovedperson, den driftige Mads Skjern, skulle låne 1 mio. kr., hvad ville han så gøre? Han ville vælge et F1-lån med afdrag. F1-lånet har den suverænt laveste rente. Den er helt nede på 0,25 %. Han er forretningsmand og optaget af at have så lav ydelse som muligt. Ydelsen er på 40.000 kr. efter skat om året. Hans penge skal ud at arbejde, og jo flere han sparer, desto mindre afhængig bliver han af banken. Men han afdrager på sit lån, for han kan godt gennemskue, at renten vil stige på et tidspunkt, og så er det fornuftigt at afdrage gælden.

Og så hører vi ellers om, at manufakturhandler Arnesen vælger afdragsfrit F10-lån, fordi han ikke har råd til andet. Vi hører også om Kresten Andersen Skjern, bankdirektør Varnæs, sagfører hr. Viggo Skjold-Hansen, doktor Hansen, oberst Hackel og grisehandler Larsen. Til sidst skriver forfatteren: "Hermed slutter låneguiden på Matadorniveau. Om den bliver genudsendt? Det kan man ikke udelukke."

På kurset "Skriv godt dansk" bruger Mariann Bach Nielsen træet som metafor for sproget: Vær varsom med at vove dig ud på sprogtræets tynde grene. Vælg et sprog, som din modtager forstår. "Jeg skriver dansk," svarer du måske, men dansk er mange ting.

Billedlig talt er sproget som et træ. Dansk består af mange undersprog. Grundsproget kan vi også kalde basisdansk – det sprog, vi lærer hjemme og i skolen, og som alle forstår. Det er stammen i vores sprogtræ.

Vi kan også bevæge os ud i grenene af vores sprog, f.eks. til det undersprog, vi kalder fagsprog. De fleste faggrupper har egne fagudtryk og klichéer. Fagsprog kan være farlig for kommunikationen. I den snævre kreds af indforståede fagfæller er de helt naturlige, men for flertallet udenfor kan det virke som tågesnak.

Af andre undersprog kender vi f.eks. foreningssprog, alderssprog, socialgruppesprog og ægte slang. Og så er der kancellisproget – "skadere den" i vores sprogræ. Kancelli betyder "skranke", og det højtidelige og kringlede embedsmandssprog er noget af det, der virkelig kan skabe misforståelser og distance til læseren.

På kurset er budskabet: Hold dig så vidt muligt til stammen i vores sprog – basissproget. Vov dig kun ud på de andre sprogrene med stor omtanke og respekt for din læser.



## Visuelle virkemidler

Brugen af visuelle virkemidler giver ikke automatisk et highlight. Der er imidlertid mange muligheder for at skabe forståelse og opmærksomhed. Det gælder såvel de traditionelle virkemidler som PowerPoint, tavle, flipover, skilte og videoklip som de mere utraditionelle som f.eks. medbragte genstande.

Præsentationer der fænger, bind 2, handler om, hvordan du sætter billeder på, uanset om du skal præsentere mundtligt eller facilitere et møde.

## En børnebilledbog som øjenåbner

En stor virksomhed tog fat på at uddanne sine egne medarbejdere til superbrugere og undervisere i firmaets kvalitetsstyringssystem. Et af problemerne, superbrugerne mødte, var, at medarbejderne manglede forståelse for, at hele systemet hang sammen – og at alle var afhængige af, at systemet blev brugt.

Som indledning til sin præsentation af kvalitetsstyringssystemet valgte en af superbrugerne en illustrativ løsning: Han indledte med at vise og læse op fra en børnebilledbog med titlen "Syv blinde mus". Historien handler om syv mus, som falder over et kæmpe stort øre – og har svært ved at se, hvad det er. Senere møder de en lang hale, stadig uden at se sammenhængen. Således fortsætter historien med, at de finder en stor mave, et stort ben og en stor snabel. Men først til slut, da de beslutter sig for at kravle lidt på afstand og se sammenhængen, opdager de, at det er en stor flot elefant, der står foran dem.

Flot indledning til en dialog om at se sammenhængen i virksomhedens systemer.

## Medbragte ting

Uanset hvor i verden du befinder dig, kan en velvalgt medbragt ting være med til at åbne tilhørernes øjne og ører for dit budskab. Det kan vi illustrere med de tre følgende eksempler fra så forskellige verdener som vuggestuen, Deadline og kirken.

Til et forældremøde i vuggestuen indledte leder Maj-Britt Nystrøm med at tage en stor farvestrålende bold frem. Hun bad forældrene om at spille lidt bold med hinanden, mens de stadig sad på deres pladser ved bordene. Det gav en del grin, en enkelt væltet kaffekop og en afslappet stemning. Efter et par minutter stoppede lederen boldspillet. En far undskyldte sit dårlige kast med, at det er svært at sidde ned og spille bold. Lederen greb sætningen og forklarede, at det netop var temaet for hendes første emne. Hun ville fremlægge et forslag om at lave et legerum uden møbler. Baggrunden var, at det simpelthen er svært for de små at lege frit i et rum med møbler overalt. Diskussionen var åbnet, og stemningen blandt forældrene var positiv og rar.

I juni 2019 lancerede Facebook en plan om at etablere sin egen valuta, libra. Der er tale om en kryptovaluta i stil med bitcoin. Målgruppen er de 1,7 milliarder personer, der verden over ikke har adgang til en bankkonto.

Kritikken haglede fra 1. dag ned over Facebook. Ugen efter havde Deadline besøg af to eksperter til at kommentere idéen, David Bentow, redaktionschef på Børsen, og Rasmus Hougaard Nielsen, formand for foreningen Gode Penge.



David Bentow siger: "Det er interessant, hvad er penge? Vi er vant til, at penge har en eller anden absolut værdi, men lad os tage fysiske penge. Nu har jeg taget en femhundredkroneseddel. Det er jo 500 kr., som jeg kan gå ud at købe et eller andet for. Det er et stykke papir. Man kan jo gøre sådan! Hvorefter David Bentow river sedlen i småstumper og fortsætter: "Så har den jo ingen værdi. Så er det bare tomt papir."

Vært på deadline, Lotte Folke Kaarsholm, spørger: "Hvad vil du bevise med det?" Hertil svarer David Bentow: "Pointen er, at penge ikke har en iboende værdi. Penge har den værdi, som det omgivende samfund beslutter, de skal have. Om det skal være privat skabte penge, om det skal være centralbankpenge eller digitale penge, det er spørgsmålet. Der er selvfølgelig nogle myndigheder, der vil forsvare nogle rettigheder. Men hvis der kommer nogen og siger, at vi kan lave en digital valuta, som er enorm smart og som fungerer bedre end det åndssvage papir, man kan brænde og rive i stykker, så kan det da godt være, at det er de digitale penge, der vinder. Men det vil de kun gøre, hvis folk har tillid til valutaen."

David Bentow fik med sin gimmick formodentlig mange til lige at lytte en ekstra gang. Og sikkert også større sikkerhed for, at vi seere fik fat i pointen. Og til dig, der måske tænker, man river da ikke penge i stykker! Sedlen blev tapet sammen efterfølgende.

Under en konfirmation trak præsten et sæt startkabler frem og forklarede omtrent således: "Når vi har brug for starthjælp til bilen, kan vi bruge startkablerne. Og når vi har brug for at få fyldt strøm på vores egne batterier og blive ladet op – kan vi bruge kirken." Det fik mange tilhørere til både at smile – og til at give budskabet en ekstra tanke.

## Deltageraktiviteter

Et sikkert highlight er at aktivere deltagerne. Alt efter hvor lang tid du har til din rådighed, kan du forsøge at nå så højt som muligt i aktivitetsmodellen herunder.

Skal du fortælle om et produkt, så tag noget med, vi kan føle på og røre ved eller måske smage. Forestil dig et firma, der producerer økologisk tøj. Vi skal selvfølgelig have lov til at føle på stofferne, der måske er lavet af økologisk bomuld eller hør. Producerer din virksomhed tandhjul, så tag dem med – der er noget særligt ved at få tingene i hånden.



*Jo højere du når i modellen, desto større er muligheden for, at dit budskab når frem til tilhørerne.*

### Et eksempel fra skoleverdenen

Forestil dig en time i madkundskab, hvor emnet er sild. Det allerbedste er, hvis eleverne får lov til selv at stå med en sild med al den sanselighed, der følger med at stå med den ægte vare.

Er det ikke muligt, er den næstbedste løsning at opleve underviseren demonstrere, hvordan en sild filetteres og tilberedes. Her har eleverne også en mulighed for oplevelse i form af duft og smagsindtryk.

Er det helt umuligt at gennemføre en demonstration eller at lade eleverne stå med hver deres sild, må underviseren "nøjes" med billeder. Det kan være en film om sild, et

eller flere billeder af produktet eller måske en illustrativ tegning på tavlen.

Underviseren kan også vælge at lade eleverne lave et lydindslag om sild, synge eller spille om sild.

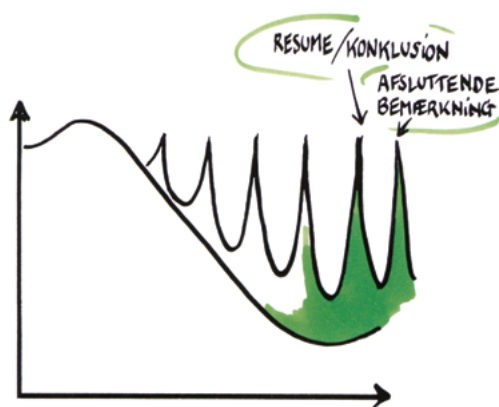
Det enkleste niveau i modellen er ordniveau. Her er det ordene alene, der bidrager til formidlingen. Bemærk, at hvis underviseren blot viser slides med ord, er vi reelt ikke på billedniveau i modellen, men stadig på ordniveau.

Det er kun fantasien, der sætter grænser for, hvor meget du kan involvere deltagerne. I kapitel 5 giver vi en række eksempler på involvering af deltagerne.

## 2.3 Den stærke afslutning

"Er der nogen, der har spørgsmål?" Sådan må du aldrig afslutte. Det er fint med en dialog, men læg den ind inden selve afslutningen. Så får du fortsat det sidste ord og dermed chancen for at afslutte effektivt. Du kan eventuelt sige: "Nu er der 10 minutter tilbage, så der er plads til nogle spørgsmål, inden jeg bruger de sidste minutter til at afrunde indlægget."

Afslutningen er vigtig. Det er synd, hvis afslutningen bliver et antiklimaks. Gennemtænk derfor afslutningen lige så omhyggeligt som indledningen. Inden for retorikken taler man om, at afslutningen skal få tilhørerne til at handle. Tænk på festtalen. Den slutter ofte med en opfordring til handling for eksempel: "Lad os udbringe en skål for fødselaren!"



En effektiv afslutning kan bestå af følgende elementer:

- Resumé og/eller konklusion
- Afsluttende bemærkning.

### Résumé og konklusion

Som tilhørere liver vi op, når formidleren siger: "Lad mig lige resumere!"

Lad resuméet være så enkelt som muligt ved eksempelvis at hive de tre vigtigste pointer frem.

Er der tale om et længere forløb, kan resuméet godt have mere fylde. På vores kurser afslutter vi engang imellem med at resumere værktøjerne ved hjælp af nogle sjove billeder.

På et to-dages kursus i forhandlingsteknik, siger Kirsten Andersen f.eks. til deltagerne: "Nu har I fået en værktøjskasse. I den ligger blandt andet et spil kort, og I vælger selv, om I vil spille poker eller spille et spil, hvor begge vinder. Der ligger også et tøjdyr, en lille ræv. En ræv har som bekendt altid to udgange, og det er altid godt at have et alternativ, hvis jeres modparts tilbud ikke er godt nok. Der ligger ...." I resuméet nævner Kirsten 10 billeder, og alt i alt varer resuméet tre til fire minutter.

I stedet for eller som supplement til resuméet kan du komme med en konklusion:

*"Konklusionen på det hele er ..."*

En særlig variant af konklusionen er moralen, som ofte bliver brugt i festtalen.



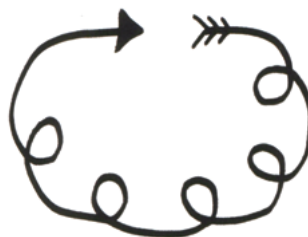
## Afsluttende bemærkning

Den klassiske afslutning er en opfordring til handling. Dvs., du fortæller direkte tilhørerne, hvordan du synes, at de skal reagere på indlægget, f.eks.:

*"Jeg vil opfordre jer til at bruge opmærksomhedskurven, næste gang I skal opbygge et indlæg."*

Derudover kan du bruge de samme virkemidler som angivet i forbindelse med åbninger. Dvs. afslutte med en historie, et eksempel, en spændende bemærkning, et citat etc.

*Kæd gerne indledning og afslutning sammen.*



En særlig finesse kan være at kæde indledning og afslutning sammen. Lars Løkke Rasmussen afslutter sin åbningstale til Folkemødet 2019 med en krog tilbage til det indledende citat, se side 18: *"Der er meget at være stolt af og glæde sig over. Lige nu kan vi glæde os til fire fantastiske dage og nætter. Folkemødet er tilbage. Sommeren er tilbage. Med Albertes ord: De lyse nætter er tilbage. Godt folkemøde til os alle sammen!"*

Ph.d. Cup er en formidlingskonkurrence, udviklet i et samarbejde mellem Information, DR og Lundbeckfonden. Formålet med konkurrencen er at sprede dansk forskning ud til en bred offentlighed ved at sætte fokus på de bedst formidlede ph.d.-afhandlinger fra landets universiteter. I 2019 indledte en af finalisterne, Fatima Al-Zahraa Al Atraktchi, sit indlæg med åbningen "Der var engang ...", som vi kender fra eventyret:

*Der var engang en meget farlig bakterie, som kunne gemme sig i din krop i årevis, før det blev opdaget – og da ville det være for sent. Og der var engang, hvor der kunne gå op til 5 dage, fra du blev podet og fik stillet en diagnose om, hvorvidt du havde en infektion. Jeg har opfundet en censor, der kan måle bakterien, ligeså snart den er kommet ind i din krop og på bare 30 sekunder stille diagnosen.*

Herefter følger selve kroppen i talen, hvor eventyrmodellen fortsætter. Der har været mange problemer undervejs, som heltinden (Fatima) har måttet takle, se side 23. Og indlægget slutter præcis som et rigtigt eventyr.

*Tidlig diagnostik og målrettet behandling er mit bidrag til at gribe resistenstruslen anderledes an - og forhåbentlig kan det hjælpe nogle patienter til at leve lykkeligt til deres dages ende.*

## Brug opmærksomhedskurven

### Oplæg på HR-messe

Thomas Thorsøe, daværende HR-direktør, Kemp & Lauritzen blev bedt om at holde oplæg på en HR-messe. Målet var at inspirere og aktivere en stor gruppe HR-chefer. Thomas valgte at bygge sit indlæg op efter opmærksomhedskurven. Temaet var, hvordan man kan nedbringe sygefravær med en strategisk HR-indsats.



Starten blev en provokation: Vi skal nedbringe sygefraværet med xx %. Kan det lade sig gøre?

Undervejs præsenterede Thomas sine strategiske forslag, synspunkter og resultater.

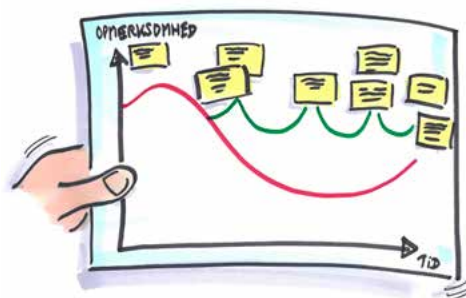
Da det var en stor gruppe på 60 deltagere, var det vigtigt at finde en spændende måde at aktivere deltagerne på. Som et absolut highlight introducerede Thomas deltagerne for en stak HR-dilemma-kort. I mindre grupper drøftede deltagerne udvalgte dilemmaer fra de udelte kort. Alle dilemmaer handlede naturligvis om HR's rolle i forhold til at nedbringe sygefraværet og styrke udvikling og motivation.

Efter drøftelserne med dilemma-kortene samlede Thomas kort op på spørgsmål og kommentarer.

Til sidst fik deltagerne udleveret et kort med Thomas' principper for effektiv HR-strategi.

Thomas følte sig utrolig godt hjulpet med den klare struktur i oplægget – og deltagerne gav udtryk for stor tilfredshed med oplægget – og ikke mindst de gode aktiviteter, der gav plads til refleksion undervejs.

*Prøv næste gang, du skal udvikle et indlæg at begynde med en brainstorming og efterfølgende indtegne de enkelte scener på kurven. Eventuelt kan du bruge Post-It, så kan du flytte rundt på scenerne, indtil den røde tråd fungerer bedst mulig. Et lille tip: Du kan som regel altid bruge et påtænkt highlight, f.eks. en god historie som en stærk åbning eller afslutning – eller omvendt bruge en stærk åbning eller stærk afslutning som et highlight i stedet.*



Hent opmærksomhedskurven på [www.praesentationsteknik.dk](http://www.praesentationsteknik.dk).

## 3 Argumentation i praksis



## 3 Argumentation i praksis

Du kan have nok så gode argumenter, men hvis du virker utroværdig, kommer du ikke igennem. Det er baggrunden for, at vi har valgt at indlede dette kapitel med et afsnit om etos – dine kvaliteter. I samme afsnit kan du læse om begreberne logos og patos, der handler om forskellen på at tale til tilhørernes forstand eller til følelserne.

Derefter følger et afsnit om, hvordan du kan bygge en argumentation op, f.eks. når du skal overbevise dine kolleger eller ledelsen om værdien af et forslag. Det, der altid overrasker vores kursister, er, hvor enkelt det skal gøres. Den uerfarne dynger ofte tilhørerne til med argumenter med det resultat, at tilhørerne mister overblikket eller griber fat i de mere søgte argumenter og ender med ikke at føle sig særlig overbeviste.

Sidst i kapitlet har vi sat fokus på begrebet "Fælles værdier". Hvorfor er det nu, at vi nogle gange nærmest lukker ørerne, når der kommer en politiker på, som vi ikke sympatiserer med. Sandsynligvis skyldes det, at vi har et helt andet værdisæt end den pågældende. Han eller hun kan have nok så gode argumenter. Vi vil aldrig blive overbeviste.

### Pas godt på din troværdighed

Det er problematisk, når en professionel formidler får ridser i sin troværdighed. Uanset om du er politiker, embedsmand, forsker, leder eller medarbejder, må du ikke sætte din troværdighed på spil.

Eksemplerne i pressen er mangfoldige: For politikerne koster det stemmer at blive angrebet for ikke at holde ord eller at lyve. Efter enhver vigtig politisk tv-debat drøfter kommentatorerne politikernes troværdighed og gennemslagskraft. Lad os blot nævne nogle få nyere danske politikere som Helle Thorning-Schmidt, Søren Pape Poulsen, Jacob Ellemann-Jensen, Lars Løkke Rasmussen, Mette Frederiksen, Troels Lund Poulsen, Morten Messerschmidt og Alex Vanopslagh – som alle er blevet angrebet på deres troværdighed.

Embedsmanden kan sætte borgernes tillid til information og systemer over styr. Nyere eksempler er departementschefer, kontorchefer og efterretningschefer.

Forskeren kan miste status og støtte til den videre forskning, når der sås tvivl om korrekt brug af data.

Alle formidlere mister gennemslagskraft og tillid fra kolleger eller tilhørere, hvis fakta er forkerte eller bliver misbrugt i formidlingen.

Vores bedste råd er at tjekke dine data grundigt, analysere dine argumenter – og være helt bevidst om, at din troværdighed er din vigtigste ressource.

## 3.1 Etos, logos og patos

### Etos

Etos er den vigtigste af de tre retoriske appellformer, etos, logos og patos. Etos kan frit oversættes som opbygning af personens karakter eller troværdighed. Det er det billede, taleren ønsker at give af sig selv og sine kvaliteter. Det er samtidig det billede, som tilhørerne efterlades med. Etos kan være høj eller lav.

Etos-begrebet stammer helt tilbage til Aristoteles i det antikke Grækenland. Aristoteles beskrev grundigt, hvordan en person kan skabe etos om sin person. Det skulle ske ved at leve op til de tre dyder:

- Phrónēsis – at formidleren er dygtig og klog
- Areté – at formidleren moralsk er et godt menneske
- Eunoia – at formidleren viser velvilje overfor sit publikum.

I dag – cirka 2500 år senere – er det ofte de samme dyder, vi fremhæver hos den troværdige formidler. Lektor og forsker ved Københavns Universitet, Klaus Kjøller, har udvidet definitionen og taler om de 5 politikerdyder. En høj etos får du ved at leve op til de viste dyder i ord og handling.



### 1. Åben og ærlig

Dette er den vigtigste parameter, når vi taler om etos. Det gælder ikke kun i argumentation, men i alle livets forhold. Løgn, fortællinger og fordrejninger er ødelæggende for din etos.

Hold dig til sandheden. Fortæl det, der er behov for, og sørg for at dine kilder er opdaterede. Lad være med at pynte unødvendig på indhold eller sprog, og lad være med at give en halvkvædet vise, hvor vi som tilhørere bliver snydt.

I de senere år er begrebet *Fake News* dukket op i vores mediebillede. Fake News er en type falske nyheder, som bevidst er produceret for at vildlede eller misinformere. Som formidler kan det måske friste at stikke en lille hvid løgn, så man slipper for at fortælle en kedelig sandhed. Nogle medieforskere mener endda, at Fake News kan være med til, at vi generelt slækker lidt på kravet til at være ærlige.



Vores anbefaling er helt klar: Vær åben og ærlig. Vi ser igen og igen, at ærligheden hos en formidler bliver belønnet med tilslutning fra tilhørerne.

Vi slutter med et eksempel på decideret bedrageri.

I 2010 blev Milena Penkowa suspenderet som professor ved Københavns Universitet. Samme år blev hun idømt tre måneders betinget fængsel for underslæb, forfalskning af dokumenter og falsk anklage mod en studerende. Senere er sagen vokset. I august 2012 fremlægger et panel af internationale forskere deres undersøgelser af en række videnskabelige artikler fra Penkowa. I 16 ud af 23 artikler har panelet fundet mistanke om bevidst uredelighed, blandt andet fordi der i flere tilfælde mangler dokumentation for forsøgene. Der er desuden heller ikke overensstemmelse mellem antallet af forsøgsdyr i artikler og registre, og der er mistanke om manipulation med fotos, som illustrerer hjerneforskerens resultater.

Milena Penkowa blev i september 2015 ved Københavns Byret kendt skyldig i groft dokumentfalsk og blev idømt en betinget fængselsstraf på 9 måneder med to års prøvetid. Penkowa ankede sagen til Landsretten, hvor den blev behandlet den 8. september 2016. Østre Landsret frikendte her Penkowa for groft dokumentfalsk. Landsretsdommerne var enige om, at Penkowa havde begået dokumentfalsk. Men da tre ud af de seks dommere ikke mente, at der er tale om et groft tilfælde, var sagen forældet.

5. september 2017 besluttede Akademisk Råd at fratage Milena Penkowa den medicinske doktorgrad, hvilket førte til, at Penkowa stævnedes KU. Københavns Byret gav i januar 2019 universitetet medhold i, at det havde ret til at fratage hende doktorgraden.

Penkowa er ikke den eneste forsker, der har fusket. I 2001 afslørede en tysk kommission, at den lovende nano-forsker Jan Hendrik Schön havde baseret sin forskning på falske data. Afsløringerne kom som et chok, fordi Schön havde vundet stor respekt og var på tale til at modtage en nobelpris for sit arbejde.

## 2. Drevet af idealisme

Begrebet idealisme skal ses i forhold til begrebet egoisme.

Er du optaget af modtagerens bedste, eller går du efter personlig vinding?

"Jeg smækker ikke. Jeg lukker døren hårdt". Udtalelsen kommer fra Bettina Post, der trak sig efter fire år som formand for Dansk Socialrådgiverforening. Bettina Post udtalte: "Jeg er stolt af at have repræsenteret socialrådgiverne og have nået mine mål om at øge synligheden og den socialpolitiske indflydelse. Jeg har over et stykke tid oplevet en strammere snor fra hovedbestyrelsens side. Jeg har ellers nydt stor tillid og kunnet udtale mig ud fra min faglighed. Men det seneste halve eller trekvarte år har hovedbestyrelsen i højere grad skullet høres og have styr på, hvilke sager jeg kunne gå ind og kommentere. Sådan kan man godt arbejde, men jeg kan ikke fungere i det."

Det er specielt i debatten om lavere ydelser til kontanthjælpsmodtagere under 30 år, at formanden og hovedbestyrelsen er kommet på kant. Bettina Post har flere gange udtalt, at for nogle unge, som ikke har andre problemer end ledighed, er en nedsat kontanthjælp på niveau med SU en mulighed. På et tidspunkt må Bettina Post trække i land med en begrundelse om "at være for hurtig på aftrækkeren".

"Selvfølgelig skal man som formand forholde sig til uenigheder. Men hvis dette er udtryk for en tendens, at jeg fremover ikke kan udtale mig relativt selvstændigt om det, jeg bliver spurgt om, så bliver det helt uinteressant at ringe til mig. Dermed ryger hele synligheden og den politiske indflydelse på gulvet."

Artiklen slutter med følgende: "Jeg regner fortsat med, at mit arbejdsliv kommer til at handle om sociale forhold og socialpolitik. For det står mit hjerte nær. Måske som politiker, som kommunikator, som interessevaretager ... jeg ved det ikke."

Bettina Post tager altså konsekvensen og trækker sig fra sit job. Et lærebogseksempel på at være drevet af idealisme.

### 3. Teknisk dygtighed – kompetent

Den tredje af de fem dyder handler om kompetence. Ved du noget om det, du udtaler dig om?

Som formidler er teknisk dygtighed ikke kun et spørgsmål om viden. Formidleren bliver også i høj grad målt på grundighed, forberedelse og evne til at formidle stoffet til tilhørerne. Den tekniske dygtighed er med andre ord at sammenligne med det gode håndværk som formidler.

Et godt eksempel er journalist og politisk kommentator Ask Rostrup. Ask har især på det politiske stofområde markeret sig som en altid top-velforberedt vært med stor indsigt i det stof, han skal formidle. Ask Rostrup mestrer alle sider af opgaven med stort overblik.



Formidler du tunge data, anbefaler vi, at du genbesøger figuren på side 26, hvor vi har beskrevet, hvordan din etos kan falde, hvis dine data ikke er pålidelige, eller designet ikke er professionelt.

#### 4. Fast identitet

Det styrker din etos, at du holder fast i dine synspunkter og er til at regne med. Det gælder i øvrigt både indhold, sprog og stil. Holdninger og budskaber skal holde, både når du taler og skriver. Er der konsekvens i dine meninger? Eller er du en vendekåbe, der skifter mening, som vinden blæser? Modsat handler det heller ikke om at være stiv og rigid.



I langt de fleste tilfælde er vi sikre på, hvilken politisk identitet den enkelte politiker har. Et kendt dansk eksempel er hjemmehjælperen Pia Kjærsgaard, der var med til at stifte Dansk Folkeparti og var partileder frem til 2012. Kjærsgaard har konsekvent fastholdt sine nationalkonservative synspunkter uændrede siden Dansk Folkepartis start i 1995.

Mere forunderligt er det, når en politiker som Naser Khader på kort tid flytter sig i det politiske univers. Khader gik fra at være en populær radikal folketingspolitiker til det nystiftede parti Ny Alliance. Kort efter skiftede Khader igen til partiet Konservative. I 2011 forlod han folketinget - men kom tilbage igen fra 2015. Undervejs undrede vælgerne sig og gav udtryk for, at de var usikre på Khaders identitet.

#### 5. Evne til selvkritik, selvironi, humor

Humor er med til at øge etos, når den er velplaceret - mens etos falder, når den er fejlplaceret.

Vi danskere kan godt lide at blive betegnet som et humoristisk folkefærd. Specielt i formidlings-situationer er det for mange drømmen at kunne være både faglig og humoristisk på en gang.

Daværende kronprinsesse Mary fik hele salen til at grine i sin tale ved gallataffel i anledning af den daværende kronprins' 50-års fødselsdag. Mary formåede at holde en meget personlig tale og give os et indblik i, hvad der foregår bag kongehusets mure.

I indledningen leger kronprinsesse Mary med ordene i sin beskrivelse af Frederiks personlighed: "Far til fire. Frømand. Kunstkender. Musikelsker. Militærmand. Sportsmand. Min mand. Erhvervsambassadør. Søn. Eventyrer. Grønlandsfarer. Bror. Og en god ven. Hvordan indfanger man et menneske som dig? Uden at udelade noget af alt det, der gør dig til dig."

Læg mærke til, at Mary ikke bruger ordet kronprins i sin opremsning af hans forskellige roller. Mary vil vise os de andre facetter af Frederik - og dermed give os et mere nuanceret billede. I midten af talen kommer et meget smukt afsnit om at tabe en del af sit hjerte:

"Vi vovede at tabe den del af vores hjerte, som vi havde tilladt den anden at holde i sine hænder. Det kræver mod at turde satse. Men uden har vi tabt på forhånd. Jeg er lykkelig for, at du fejede



benene væk under mig, og at vi vovede at falde for hinanden – ikke for en stund, men for livet.” Og derefter følger et af de mange eksempler, hvor salen griner højlydt.

”Og livet sammen med dig er aldrig kedeligt. Du kommer som sagt i mange forklædninger. Det er aldrig givet på forhånd, om du kommer ind ad døren i uniform, jakkesæt, våddragt eller som ”MAMMIL”. Til dem, der ikke kender begrebet ”MAMMIL”, kan jeg sige, at det er en engelsk betegnelse, der er optaget i Oxford English Dictionary, for en voksende subkultur af ”Middle-Aged Men In Lycra, who ride expensive racing bicycles, wearing professional style body-hugging jerseys and shorts.” Der er delte meninger om, hvorvidt lycra og mænd på plus 40 er en god kombination. Og vi taler faktisk plus 50 her...? Men skat, du står stadig ret skarpt i lycra.

Jeg har det dog lidt svært, når det gælder kombinationen lycra, hjelm og rulleski. Og da du og dine holdkammerater til jeres første Vasaløb valgte at gennemføre i hvid lycra ... Hudløst ærligt, det går ikke. Jeg tror faktisk også godt, at du selv kunne se det bagefter.”

Mary fik senere på året tildelt Danske Talers pris for ”Årets tale” til en konference for professionelle taleskrivere.

### **Pas på med fejlplaceret humor**

DR-journalist Christine Cordsen kaldte midt i en analyse af en politisk situation en stor gruppe af danskerne for grisefarvede. Det gav debat – og Cordsen undskyldte det med, at hun forsøgte sig med en kæk bemærkning. Vi forventer, at standupkomikere går lige til grænsen eller over. Men da vi sjældent har hørt ”kække bemærkninger” tidligere fra Cordsen, vil mange vurdere, at det var fejlplaceret humor.

Når du præsenterer mundtligt og bruger humor – så husk, at om humoren er velplaceret afhænger af hele konteksten. Brug derfor humor med omtanke. Se mere om, hvordan du opbygger din etos på side 116.

**En person, der har høj etos,  
kan let skaffe sig mere.**

**En person, der har lav etos,  
kan let miste den smule, der er.**

## Logos

Logos appellerer til tilhørernes intellekt og rationelle stillingtagen. Ved hjælp af logiske argumenter, beviselige påstande og eksempler fremlægger man sagen for modparten.

I praksis betyder det, at du bruger logosappel, når du med neutralt ordvalg:

- refererer til lodige forskningsresultater, referater, kontrakter og lignende
- fremlægger tabeller, kurver og modeller
- viser billeder, der dokumenterer virkeligheden.

I den sammenhæng skal nævnes, at billeder fra åstedet udover at dokumentere virkeligheden samtidig kan have en stærk følelsesmæssig appel. Vi behøver bare at tænke tilbage på billeder fra terrorangrebet i New York den 11. september 2001. Vi husker de mange billeder fra selve terrorangrebet og billederne fra de efterfølgende minutter, timer, dage, uger og det månedlange oprydningsarbejde.



## Faldgruber

- Ensidigt brugt kan der være en tendens til, at det bliver kedeligt at høre på, eller at tilhørerne simpelthen mister overblikket.

## Muligheder

- Virker seriøst
- Specielt overfor modvillige tilhørere er det godt at benytte logos.

## Patos

Patos appellerer til såvel de længerevarende som de spontane, impulsive følelser hos modtageren. Patosappel er specielt karakteriseret ved mange værdiladede ord. Hvis debatten handler om retten til fri abort, vil modstanderen, der benytter patos, eksempelvis bruge ord som "mord" eller "fosterdrab" frem for det neutrale ord "abort". Eller når talen er om afskedigelser på arbejdsmarkedet, er der langt mere patos i udtrykket "massefyringer" end udtryk som "overtalige medarbejdere".

Vi bruger patosappel, når vi:

- bruger værdiladede ord i argumentationen
- fortæller historier og eksempler, der sætter stærke billeder i gang for modtagerens indre blik
- viser billeder og genstande, der fremkalder stærke følelser
- selv optræder med tydelige stærke følelser
- bruger metaforer, der vækker følelser hos modtagerne.

Under tv-debatten mellem Donald Trump og Joe Biden i juni 2024 blev retten til fri abort debatteret. Trump brugte som forventet stærkt følelseladede ord hele vejen igennem debatten. Trump påstod blandt andet, at Biden går ind for at dræbe fostre i 9. måned: "Han (Biden) er altså villig til at få barnet ud af livmoderen i 9. måned og dræbe det."

Da den amerikanske sangerinde Whitney Houston døde som 48-årig i 2012, holdt skuespilleren Kevin Costner en tale ved hendes begravelse. Costners tale indeholdt mange eksempler på velvalgt patosappel – såvel humor som kærlighed og beundring. Costner indledte talen med at bede alle i kirken om at glemme sorgen og tøjle vreden – bare længe nok til at huske Whitney som et sødt mirakel. Hovedbudskabet var, at Whitney var mere end god nok: Hun var et mirakel, selv om hun aldrig selv troede, at hun slog til. Senere fortalte Costner om valget af Houston til den store filmrolle i Bodyguard: "De spurgte mig: – Hvorfor vælger du ikke en anden sangerinde, måske en hvid?" Costner svarede, at han da godt nok havde bemærket, at Whitney var sort. Og han vidste, at hun ville være perfekt til rollen. Derfor udskød han filmproduktionen i et år, mens hun var på turné. Costner sluttede med at sige: "Nu er der en kvinde i Himlen, der får selv Gud til at spekulere på, hvordan han kunne skabe noget så perfekt. Når du nu skal synge for Ham, skal du ikke være bekymret. Du er god nok!"

Du kan se Kevin Costners tale ved Whitney Houstons begravelse i sin helhed på YouTube.

Naturligvis skal patosappellen bruges med omtanke. Hvis den overdrives, kan tilhørerne føle sig omklamrede eller opfatte kommunikationen som dramatisk eller komisk. Men hvis det lykkes at sætte de rette og passende følelser i spil, er patosappellen ofte lige det sidste, der skal til for at overbevise tilhørerne.

## Faldgruber

- I den vestlige kultur er vi hurtige til at tage afstand fra det at appellere til de store følelser. Ordet patetisk, der betyder højtidelig, følelsesfuld og gribende, opfatter mange som et lidt negativt ladet ord.
- I visse sammenhænge risikerer du at blive betegnet som usaglig, hvis du udelukkende bruger patosappel.

## Muligheder

- Ved at tale til tilhørernes følelser bliver det, du siger, langt mere vedkommende, end hvis du udelukkende holder dig til logisk argumentation.
- Nogle går så langt som til at sige: "Først når du har fat i folks følelser, kan du overbevise dem."



## Eksempel på brug af appelformer i politiske taler

Professionelle talere og deres taleskrivere er ekstremt bevidste om at benytte de tre appelformer etos, logos og patos til at påvirke publikum effektivt. Vi giver her et par eksempler på brug af appelformerne fra to taler, som dels er lejlighedstaler, dels er politiske taler.

Det første eksempel er Pia Olsen Dyhrs tale til SF's landsmøde før valget i 2019.

Derefter følger en artikel om USA's præsident Barack Obamas effektfulde tale, da han første gang vandt præsidentvalget i 2008. En sejrstale, der er gået over i historien, med plads til store ord, netop som den sensationelle sejr var en realitet.

Uanset om vi sympatiserer med politikerne i deres holdninger eller ej, kan vi iagttage deres brug af appelformer og blive bevidste om, hvordan de virker. Vi kan lære af dem og overveje, hvordan vi selv ønsker at appellere til vores tilhørere.

### SF-formand Pia Olsen Dyhrs tale ved landsmødet 2019

Pia Olsen Dyhrs politiske rådgiver, Thomas Nystrøm, fortæller:

"I talen handlede det om at se frem mod det forestående valg, fremhæve de temaer vi gerne ville have, at valget kom til at handle om og fortælle om SF's visioner på lidt længere sigt."

I den timelange tale er der utallige eksempler på, at Pia Olsen Dyhr dygtigt appellerer til sit publikum ved en passende blanding af etos-, logos- og patosappell.

#### Etos

Det måske vigtigste mål for formanden er at opbygge en høj troværdighed, enighed og loyalitet blandt deltagerne i landsmødet. Et par udvalgte eksempler, hvor Olsen Dyhr arbejder på det, kan være:

- Da vi stod her for fem år siden, kunne vi have valgt at flygte tilbage til dengang, at SF var et parti langt fra ansvarets tunge åg. Vi kunne også have valgt at skyde hele ansvaret over på andre og erklære os regeringsparate med det

samme – aldrig se tilbage. Vi valgte ingen af delene. For fem år siden kiggede vi hinanden i øjnene og blev enige om, at SF ikke skulle tilbage til fortiden eller laves om til et parti, SF ikke er. Vi blev enige om at tage erfaringen til os. Alt det, der ikke fungerede. Alt det, der trods alt fungerede rigtig godt. I dag er SF et stærkere og mere robust parti. Det vil vi være i regering. Det vil vi være uden for regering. Det vil vi være i opposition.

- Da jeg blev formand, var det afgørende for mig, at SF nu og i fremtiden bliver ved med at være et parti, man kan stole på. Et parti, man kan lave aftaler med. Et parti, som ikke løber sin vej, når den første modstand melder sig, og som tør være med til forbedringer, selvom der er hår i suppen – for det er der tit i politik. Samtidig var det afgørende, at SF igen blev et parti, der har sine grundværdier med i alt, hvad vi gør. Et parti, der siger: Nok er nok. At vi ikke sælger usynlige forbedringer som store sejre, men at vi er ærlige om, hvad vi opnår – og ikke mindst, hvad vi ikke opnår.

## Logos til forstanden

Talen er også rig på logosappel – også kaldet fakta – til publikums forstand eller intellekt. Konkrete eksempler på fakta fra talen er:

- Det går jo godt i Danmark, økonomien buldrer derudaf, arbejdsløsheden er lav, hvorfor er velfærden så hullet som en si? Vi skal helt tilbage til 1986 for at finde så få offentligt ansatte per borger. Og med regeringens plan, så vil der komme endnu færre i 2025 – ja, faktisk 11.000 færre offentligt ansatte, MENS der kommer flere børn og flere ældre. Det er 11.000 færre politibetjente, sosu-hjælpere, sygeplejersker, skolelærere, HK'ere, pædagoger – for at nævne nogle af dem. 11.000 færre! Det hænger jo ikke sammen. Eller gør det?
- Derfor lancerer vi i dag en investeringsplan for velfærden. I 2025 vil vi investere 47 milliarder mere i velfærd og grøn omstilling.
- Derfor er et af vores absolutte hovedkrav til en ny rød regering en ambitiøs og bindende klimalov. En klimalov, som skal sikre, at alle sektorer, landbrug, transport, bygninger og energi bidrager til at nå vores mål om at udfase kul og olie senest i 2040. Og meget gerne hurtigere. En klimalov, som skal gøre Danmark til en af verdens mest ambitiøse klimanationer.
- For præcis fem år og 30 dage siden stod jeg her i Kolding. Lige præcis her. Mit første landsmøde som formand for SF. Mange af jer var med. I sidder og smiler lige nu. For fem år siden var der langt mellem smilene. Vi var lige trådt ud af regering ... eller måske nærmere: tumlet ud af regering.

## Patos til følelserne

Lad os til sidst give et par eksempler på effektiv brug af patos, at tale til tilhørernes følelser. Pia Olsen Dyhr kendte sine tilhøreres værdier og kunne tale til medlemmernes fælles stolthed og historie. Det var netop det, hun gjorde, da hun sagde:

- Der er meget på spil. Jeg vil næsten sige, at hele det europæiske projekts sjæl er på spil i de her år.
- Fællesskab giver håb i en tid, hvor man ellers godt kan miste håbet. Det gjorde jeg, da jeg så programmet om Børnehuset Hurlumhej. Et program om hverdagen i danske børnehaver og vuggestuer. Det var ikke børnehaven som sådan: Her var glade børn. Duplo-klodser og dukker i herligt kaos på gulvet. Dedikerede pædagoger. Det var mødet med lederen Tina Brandt, der ramte som en mental mavepuster. Tina er både vellidt og kompetent, men hun har givet op. Hun bryder faktisk sammen for åben skærm. Modløs. Afmægtig. Bekymret for børnene.
- Lige nu er forældre og bedsteforældre i alle hjørner af Danmark i gang med at lave skilte og klippe gamle lagener om til bannere, så de kan gå på gaden om præcis en uge. Budskabet er det samme som et af vores hovedkrav til en ny regering. Vi skal have flere hænder i børnehaver og vuggestuer. Tid til omsorg, tid til de børn, der har så meget brug for at blive set, men som nogle gange bliver glemt.



Du kan læse hele talen her:  
<https://dansketaler.dk/tale/pia-olsen-dyhrs-tale-ved-sfs-landsmoede-2019/>

## Obamas sejrstale - til hele USA

USA's første farvede præsident Barack Obama vandt sin opsigtsvækkende sejr 5. november 2008. Obama havde for længst skrevet sig ind i alle taleskrivers bevidsthed som en dygtig retoriker og taler. Da valgsejren var sikker, gik Obama på scenen i sin hjemby Chicago og holdt sejrstalen. Talen er et elegant eksempel på at skabe en effektiv balance mellem de tre appelformer: etos, logos og patos.

Målet med talen er at favne såvel de amerikanere, der har stemt på Obama, som de, der ikke har. I den sidste tredjedel af talen bruger Obama storytelling som ramme for sine budskaber. Han fortæller historien om den 106-årige Ann Nixon Cooper fra Atlanta. Gennem den gamle, farvede kvindes historie lykkes det Obama at flette USA's seneste 100-årige historie ind i sejr-budskabet. For at nå sit publikum sætter Obama alle tre appelformer i spil.

### **Etos** – troværdigheden er på plads

Ved at beskrive sig selv som en lille brik i det store historiske fællesskab, afstiver Obama sin egen etos. Han viser ydmyghed, men tager også ansvar for at være den, der har evnerne og initiativet til at føre USA sikkert videre.

### **Logos – de historiske fakta**

De historiske fakta, logos, er ryggraden i historien: slaveriet, forskelsbehandling på

grund af køn og race, økonomiske kriser og krige. Obama binder det sammen med det fakta, at meget er ændret siden da, og at Ann Nixon Cooper med sin stemme har været med til at arbejde for en ændring, en ny tid for hele USA.

### **Patos – appel til følelserne**

Men Obamas vigtigste værktøj er patosappellen. Talens afsluttes sådan: "America, we have come so far. We have seen so much. But there is so much more to do. So tonight, let us ask ourselves – if our children should live to see the next century; if my daughters should be so lucky to live as long as Ann Nixon Cooper, what change will they see? What progress will we have made? This is our chance to answer that call. This is our moment. This is our time – to put our people back to work and open doors of opportunity for our kids; to restore prosperity and promote the cause of peace; to reclaim the American Dream and reaffirm that fundamental truth – that out of many, we are one; that while we breathe, we hope, and where we are met with cynicism, and doubt, and those who tell us that we cant, we will respond with that timeless creed that sums up the spirit of a people: Yes We Can."

Obama taler her direkte ind i alle amerikaneres hjerte og sjæl. Alle de stærke følelser er repræsenteret: stolthed, ansvarlighed, sandhed, kærlighed til børnene og de gamle, ønsket om en god og fredfyldt fremtid. Kort sagt: den amerikanske drøm – et samlet folk.

## 3.2 Byg argumentationen op

Argumentation forudsætter tvivl. Nogen skal overbevises. I forbindelse med en argumentation er det derfor vigtigt, at formidleren er præcis og skarp, så vi som tilhørere har noget at forholde os til.

Det er derfor vigtigt, at budskabet er helt klart.

Når du begrundes eller argumenterer, handler det om at overbevise i modsætning til at overtale. Mange formidlere bruger haglgeværet, når de skal argumentere for en sag, men praksis viser, at riflen er bedre. Find derfor nogle få – men velvalgte argumenter, der underbygger dit budskab.

Jo bedre en argumentation kan stå sig over for modargumentationen, desto større chance har den for tilslutning. Et vigtigt led i forberedelsen er derfor at overveje de nærliggende modargumenter til din argumentation.

### Det klare budskab

Forestil dig, at du netop er trådt ned af talerstolen. Uden for lokalet venter en journalist. Journalisten fortæller, at i aftenens tv-avis vil der sandsynligvis være plads til et ganske kort indlæg om det emne, du netop har holdt tale om. Journalisten stiller dig herefter spørgsmålet: "Hvad var dit budskab?" Her bør du ikke være i tvivl, men i princippet kunne svare med en enkelt sætning.

Mange talere fortæller om deres emne fra a til z, men spørger man efterfølgende tilhørerne om, hvad der var budskabet, vil man få vidt forskellige svar. Det er ikke godt. Det er dig, der skal sikre, at alle får rigtig fat i budskabet.

Budskabet kan begynde med ordene:

Jeg mener, ...

Jeg tror, ...

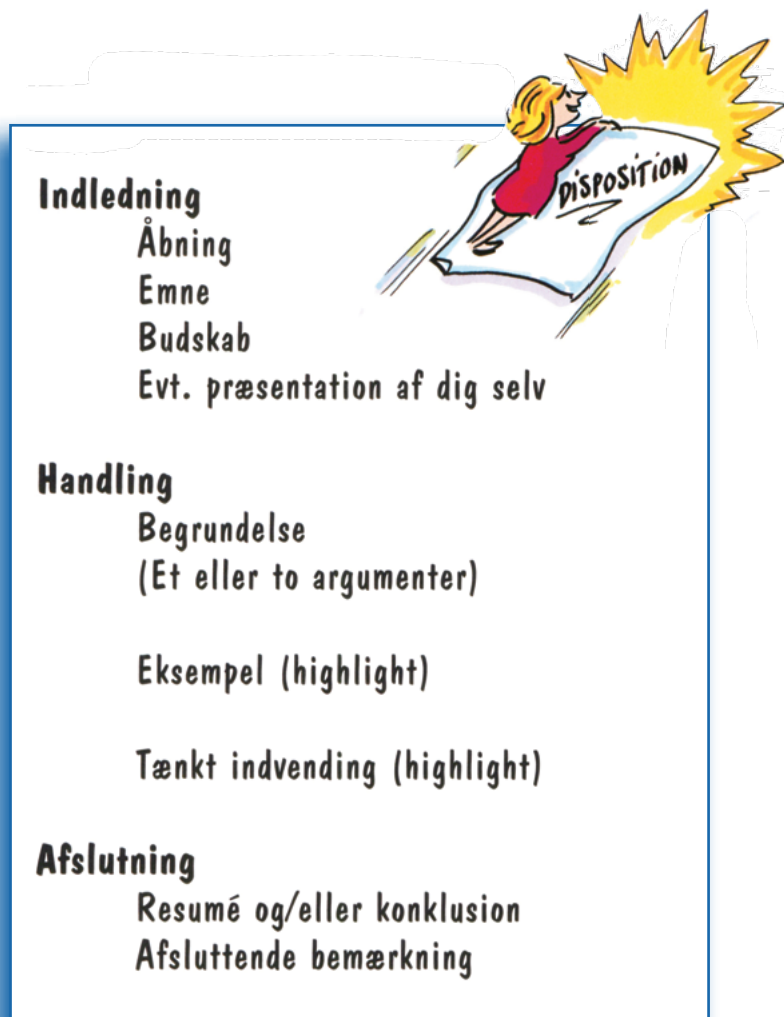
Jeg har den opfattelse ...

Vores budskab i HK er ...



*Budskabet står stærkest, når det er formuleret som én sætning.*

## Den argumenterende disposition



Denne disposition er specielt velegnet til den korte præsentation, hvor du skal argumentere for en sag, et forslag eller en idé. Det kan være en præsentation af 3-10 minutters varighed – alt afhængig af, hvor meget du gør ud af de enkelte elementer. Er din åbning en historie, varer den alt andet lige længere tid end f.eks. et retorisk spørgsmål.

Den særlige finesse ved denne disposition er den tænkte indvending.



## Den tænkte indvending

Det virker stærkt på tilhørerne, hvis formidleren inden afslutningen tager en nærliggende tænkt indvending op og selv tilbageviser denne.

En tænkt indvending kan f.eks. lyde:  
*"Nu vil nogen sikkert sige, det må være dyrt at gennemføre dette projekt."* Herefter kan formidleren selv fortsætte med ordene:  
*"Det er rigtigt, at vi taler om en stor investering, men den er tjent hjem igen allerede efter to år."*  
 Her vil det være oplagt at vise regnestykket på f.eks. en flipover eller på en slide.

Eller  
*"Ulempen er ...."*

Hvis du formår at tage lige præcis den indvending op, som måske halvdelen eller flere af tilhørerne selv sidder og tænker på, står du stærkt.

Når en tænkt indvending virker så stærkt, skyldes det, at formidleren fremstår som en åben person, der anerkender modsynspunkter og indrømmer de ulemper, der er forbundet med sagen. Du bør nøjes med at tage en enkelt indvending op, da der ellers kommer for meget støj på linjen.

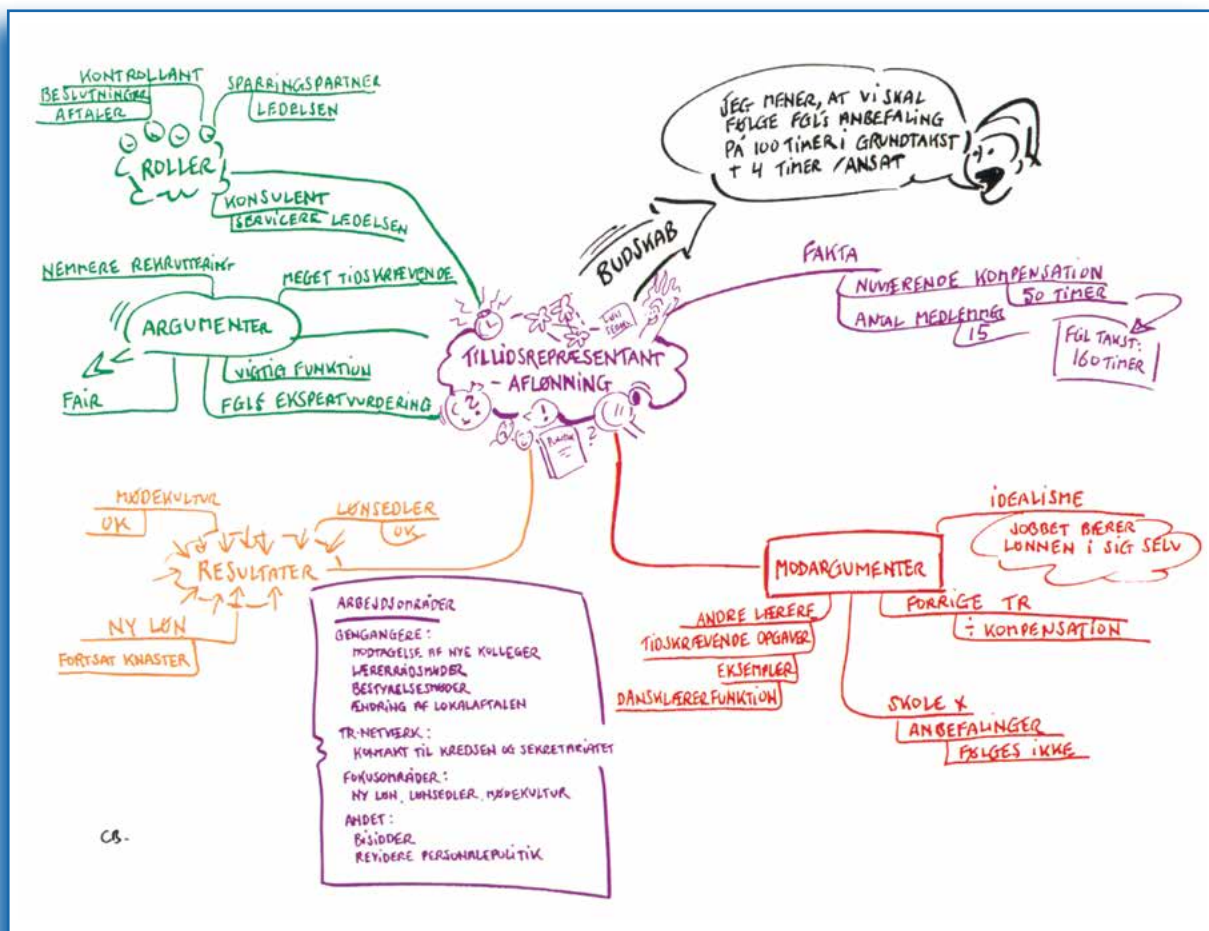


## Strategiske overvejelser, et eksempel

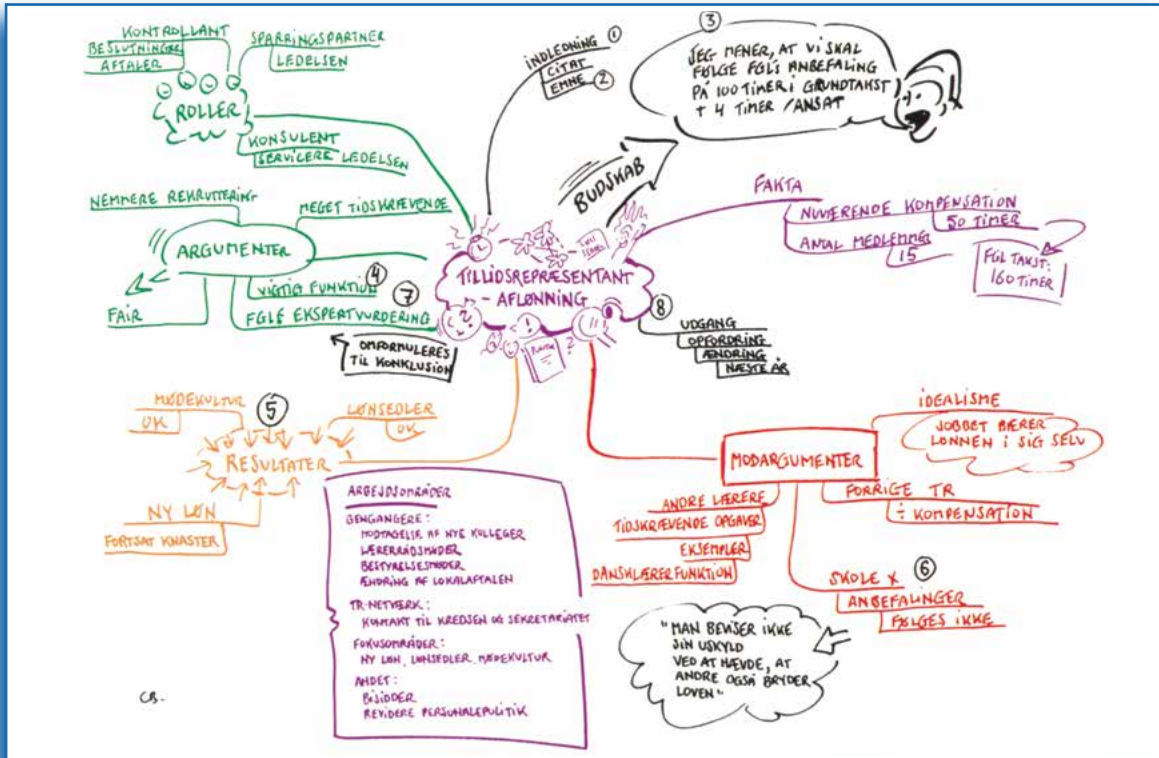
Vi har valgt en lærer, der har fungeret som tillidsrepræsentant på en privatskole i næsten et år. Lærerne er organiseret under FGL, Frie Grundskolers Lærerforening. Der er 15 organiserede lærere på skolen. Læreren har 50 timer om året til sit tillidshverv.

FGL anbefaler imidlertid, at opgaven som tillidsrepræsentant udløser 100 timer i grundtakst + 4 timer pr. ansat.

Tillidsrepræsentanten vil nu foreslå ledelsen, at skolen følger FGL's anbefaling.



Som et led i forberedelsen noterer tillidsrepræsentanten sine tanker og idéer ned på et mindmap. (Se eventuelt mere om mindmap i kapitel 6). Herunder noterer tillidsrepræsentanten, hvilke argumenter der taler for, og hvilke der taler imod. Endvidere reflekterer tillidsrepræsentanten over, om der er nogle gode eksempler, der kan understøtte argumentationen, og hvilke modargumenter ledelsen eventuelt vil benytte.



Tillidsrepræsentanten vælger at benytte den argumenterende disposition. Opgaven består nu i at få sorteret i idéerne.

- Under redigeringen finder tillidsrepræsentanten ud af, at der mangler en stærk åbning og en præcisering af emnet. Budskabet er godt nok og kræver ingen omformulering.
- Blandt de mange argumenter er det stærkeste umiddelbart, at tillidsrepræsentanten varetager en vigtig opgave – og gør en forskel for skolen.
- Som eksempel vil tillidsrepræsentanten gennemgå de vigtigste resultater.
- Tillidsrepræsentanten vil gerne komme det vigtigste modargument i forkøbet ved at benytte det som tænkt indvending. Det bliver modargumentet, der går på, at der er andre skoler, der heller ikke følger FGL's anbefaling. Det skal tilbagevises på en eller anden elegant måde. En idé kunne være at bruge formuleringen: "Man beviser ikke sin uskyld ved at hævde, at andre også bryder loven", men den kan måske skabe modstand.
- Som afslutning vil tillidsrepræsentanten komme med en konklusion og afslutte med en opfordring til handling.

## Den færdige tale – den argumenterende disposition

### Indledning

Åbning "En af de vigtigste kilder til energi er stolthed over det, man laver."  
Jeg er stolt af mit tillidshverv. Det er spændende, og jeg mener, at jeg gør en forskel for skolen.

Emne Jeg vil gerne fremlægge et forslag om, hvilken takst tillidsrepræsentantjobbet fremover bør aflønnes med.

Budskab Jeg mener, at vi her på skolen bør følge FGL's anbefaling på 100 timer i grundtakst + 4 timer pr. ansat.

### Handling

Begrundelse Der er tale om en vigtig funktion, og det er også i ledelsens interesse, at jeg varetager jobbet professionelt!

Highlight Slides med resultater, eksempel

1. En af de ting, jeg startede med, da jeg overtog jobbet, var, at gennemgå den enkelte lærers lønseddel sammen med vedkommende. Her var fejl i 20 %.
2. Lærerrådsmøderne er blevet ændret, så vi i dag gennemfører dem på en langt mere spændende og samtidig effektiv måde.
3. Ny løn er ved at være sat på skinner, men der ligger fortsat en del arbejde i at få de sidste knaster på plads, så alle føler, at de bliver aflønnet på en fair måde.  
Det har selvfølgelig taget tid – også langt mere end de 50 timer, der i dag er sat af til tillidsrepræsentantjobbet.

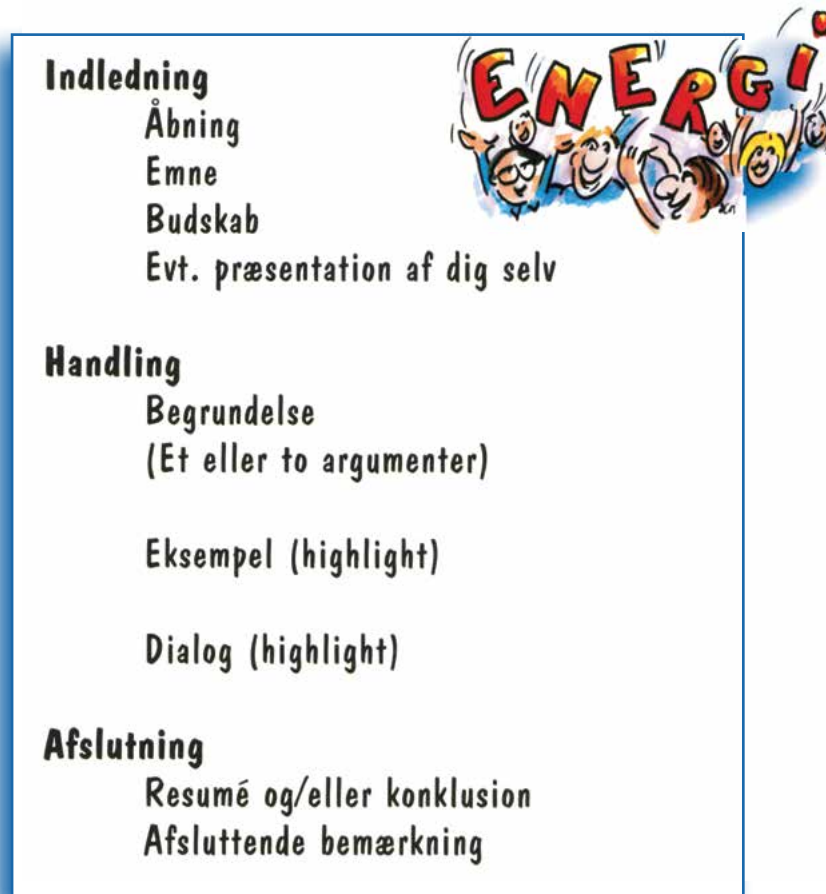
Tænkt indvending Nu tænker I måske, der er mange andre skoler, der heller ikke følger FGL's anbefaling. Der er rigtigt. Spørgsmålet er bare, om det er et argument, der holder. Det mener jeg ikke. Der vil altid være eksempler på skoler, der byder deres ansatte ringere vilkår.

### Afslutning

Jeg mener, at skolen ved at følge FGL's anbefalinger kan sende et signal om, at man værdsætter og anerkender, at tillidsrepræsentantjobbet er vigtigt.

Udgang Jeg vil derfor bede jer om at overveje dette med henblik på at få timetallet reguleret fra næste år.

## Den argumenterende disposition med indlagt dialog



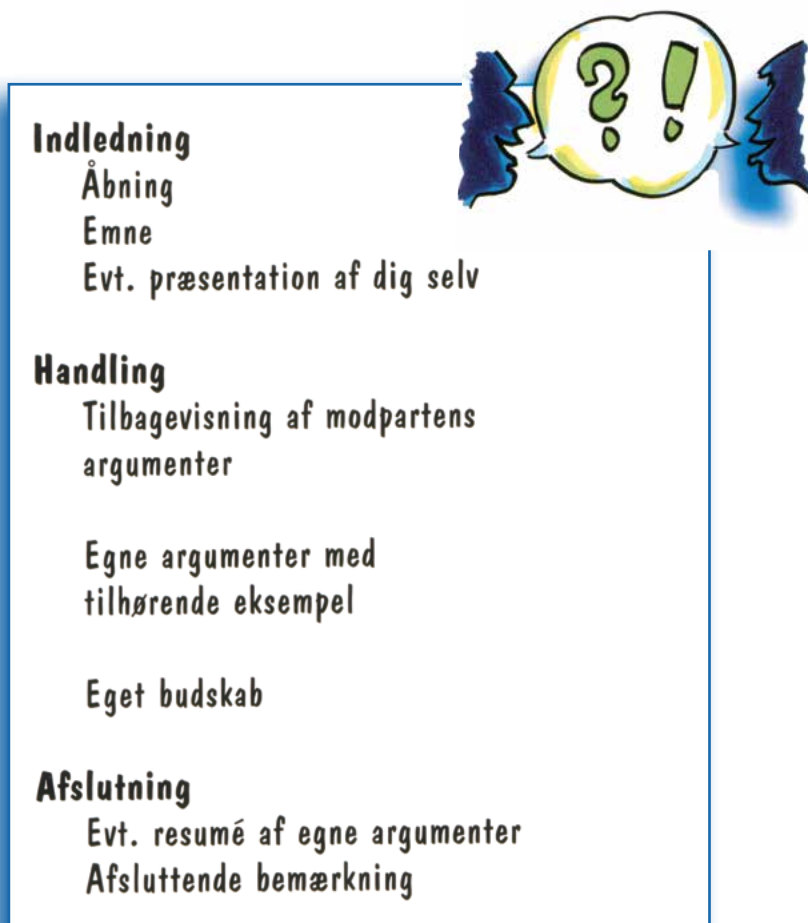
### Supplér med spørgsmål

Der er en tendens til, at argumentation avler modargumentation. Derfor er det en god idé at supplere argumentationen med nogle spørgsmål. Forestil dig, at du er i gang med at overbevise en gruppe om, at I skal gå i gang med et givent projekt. Efter at have fremført et eller to hovedargumenter og givet et eksempel lægger du op til en dialog med spørgsmålene: Hvilke muligheder ser I i projektet? Hvilke faldgruber skal vi være opmærksomme på?

Det vil sandsynligvis være meget mere overbevisende end en lang enetale fra dig.

En tommelfingerregel er: Jo mere du lægger op til, at deltagerne skal bidrage, desto mere energi vil der være i lokalet.

## Debatdispositionen



Skal du modargumentere, er debatdispositionen en klassisk måde at opbygge en modargumentation på. Forudsætningen er, at tilhørerne allerede har hørt modpartens indlæg. Debatdispositionen går også under navnet "Den indirekte disposition".

Du skal som i alle andre sammenhænge have en god indledning. Derefter tilbageviser du modpartens indlæg punkt for punkt. Først derefter kommer du med dine egne argumenter med tilhørende eksempler. Du bygger derved op til det absolutte klimaks i talen: dit budskab. Herefter følger et kort – gerne ultrakort – resumé af dine argumenter, inden du afslutter talen, eksempelvis med en opfordring til handling.

PS: Husk få, velvalgte argumenter – ofte er ét virkelig godt argument nok.

## Modargumentation

Der er mange måder at gendrive på. I bogen "Praktisk argumentation" af Merete Onsberg og Charlotte Jørgensen, nævner forfatterne en række gendrivelsesmetoder. En af forfatternes pointer er: "Et er, at man altid skal være forberedt på modargumenter, noget andet er, om man i den givne situation skal gå ind i modargumentationen. Lad dig ikke lokke til at argumentere frem og tilbage om uvæsentlige detaljer."

**Dårlige argumenter  
bekæmper man bedst  
ved ikke at forstyrre  
udredningen af dem.  
Alec Guinness**

Et grotesk eksempel er Donald Trump og Joe Bidens tv-debat i juni 2024. Donald Trump fortæller, at han er sund og rask og har vundet to klubmesterskaber i golf. Biden hopper på krogen og siger: "Jeg tager gerne en golfdyst med ham. Jeg fik mit handicap ned på 6, da jeg var vicepræsident." Til dette siger Donald Trump: "Det med handicappet på 6 er løgn." Hvortil Biden siger: "Mit handicap var (og tøver) 8." Biden skulle selvfølgelig slet ikke være gået ind i den argumentation.

Overskrifterne til pkt.: 1, 2, 3 og 5 har vi hentet fra ovennævnte bog.

### 1. Gendriv punkt for punkt

Det er den metode, debatdispositionen lægger op til. Tag fat i de argumenter, der betyder noget, og tilbagevis dem et for et. Dette kan så ske via en af de efterfølgende metoder, eksempelvis ved at bestride argumentet.

### 2. Bestrid det

Denne metode går ud på at hævde det modsatte. Forestil dig, at formidleren har refereret til en videnskabelig undersøgelse og er gået længere, end den statistiske beregning kan bære. Det kan være ved at hævde, at produkt x er bedre end produkt y på trods af, at resultaterne ikke er signifikant forskellige – ofte udtrykt som "Der er en tendens til". Det virker stærkt, hvis modparten i et sådant tilfælde slår præcist ned og f.eks. siger: "Det nytter ikke at tale om tendenser, når den statistiske metode netop viser, at eventuelle forskelle er fuldstændig tilfældige." I et sådant tilfælde vil den første formidlers etos falde, og modpartens etos øges.



Det er også at bestride, hvis du refererer en anden undersøgelse, der viser det modsatte af den, som modparten har refereret til.

### 3. Afvis autoriteten

Mange brancher og virksomheder udarbejder materiale til folkeskolerne, og jævnligt er det til debat, om skolerne skal benytte dette. Eksempelvis udsendte et medicinalfirma en videofilm om brug af p-piller. Ingen steder i filmen blev risiciene ved at benytte p-piller nævnt. Skolerne vil med stor sandsynlighed afvise et sådant materiale.

#### 4. Angrib modpartens troværdighed

Denne metode har mange varianter. Det kan foregå ved:

- at antyde eller sige direkte, at modparten lyver
- at beskyldte modparten for at mele sin egen kage
- at hævde, at modparten ikke har sin faglige baggrund i orden
- at hævde, at modparten modsiger sig selv.

#### 5. Angrib argumentationsformen

Dyrenes Beskyttelse udgav for år tilbage en rapport, hvori opdræt af dyr til jagt kritiseres, herunder danske jægeres brug af opdrættede fasaner, der sættes ud i naturen og benyttes som jagtbytte. Formanden for Danmarks Jægerforbund var meget fortørnet over kritikken – specielt fordi foreningen løbende har samarbejdet med Dyrenes Beskyttelse – og kaldte i Radioavisen kritikken en svinestreg.

Formanden for Danmarks Jægerforbund angriber på denne måde argumentationsformen.

### Undlad at have aggressionerne udenpå

Når vi oplever en debat, hvor den ene part opfører sig respektløst overfor modparten, sidder vi ofte med en mærkelig fornemmelse. Vi forventer, at folk, der stiller sig op i professionelle

#### Når angrebet bliver for groft

I oktober 2014 angriber Mogens Camre, tidligere EU-parlamentsmedlem for Dansk Folkeparti, både Manu Sareen, social-, ligestillings- og integrationsminister og Erkan Özden, journalist på DR. Angrebet kommer efter, at Manu Sareen er blevet interviewet om blandt andet integration i DR-nyhederne.

Mogens Camre skriver i en Facebook-update fredag den 24. oktober 2014: "Jeg havde en underlig fornemmelse, da jeg så DR1's tv-avis her til aften. En journalist, som ser ud til at stamme fra Mellemøsten, interviewer en integrationsminister, som er inder. De drøfter, hvordan folkevandringen bedst kan få plads i

Danmark. Deres pejlemærker er konventioner, som er vedtaget af folk i fremmede lande, uden at danskerne er blevet hørt. Folk fra fremmede kulturer bestemmer, hvad der skal ske med dette land."

Updaten medfører en storm af reaktioner.

Danmarks Radios nyhedsdirektør Ulrik Haagerup går også ind i sagen og udtaler: "I DR vil vi bedømmes på vores professionalisme og ikke på vores køn, seksualitet eller etniske baggrund. Jeg læser det, som Mogens Camre har skrevet, som kritik at den faglighed, en af vores værter har, alene baseret på hans hudfarve. Det, synes jeg ikke, er i orden."



sammenhænge, også opfører sig som sådan. En aggressiv holdning eller decideret fjendtlighed kan komme til udtryk ved, at en person:

- Kommer med angreb på modpartens ydre. Det kan gå på egenskaber som køn, udseende, alder og social status. Her taler vi om angreb på noget, personen ikke har mulighed for at ændre på, og det vil derfor virke meget fjendtligt. Det er simpelthen for "billigt" at forsøge at score nogle point ved at nedgøre f.eks. personens udseende.
- Har et aggressivt kropssprog eller mimik eksempelvis himmelvendte øjne, mens modparten fremfører sine synspunkter.
- Forhindrer modparten i at komme til orde.

Angreb på modpartens etos, som beskrevet på de foregående sider, kan også kamme over og blive opfattet som aggressivt og fjendtligt.

Tidligere har teorien været, at har du aggressionerne udenpå, slår sympatien over på modparten. I de seneste år har retorikken ændret sig. Desværre oplever vi et skred i, hvordan det opfattes at være aggressiv, f.eks. på tv og på de sociale medier. Noget tyder på, at nogle debattører har det som en bevidst stil – og slipper godt fra det.

## Kend målgruppens værdier

Forestil dig et par, der sidder ved middagsbordet og drøfter, om familien skal købe økologiske fødevarer. Den ene har som udgangspunkt en værdi, der lyder:

"Alle danske landbrugsprodukter er af en god kvalitet, fordi der ikke er rester af eksempelvis sprøjtemidler i produkterne." Det efterfølgende argument kan være: "Der er ingen grund til at betale ekstra for økologiske fødevarer."

Modparten har måske en værdi, der lyder: "Det er vigtigt at spise rene fødevarer. Afgrøder, der er behandlet med sprøjtemidler, og dyr, der eksempelvis er fodret med genmodificeret foder, er ikke "rene" fødevarer. Argumentet kan derfor være: "Økologiske varer har en højere kvalitet end ikke-økologiske varer. Det vil jeg gerne betale for."

Argumentet vil sandsynligvis prelle af som vand på en gås på modparten. Forklaringen skal findes i parrets forskellige værdier.

## Husk den grundige research

En populær tv-kendis skulle holde foredrag for en gruppe kvægproducenter. Foredragsholderen var underholdende: Sjov og alvorlig på skift, interessant og med mange tankevækkende pointer. Kort sagt, han havde tilhørerne i sin hule hånd.

"Jeg synes, I fortjener meget mere respekt fra forbrugerne, end I får i dag," var et af de populære udsagn.

"I skal også have noget mere for jeres produkter," var et andet udsagn, der vandt glæde og gehør hos tilhørerne.



"Eksempelvis køber vi aldrig andet end økologiske produkter hjemme hos os," tilføjede foredragsholderen meget overbevisende.  
Og så blev der tavshed!

Rundt om i salen begyndte landmændene at brumme lidt, og en del af dem fik armene op over kors. Et par stykker af dem gik hårdt til foredragsholderen og spurgte blandt andet:  
"Hvad mener du da, der er i vejen med vores produkter?"

Der var ikke flere smil, og foredragsholderen kom aldrig helt ind i varmen igen den dag. Hvad var mon problemet? Jo, foredragsholderen havde glemt at researche grundigt på sin målgruppe. Alle landmændene i gruppen havde konventionelle bedrifter, altså ikke økologiske landbrug.

Det bedste udgangspunkt for at overbevise dine tilhørere er at have fælles grundlæggende værdier. De værdier, vi lettest kan være enige om, er det, der er sandhed eller vedtaget som fakta, eksempelvis at det er godt at leve længe og at have et godt helbred.

En anden fælles værdi kan være, at dyr ikke må mishandles. Hvis vi tager udgangspunkt i sådanne fælles værdier, kommer vi sandsynligvis godt i gang med argumentationen.

Efter en fornuftig argumentation er der god mulighed for, at tilhørerne også overtager konklusionerne, som i eksemplet med dyrevelfærd kan være en stramning af reglerne for dyretransport.

Hvis vi derimod lægger ud med en værdi, der ikke nødvendigvis er fælles, er der stor sandsynlighed for, at tilhørerne ikke accepterer den videre argumentation. Et eksempel kan være, at en politiker i et foredrag lægger ud med at erklære, at Danmark kun er for danskere. De tilhørere, der ikke deler denne opfattelse, vil sandsynligvis heller ikke acceptere den argumentation, der følger. De har ganske enkelt ikke fælles værdier på dette punkt.

## Abstrakte eller konkrete værdier

Når vi vælger, hvilke værdier vi vil tage udgangspunkt i, er det nyttigt at kende forskel på, hvordan forskellige typer værdier egner sig til at overbevise forskellige tilhørere.

Når værdier kan forbindes med personer, steder eller institutioner, kaldes de konkrete værdier. Eksempler på konkrete værdier er: "Jeg kan sige min mening, fordi vi har ytringsfrihed", eller "Vi deler pengene retfærdigt, 50 % til hver." Konkrete værdier egner sig bedst til at overbevise tilhørere, der foretrækker at bevare tingene, som de er.

Når værdier ikke kan forbindes med personer, steder eller institutioner, kaldes de abstrakte. Eksempler på abstrakte værdier er "frihed", "retfærdighed" og "sandhed". Abstrakte værdier egner sig bedst til at overbevise de personer, der foretrækker forandring.

## Et eksempel

Lad os tage den kendte debat: for eller imod højere hastighed på motorvejene. De argumenter, der egnede sig bedst til de tilhørere, der ville bevare den eksisterende hastighed på motorvejene, var formodentlig konkrete:

"Ulykkesstatistikker viser, at 10 km højere hastighed giver 50 ekstra trafikdræbte om året".

Til de tilhørere, der ønskede forandring, ville et argument med abstrakt værdi sikkert være mest velegnet f.eks.: "Det vil give en større frihed for bilisterne."

Problemet med begge argumenter er, at de ikke nødvendigvis tager udgangspunkt i fælles værdier. Derfor er det svært at vinde modstandernes accept med begge typer argumentation.

Omvendt kan vi også bruge vores viden om abstrakte og konkrete værdier til at gennemskue eventuelle modargumenter. De, der ønsker forandring, vil ofte argumentere med abstrakte værdier, mens de, der foretrækker at bevare tingene, som de er, ofte vil argumentere med konkrete værdier.

### Fælles værdier på Novo Nordisk

Gennem mere end 20 år har Novo Nordisk været den virksomhed, der vinder landets bedste image som arbejdsplads for ingeniører. Spørgsmålet er, hvad der er hemmeligheden bag denne HR-succes? Et bud er, at ledelsen altid har fremhævet medarbejdernes engagement og de fælles værdier som en grundsten i virksomheden. Novo Nordisk beskriver blandt andet deres værdier med disse ord:

*Via vores filantropiske aktiviteter og ejerskab af virksomheder ønsker vi at bidrage til at fremme menneskers sundhed og samfundets bæredygtighed.*

Såvel de tidligere direktører, Mads Øvlisen og Lars Rebien Sørensen, som den nuværende direktør Lars Fruergaard Jørgensen, fremhæver disse værdier.

Til fagbladet Ingeniøren siger Lars Fruergaard Jørgensen, i maj 2020, da virksomheden for 20. gang blev kåret til at have landets bedste image som arbejdsplads for ingeniører:

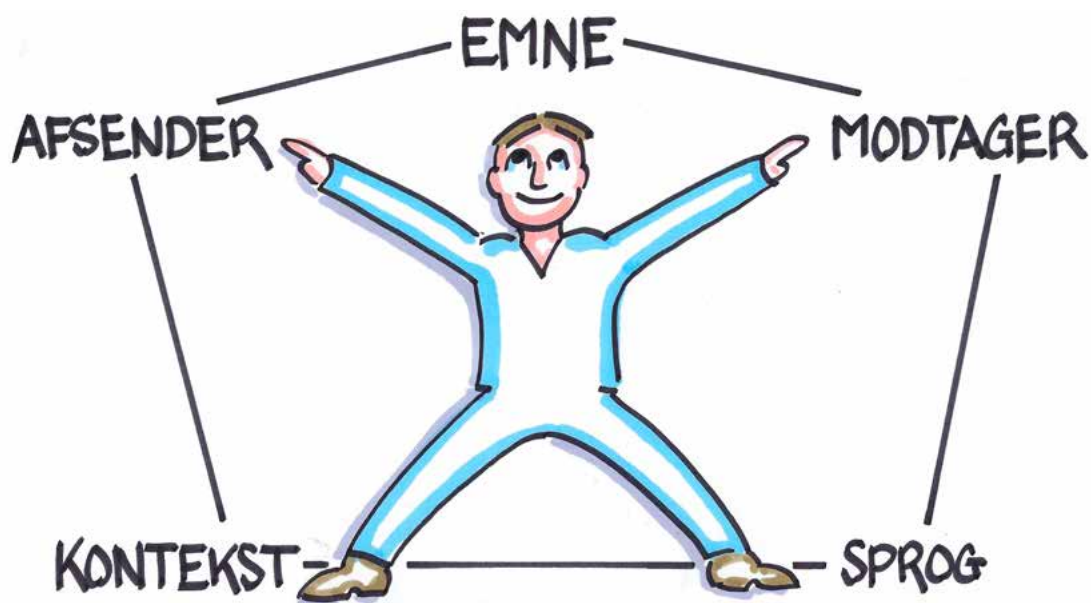
"Det er jeg virkelig stolt af. Engagerede medarbejdere, der er glade og stolte over deres arbejdsplads, betyder rigtig meget for arbejdsglæden, og det gør os også til en attraktiv arbejdsplads for potentielle nye medarbejdere," siger Lars Fruergaard Jørgensen, CEO i koncernen siden 2017.

På vores kurser møder vi ofte medarbejdere fra Novo Nordisk. De fortæller altid med stor entusiasme om de fælles værdier på virksomheden – og stoltheden over at være en del af teamet.

## Planlæg din præsentation med Pentagrammet

I det gamle Rom levede Marcus Tullius Cicero (106 f.Kr.-43 f.Kr.). Han var politiker, retoriker, jurist, skribent og filosof. Cicero var kendt som en meget dygtig advokat for romerske borgere, som var blevet uretfærdigt dømt. Oftest fik han dem frikendt. Mange bemærkede, hvor godt forberedt Cicero altid var. Hans egen forklaring var, at han altid forberedte sig systematisk på indholdet – hele vejen rundt om sagen. Ciceros model bærer navnet Pentagrammet, fordi der er 5 elementer i forberedelsen: emne, afsender, modtager, sprog og kontekst.

Selv om modellen har mere end 2000 år på bagen, kan vi stadig have stor nytte af at bruge den i forberedelsen. Lad os derfor knytte et par ord til hvert element i Pentagrammet:



### Emne

Det er oftest en god idé at begynde her med at få overblik over, hvad der er dit tema, din overskrift på det du vil tale om. Her researcher du på emnet og formulerer dit budskab og dine argumenter. Måske har du fakta og baggrundsviden, som du skal undersøge og vælge fra.

### Afsender

Dernæst anbefaler vi, at du bliver helt klar over, hvem der skal være afsender af budskaberne. Overvej, om det er dig selv, flere eller en hel afdeling. I andre situationer er afsenderen hele organisationen, måske kommunen, folketinget eller hele Danmark. Beskriv kort afsenderen og det, du vil med budskabet. Når afsenderen er klart beskrevet, er det let at vide, om du skal formulere dig

med "jeg", "vi" eller hele gruppens navn. Det er også her, du beslutter, hvordan du rent visuelt skal fremstå som afsender. Her kan du planlægge alt fra din personlige fremtoning og påklædning til logoer, farver og grafik på dine visuelle virkemidler.

## Modtager

Nu retter vi fokus på modtageren. Vi kan helt enkelt sætte et par ord på modtagerens behov. Har dine tilhørere brug for inspiration, ny viden eller noget helt andet. I retorikken taler vi om, at vi vil belære, behage eller bevæge vores tilhørere. Med i vores forberedelse er også en dybere analyse af modtagerne og det, vi ved om dem: uddannelse, erfaring, beskæftigelse, interesser, værdier, holdninger – og måske køn, alder og bopæl. Jo mere vi ved, jo bedre kan vi målrette vores budskaber og highlights.

## Sprog

Sproget har sit helt eget element i Pentagrammet. Først og fremmest vælger vi nationalt sprog: Kan vi tale vores modersmål, eller skal vi tænke på at oversætte til et andet sprog? Dernæst skal vi vælge hvilken sproglig stil og sværhedsgrad, der egner sig til situationen. Prøv at tænke tilbage på sprogtræet på side 29. Hvor meget fagsprog dur her? Hvad med rim, remser og slogans? Skal sproget være enkelt og neutralt eller smykket, kompliceret og med masser af følelser? Når du kender de øvrige elementer i Pentagrammet, træffer du de sproglige valg, der passer til situationen.

## Kontekst

Ofte kalder vi også dette element "omstændighederne". Det vil sige alt det andet i denne kommunikation. Overvej stedet, tiden og det, der sker lige før og efter din præsentation. Måske er der netop sket noget i verden omkring os, som du kan relatere til. Måske har tilhørerne oplevet noget, som du kan inddrage eller referere til. Under dette punkt kan vi også forholde os til, hvordan vi skal levere budskabet: Er det rent fysisk foran vores tilhørere? Mødes vi virtuelt på en skærm? Optræder vi ved et møde, et foredrag, på et lyd- eller videoklip – eller noget helt andet?

## Brug skabelonen

Du kan hente en skabelon med Pentagrammet på bogens hjemmeside og udfylde den, når du forbereder din kommunikation.

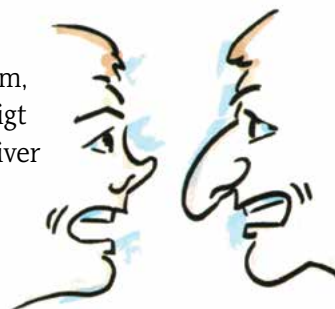
Personligt bruger vi Pentagrammet før enhver ny kommunikationsopgave. Når det er enkelt, bruger vi måske 15 minutter til hurtigt at tænke elementerne igennem. Og er det en ny, stor eller ukendt opgave, ofrer vi gerne en time eller mere på denne del af forberedelsen. Vores erfaring er, at den investerede tid er fantastisk godt givet ud. Det udfyldte Pentagram giver både ro, overblik og nye ideer til kommunikationen.

Og skulle det virke bare tilnærmelsesvist lige så godt som for gamle Cicero i retssalen, så er det vel værd at prøve.

*Hent skabelonen på [www.praesentationsteknik.dk](http://www.praesentationsteknik.dk)*

## Argumentation – kort og godt

1. Undgå alle former for løgn, fortielser og fordrejninger. Din etos falder og kan være svær at rette op igen.
2. Sørg for, at dit budskab er helt klart – én sætning.
3. Tag så vidt muligt udgangspunkt i fælles værdier med dine tilhørere.
4. Brug få velvalgte og bæredygtige argumenter.
5. Overvej altid nærliggende modargumenter til din argumentation.
6. Læg en strategi. Hvilke modsynspunkter vil du gendrive?
7. Opbyg din etos, se mere side 116.
8. Brug appelformen logos ved at lægge relevante fakta frem.
9. Brug patos alt efter situationen. Skal du påvirke tilhørernes holdning, er patos oplagt i kombination med de øvrige appelformer.
10. Vis engagement.
11. Lyt til modpartens indlæg, og respektér, at andre kan have en anden holdning.
12. Vis imødekommenhed på mindre væsentlige punkter.
13. Har du aggressionerne udenpå, vil du med al sandsynlighed kun overbevise dem, der mener det samme som dig – og i øvrigt bidrage til, at kommunikationsgrøften bliver gravet dybere.



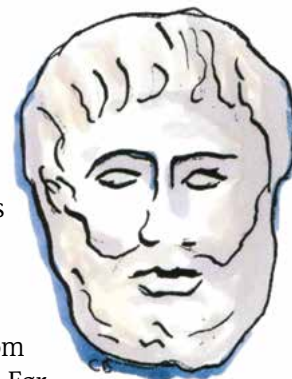
# 4 Den korte tale



## KONGRES



# 4 Den korte tale



Den korte tale – også kaldet lejlighedstalen – er en af de klassiske talegenrer, som de gamle grækere flittigt trænede på Aristoteles og Gorgias' tid. Aristoteles og Gorgias levede henholdsvis 384-322 f.Kr. og 480-375 f.Kr.

Dengang handlede lejlighedstalerne om at rose eller dadle talens hovedperson. Grækerne havde ligefrem professionelle talere, der kunne komme og tale om hvad som helst. Aristoteles blev den første, der definerede og nedskrev regler for den gode taler. Før ham betragtede man det at kunne tale godt for sig som en kunst. Men Aristoteles satte talekunsten i system og vendte den til en videnskab, altså noget man kunne lære sig. Det blev til faget retorik, som stadig er lige aktuelt.

## De tre talegenrer

Aristoteles delte talen i tre genrer, som vi stadig bruger som ramme for alle taler:

- *Den juridiske tale*  
Talen, som handler om det, der er sket. Efter nøje fastlagte regler kan taleren enten anklage eller forsvare den, der er anklaget for en forseelse. Denne type tale overlader vi til juristerne og omtaler ikke yderligere her.
- *Den politisk-rådgivende tale*  
Talen, der handler om det, der vil ske i fremtiden. Taleren kan her påvirke tilhørerne til at vælge det ene eller det andet synspunkt om noget, som skal ske i fremtiden. Du kan hente gode råd til denne type tale i kapitel 3: "Argumentation i praksis" og i kapitel 5: "Det faglige indlæg".
- *Den epideiktiske tale – lejlighedstalen*  
Talen, som er fremkaldt af en bestemt situation, der skal kommenteres. Det gælder de professionelle festlige lejligheder som jubilæum, overrækkelse af priser - og de meget alvorlige som talen til samtlige medarbejdere i forbindelse med f.eks. nedskæringer. Her er også talerne til livets milepæle som dåb, konfirmation, fødselsdag, bryllup og begravelse.

Når du tager ordet for at holde en lejlighedstale, holder du en ældgammel tradition i hævd. Du roser – eller dadler i sjældne tilfælde – den, talen retter sig imod.

I dette kapitel er omdrejningspunktet den såkaldte festtaledisposition, der på trods af navnet kan bruges, uanset om du skal skabe en festlig stemning eller aflevere et meget alvorligt budskab. Det er også den, du kan benytte, når du skal takke en foredragsholder for indlægget. Skal du være toastmaster i professionel sammenhæng og f.eks. lede slagets gang ved et seminar, eller skal du være toastmaster ved den store familiefest, er der inspiration at hente sidst i kapitlet.



## Den udvidede festtaledisposition



Festtaledispositionen er en af de enkleste dispositioner, der findes. Den består normalt af elementerne: I dag, i går, i morgen. Vi har givet den et løft ved at præcisere, at som i alle andre dispositioner bør der være et klart budskab. Brug dispositionen næste gang, du tager ordet til en reception eller fest.

- "I dag" går på selve anledningen. Er det et bryllup, kan du f.eks. indlede med et citat om den store kærlighed. Herefter følger dit budskab, det vil sige hele talen koger ned til én sætning. Bliver vi ved brylluppet, kan det være: "Sjældent har nogen passet så godt sammen som jer to."
- "I går" er selve talens krop. Her kan du f.eks. fortælle en, to eller maksimum tre sjove eller på anden måde interessante oplevelser om parret. Denne festdisposition minder om den klassiske novelle- og eventyrdisposition. Her er der også en indledning, en midtersektion bestående af tre episoder og en afslutning.
- "I morgen" er den fremadrettede afslutning. Det kan være, hvad du ønsker, fremtiden vil bringe for hovedpersonen.

### Tag fortællerrollen på dig

En festtale er en tale TIL og OM hædersgæsten. I indledning og i afslutning virker det godt, hvis du henvender dig direkte til hovedpersonen. Men det er vigtigt, at du i midterdelen tager fortællerrollen på dig og fortæller dine historier til hele forsamlingen. Det vil sige, du henvender dig til hele gruppen, både hvad angår ordvalg, øjenkontakt og kropssprog. På næste side kan du læse om, hvordan "Den udvidede festtaledisposition" kan benyttes til alvorlige budskaber.

## Den professionelle lejlighedstale

Festtaledispositionen er på trods af sit navn også et godt bud på en disposition, når du skal præsentere et alvorligt, måske endda negativt budskab. Det kan eksempelvis være talen til medarbejderne ved præsentation af et negativt årsregnskab eller ved afskedigelse af mange medarbejdere.

### Vi lukker 5 ud af 6 forsøgsstationer

Dette eksempel stammer fra avlsafdelingen i Danske Slagterier. Chefen havde netop haft samtaler med alle ansatte på afdelingens forsøgsstationer. 12 ud af 16 medarbejdere var blevet sagt op. Nu skulle chefen orientere hele afdelingen med i alt 45 ansatte.

#### Indledning, i dag

I dag står vi med nye metoder til afprøvning af avlsdyr. Vi kan spare 5-6 millioner ved at indføre en ny metode til afprøvning af avlsdyrene. Det betyder, at vi lukker 5 ud af 6 forsøgsstationer.

#### Budskab

Jeg har derfor set mig nødsaget til at afskedige 12 ud af de 16 ansatte på de 5 stationer.

#### Handling, i går

For et år siden satte vi et forsøg i gang, der skulle belyse, om vi kunne gennemføre en ny form for afprøvning af avlsdyr. Forsøget har vist, at vi får lige så sikre resultater rent statistisk ved den nye metode.

(Yderligere detaljer)

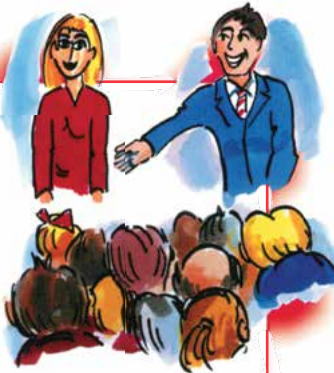
Medarbejderne på stationerne har i overvejende grad valgt at gå på efterløn og pension. De fire har vi heldigvis fundet job til andre steder i afdelingen.

#### Afslutning, i morgen

Vi lukker de 5 stationer den 1. april. Den sidste station vil blive renoveret og fortsat brugt til måling af foderforbrug, som ikke kan ske ved den nye metode.

Med dette tiltag kan vi fordoble avlsfremgangen til glæde for danske svineproducenter.

## Præsentation af en foredragsholder



**Indledning**

Åbning  
Emnet

**Handling**

Hvorfor vigtigt for gruppen?  
Hvorfor er taleren kvalificeret?  
(Giv tre grunde)

**Afslutning**

Ønsk taleren velkommen

En venlig arrangør ville præsentere en foredragsholder og sagde blandt andet: "Nu bliver det spændende at høre, hvad sådan en københavner mener om landbrug". Et kort øjeblik overvejede foredragsholderen, om hun skulle sige noget om, at hun slet ikke var københavner. Foredragsholderen valgte dog at overhøre bemærkningen og indledte som planlagt.

En ordentlig præsentation kræver som alt andet forberedelse. Når du skal præsentere en taler, bør du forinden tage en snak med foredragsholderen. Spørg for eksempel: "Hvordan vil du gerne præsenteres?" På den måde kan du dels få nogle idéer, dels give foredragsholderen en mulighed for at tage hensyn til din optakt i sit indlæg.

Pas på, når du selv er foredragsholder og er blevet præsenteret. Så skal du selvfølgelig ikke gentage de ting, der lige er blevet sagt. Hvor tit oplever man ikke, at mødelederen har præsenteret foredragsholderen, og det første, foredragsholderen siger, er: "Jeg hedder .... og kommer som nævnt fra ...".

Det kan godt være, at du gerne vil uddybe præsentationen, men vent til du er kommet godt i gang, så kan du fortælle lidt mere om din baggrund for at stå der.

## Takketale til foredragsholderen

Her kan du benytte festtaledispositionen.

### I dag

Tak foredragsholderen for indlægget.

### I går

Træk et eksempel frem fra foredraget, som var særligt spændende for dig og gruppen.

### I morgen

Ræk blikket fremad. Hvad har foredraget sat i gang, som kan få betydning for dig eller for gruppen fremover.



Såvel præsentationen som takketalen bør maksimum vare tre minutter.

## Præsenter foredragsholderen via en ting

Hvert år i oktober gennemfører Landsudvalget for Svin en kongres for svineproducenter. I løbet af en eftermiddag og den efterfølgende formiddag er der omkring 50 foredrag, og den enkelte deltager kan nå op til 8 foredrag i alt. Kongressen har været afholdt i omkring 40 år.

Et år prøvede man som noget nyt at præsentere alle foredragsholderne med en genstand. De enkelte ordstyrere havde været kreative og eksempelvis dykket ned i deres børns legetøjskasser. En ordstyrer viste en helikopter og fortalte, at nu kom der en formidler, der kunne give det store overblik. En anden havde taget en lille legetøjskøvl med. Den symboliserede, at her

kom en forsker, der kunne gå spadestikket dybere i emnet.

Vi synes, at idéen er sjov. Ved at åbne på den måde får du forsamlingens opmærksomhed og får slået tonen an på en professionel – og måske oven i købet – også humoristisk måde.



## Toastmasteren – professionelt og privat

Toastmasterens opgave er at få såvel den officielle som den private sammenkomst til at forløbe hensigtsmæssigt. I den professionelle sammenhæng handler opgaven primært om at binde seminaret, konferencen eller festens elementer elegant sammen. I privat sammenhæng er toastmasterens opgave også at tage sig af slagets gang, indtil middagen er færdig. For at festens hovedpersoner kan slappe af, har toastmasteren flere opgaver. Han eller hun skal holde styr på talerrækkefølgen, introducere taleren for de øvrige gæster og koordinere talerne med køkkenet.



### Et par idéer til toastmasteren

Her følger eksempler på, hvordan to toastmasterere varetog hvervet. I begge tilfælde var det et forholdsvis stort arbejde for toastmasteren, men det gav også lige det ekstra til festerne, som er så svært at beskrive.

### Med Notorius Jubelco til bords

Det virker godt, hvis toastmasteren gør noget ud af at præsentere talerne og eventuelle andre indlæg. Men det kan være svært, hvis han ikke kender gæsterne særlig godt – og han må endelig ikke sætte sig selv i centrum.

I sådanne situationer kan små – gerne morsomme – citater være velegnede.

Til et større arrangement valgte toastmasteren at tage fat i nogle bemærkninger fra "Notorius Jubelco" – en figur Piet Hein har lavet. "Notorius Jubelco" er en rigtig professortype, der har sin helt egen indfaldsvinkel til tingene.

Disse små citater brugte toastmasteren, dels når der var nogle praktiske oplysninger, dels som optakt til præsentationen af den enkelte taler.

Eksempelvis:

*Et komplet spisebestik burde bestå af ske, kniv og gaffel  
– og så en lille fiskestang til at tage servietten op fra gulvet.*

*Men alle store opfindelser til menneskenes gavn har kunnet misbruges til deres udryddelse – måske lige med undtagelse af rygeosten.*

## – men dronningen er altid den stærkeste brik

Til et stort bryllup var toastmasteren en lille smule positivt bekymret for mængden af indslag. Ved tidligere fester havde brudeparrets venner og familie lavet rigtig mange og kreative indslag. Udfordringen var nu at sikre, at alle de forventede indslag kunne nås inden brudevalsen, uden at det på nogen måde ville virke forjaget.

Toastmasteren bad derfor brudeparret nævne i invitationen, at gæsterne meget gerne måtte kontakte ham på forhånd og orientere om eventuelle indslag. 19 meldte sig. Nogle med indslag af tre til fem minutters varighed, andre med indslag, der sandsynligvis ville vare op imod 20 minutter.

Det var nu muligt på forhånd at få et overblik over, hvordan indslagene skulle fordeles. De gængse regler om rækkefølgen af taler til et bryllup skulle holdes, og samtidig skulle toastmasteren sikre en spændende variation hen over aftenen.

En af de ting, der tog kegler ved brylluppet, var, at toastmasteren havde fundet et citat til hver eneste taler. Ud over de planlagte, havde han to-tre citater, der var lidt mere generelle, men som fortsat kunne passe, hvis en gammel ven eller veninde valgte spontant at tage ordet. Vi gengiver her et par af citaterne:

Til faderen, der aldrig før havde stillet sig op og holdt tale:

*Mod er den første af menneskets kvaliteter, fordi den er garant for alle de andre.*

Til brudgommen:

*Umoden kærlighed: – Jeg elsker dig, fordi jeg har brug for dig.*

*Moden kærlighed: – Jeg har brug for dig, fordi jeg elsker dig.*

Til moderen, der havde lavet en sang:

*En mor, som virkelig er en mor, har aldrig fri.*

Til bruden:

*Kærlighed er som skak:*

*– Ofte spiller man med blind makker*

*– ofte simultant,*

*men dronningen er altid den stærkeste brik.*

Til tre af vennerne, der lavede et revyindslag:

*Andrea på 9 år siger: – Jeg er glad, når mine venner er skøre  
– for så er de sjove at lege med!*

Til de to unge sammenbragte børn, der lavede et fælles indslag.

*Børn er utrolig gode imitatorer.*

*Lige meget, hvor hårdt man slider for at lære dem gode manerer,*

*opfører de sig nøjagtigt som forældrene.*

PS: Brudeparret nåede brudevalsen kl. 23.55!

## 5 Det faglige indlæg



# 5 Det faglige indlæg



I dette kapitel sætter vi fokus på det faglige indlæg – fra foredraget på måske 20-30 minutter til flere dages undervisning.

Afsnit 5.1 handler om foredrag – herunder blandt andet "Den pædagogiske disposition". Du finder også svar på nogle interessante problematikker. Hvad gør du f.eks., hvis du skal præsentere et indlæg på en større faglig kongres? Der har måske allerede været tre indlæg forinden, og dit indlæg er det sidste inden frokost. Hvordan sikrer du, at deltagerne husker stoffet?

Afsnit 5.2 handler om undervisning. Hvordan du kan indlede et kursus og herefter lektion for lektion benytte "Den pædagogiske disposition". Det kan lykkes at gennemføre kurser med succes uden at have nedskrevet et formål og en række delmål, men du øger graden af professionalisme ved at arbejde bevidst med disse begreber.

Dialogen er altid interessant at arbejde med som formidler. Dette emne er omtalt i afsnit 5.3. Her finder du blandt andet en omtale af to spændende metoder til erfaringsudveksling: Caféseminar og Open Space.

Afsnit 5.4 handler om at undervise sammen med en anden. Der er mange faldgruber, men de er værd at styre udenom, da der er så mange muligheder ved et dynamisk samspil med en anden underviser.



## 5.1 Foredrag

### Den pædagogiske disposition



Den pædagogiske disposition kan du bruge, når du skal holde et fagligt indlæg. Den er velegnet til såvel det interne indlæg som foredraget eller forelæsningen. Det er også denne disposition, vi benytter lektion for lektion, når vi opbygger et kursusforløb.

Begrebet pointe er nyt i forhold til, hvad der tidligere er omtalt.

## Pointe

Pointe betyder kernepunkt. I "Nudansk Ordbog" står følgende: "kernepunkt, hovedsag; især: Elegant vittig formet tanke, der er hovedsagen i en anekdote eller historie".

Bjarne Herskin, forfatter til bogen "Undervisning i praksis", forklarer begrebet pointe med, at deltagerne siger "aha" til en række punkter i modsætning til "nåh". Der skal gå nogle lys op for dem. Bjarne Herskin giver også følgende eksempel: "Hvis man gennemgår en ny lovparagraf, så kan det godt være, at deltagerne siger nåh. Men hvis man viser dens betydning for dem selv, så kan det måske blive til et stort lys, et aha."



## Dispositionen brugt i praksis

Eksemplet stammer fra et gå hjem-møde, hvor Kirsten Andersen skulle holde indlæg om forhandlingsteknik for ca. 70 personer. Indlægget varede 45 minutter og foregik i et auditorium. Kurset i forhandlingsteknik er normalt på to dage. Efter aftale med arrangøren var valget faldet på den mere underholdende del – nemlig tricks ved forhandlingsbordet. Ikke for at deltagerne skulle gå ud og bruge beskidte kneb, men for at de kunne gennemskue, når modparten forsøgte sig med et sådant.

### Indledning

Åbning	Klip på fem minutter med et beskidt kneb Deltagerne sætter ord på taktikken.
Emne	"20 tricks ved forhandlingsbordet."
Mål	Målet med indlægget er: <ul style="list-style-type: none"> <li>• at I bliver bevidste om, at der bliver brugt mange tricks ved forhandlingsbordet – og nogle er værre end andre.</li> <li>• at I bliver bekendt med, hvilke modforanstaltninger I kan sætte ind med, når I sidder overfor en, der bruger tricks.</li> </ul>
Præsentation	Kort om Kirstens baggrund for at stå der i dag.

### Handling

Summemøde	Deltagerne sidder to eller tre sammen og fortæller om en episode, hvor de har været ude for, at der er blevet brugt et trick.
Slide	Mindmap med samtlige 20 kneb. Med udgangspunkt i deltagerens oplevelser gennemgås de enkelte tricks og deres modforanstaltning.
Pointe	Kan du først sætte navn på et trick, mister det sin effekt.

### Afslutning

Udgang	Klip fra spillefilm – et sjovt klip med et tilforladeligt trick. Vær varsom med selv at bruge tricks – det koster på troværdigheden.
--------	---

## Spørgsmål fra erfarne formidlere

På kurset "Præsentationsteknik for erfarne formidlere" er et af programpunkterne et caféseminar, hvor deltagerne deler deres viden med hinanden. Spørgsmålet og de tanker, deltagerne gør sig om problematikken, bliver skrevet på hvide papirduge eller dobbelte flipoverark. Du kan se mere om caféseminar på side 90. Vi har valgt nogle problematikker ud, som, vi tror, har almen interesse.



### Hvordan sikrer man sig, at tilhørerne husker stoffet?

"Jeg står ofte i den situation, at jeg skal præsentere et fagligt indlæg på en større kongres. Måske har der allerede været tre indlæg forinden, og dette indlæg er så det sidste inden frokost. Hvordan sikrer jeg, at deltagerne husker stoffet?"

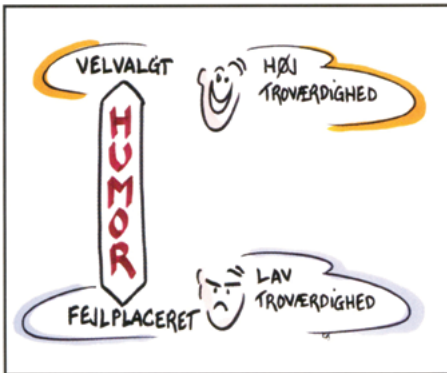
1. Lav en grundig forberedelse.
2. Lav en behovsanalyse af målgruppen.
3. Hav maksimalt to til tre pointer.
4. Tal til forskellige sanser – se, høre, lugte, føle, smage.
5. Involver deltagerne.
6. Tilstræb at give deltagerne en oplevelse/casearbejde, selv om du har kort tid.
7. Pas på pseudovisualisering, hvor der blot kommer en masse ord på slides.
8. Når der forud har været tre andre på, kræver det et ekstraordinært godt indlæg – herunder en stærk start. Gør noget uventet.
9. Tjek, hvem der kommer i øvrigt. Kommer alle de andre foredragsholdere med et PowerPoint-show, så gør noget helt andet.
10. Brug eksempler, modeller, metaforer og personlige historier.
11. Vis engagement, giv dit indlæg nerve.
12. Find mod til at skille dig ud.
13. Giv tilhørerne de bedste lunser. Du kan ikke fortælle alle detaljerne alligevel, men du kan vække deres interesse for at høre eller læse mere.

## Sjov og inspirerende eller bare en klovn?

"Jeg kan godt lide at sprudle. Spørgsmålet er bare: Hvor går grænsen mellem at blive opfattet som en sjov og inspirerende formidler og en klovn?"



1. Velplaceret humor er altid velkommen.
2. Adgangen til alvoren skabes gennem humoren.
3. Vær bevidst om, hvad der går an rent humormæssigt, når man agerer professionelt. Der er forskel på, hvad du kan tillade dig uden for scenen og på scenen.
4. Situationsfornemmelse.
5. Timing.
6. Pas på sarkasme – humor på bekostning af andre.
7. Sørg for humor kombineret med dybde, så vi ikke bare bliver underholdt.



8. Brug relateret humor. En kursist gav et eksempel fra et indlæg om strategi, hvor han selv benyttede tegneserien "Steen og Stoffer". Steen siger til Stoffer: "Vi er faret vild, men vi skyder en god fart." Der skal være relevans til emnet, så humoren indgår naturligt i den røde tråd.
9. Kom med små hurtige bemærkninger, som ikke forstyrrer billedet.
10. Tag gerne et formøde med arrangøren for at tjekke kulturen på forhånd.
11. Undgå decideret klovneri.

## Hvordan udvikler man sin egen stil?

Deltageren nævnte, at hans kolleger opførte sig som kloner, når de præsenterede – alle kom med nydelige PowerPoint-slides, og det var det!

1. Tal, fakta og traditionelle PowerPoints er tilsyneladende en sikker løsning, men bagsiden af medaljen er, at der ofte bliver tale om en anonym stil. Ofte er indlæg med PowerPoint præget af alt for stor informationstæthed med risiko for, at deltagerne sidder tilbage med nogle løsrevne detaljer.
2. Lav en liste over, hvad du gerne vil udvikle.
3. Se dig selv som en vifte. Fold dig ud. Jo mere du åbner for det personlige felt, desto mere får du igen (historier, eksempler etc.).
4. Kig dig om efter rollemodeller – hav noget nyt med, hver gang du går på.
5. Dyrk dine gode sider.
6. Vær bevidst om din egen formidlerstil – og prøv at udfordre den.
7. Øvelse, træning.
8. Optag din egen præsentation på din mobil eller tablet – og se dig selv formidle.
9. Find en makker, mentor eller sparringspartner, der kan give dig konstruktiv feedback.
10. Vær evigt søgende!

## 5.2 Undervisning

### Den udvidede pædagogiske disposition – til første kursuslektion



#### **Indledning**

Åbning

Emne

Formål

Mål

Præsentation af dig selv

#### **Handlingen**

Emnebehandling med fokus  
på highlights og pointer

#### **Afslutning**

Resumé og/eller konklusion

Afsluttende bemærkning

### **Første lektion – måske den allervigtigste**

Første lektion er vigtig. Skal deltagerne opleve dig i tre dage, er det utrolig vigtigt, at du kommer godt fra start.

Begynd med en stærk åbning. Du skal have forenet dig med gruppen. Det kan være via en sjov anderledes opgave eller andet, der gør, at deltagerne tænker: "Det her skal nok blive godt."

Derefter gennemgår du formål og mål. Hav meget gerne formål og mål på en flipover, så de kan hænge på væggen og være synlige under hele kurset.

Du kan vælge også at gennemgå program og kursusmaterialer og give eventuelle praktiske oplysninger, inden du afslutter indledningen med en kort præsentation af dig selv.

Handlingen kan bestå i, at du nu går i gang med første delemne med fokus på highlights og pointer. Kender deltagerne ikke hinanden, kan handlingen også bestå af en præsentation af deltagerne. Der er mange forskellige måder at gennemføre en sådan præsentation på. De fleste kursister bliver vældig glade, hvis metoden er en smule anderledes end den helt gængse, som ofte lyder: "Fortæl dit navn, sig lidt om jobbet, og afslut med dine forventninger til kurset."

Afslutningen kan være en af de mange stærke afslutninger, der tidligere er omtalt eller blot: "Glæd jer til efter pausen, så går vi i gang med ..."

## Foren dig med gruppen

Denne lille episode ligger nogle år tilbage. Kurset handlede om personlig planlægning. Fem minutter før kurset skulle begynde, satte underviseren, Viggo Pagh Rasmussen, et Daimi-nummer på: "Nu skal vi til abefest". I sangen er Tarzan inviteret med som hædersgæst, men han har faktisk stress.... Det er en melodi med masser af energi, og det smittede af på stemningen. Samtidig steg forventningerne, fordi nummeret var så specielt, at det ikke kunne være en tilfældighed, at det blev spillet.

Viggo Pagh Rasmussen bad derefter en af kursisterne rejse sig. Han gik hen til hende med en stor sæk, hev en lille tøjabe op og bad hende holde den. Det gik fint.

Så hev han en lidt større tøjabe op, som kursisten også skulle holde. Da kursisten havde syv eller otte aber og hænderne fulde, hev underviseren en kæmpeabe op. Alene overraskelsen over, at han havde alle de aber med, gjorde, at folk morede sig,

og selvfølgelig skete der det, som alle kunne gætte sig til – kursisten kunne rent fysisk ikke stå med flere aber. Da hun tog imod den store, faldt nogle andre ud af hendes hænder.

Stemningen var lagt. Det blev et kursus fuld af energi og læring.

Går vi lidt bag eksemplet, kan man også kalde det, at underviseren forener sig med gruppen. Når vi ler sammen, er der kontakt.

Viggo Pagh Rasmussen fortæller her mange år efter, at den seriøse inspiration til at tage aberne med stammede fra en artikel i Harvard Business Review fra 1974. Her var overskriften "Monkey-management". Artiklen beskriver problemerne med den manglende prioritering, og med at opgaverne hopper fra den ene til den anden i organisationen.



### **Fiskemodel**

*Du kan betragte et kursus som en hel fiskestime. Der skal være et hoved, en krop og en hale set i forhold til hele kurset, men også inden for den enkelte lektion.*

Brug "Den udvidede pædagogiske disposition" til første lektion og "Den pædagogiske disposition" fra afsnit 5.1 til de efterfølgende lektioner.

### **Sundhedsmagasinet - enkel opbygning af formidlingen**

Når du ser programmer, der skal formidle viden i tv, tænker du sikkert ikke over, hvor enkelt programmerne er bygget op. Lægen og journalisten Peter Qvortrup Geisling er kendt for at tilrettelægge sundhedsprogrammer om livsstil og sundhed, så seerne interesseret følger med. Qvortrup Geisling fortalte engang, at det er fiskemodellen, der er udgangspunktet for strukturen i udsendelserne. Lad os tage et eksempel:

#### **Fiskens hoved**

Der skal være bid fra start: Peter Qvortrup Geisling lægger op med en kuriøs og fængende start, eksempelvis: "Flere og flere danskere træner deres mentale sundhed. De dyrker meditation - også kaldet mindfulness. Mindfulness er sådan et buzzword, som alle mulige intellektuelle har gået og slynget om sig med de sidste 10 år. Hvad er det for noget? Og virker det?"

#### **Kroppen**

Herefter kommer selve historien. I dette eksempel har studieværterne meldt sig til et intensivt kursus i mindfulness. Vi følger forløbet og får forklaringer på, hvordan mindfulness kan styrke den mentale sundhed og nedsætte risikoen for stress og stressrelaterede sygdomme. Vi ser eksempler på træningen, krydret med fakta, viden og baggrund om sindet, teknikken og resultaterne. Undervejs hører vi også om personlige erfaringer fra forskellige mennesker med mentale udfordringer som stress, angst og depression.

#### **Fiskens hale**

Til sidst i programmet får vi et "sving med halen": "Vores kursus er slut." Vi hører, hvilke refleksioner studieværterne tager med - og slutter med en sidste meditation.

Derefter præsenterer programmet en lille bid fra næste udsendelse. Det er næste "fisk", som sætter kroge i seerne, så de forhåbentlig vender tilbage til næste program.



## Formål og mål

Du har sikkert overværet et foredrag eller en undervisningssekvens, hvor du bagefter tænkte: "Har jeg nu fået det med hjem, som jeg kan forvente?" Sandsynligvis har målet enten manglet eller været uklart og intetsigende.

Formål og mål er noget af det første, der skal på plads, når du planlægger din undervisning. Det er den bedste sikkerhed for, at både formidleren og tilhørerne ved, hvilket udbytte de kan forvente. Og det er samtidig en guide, der sikrer, at formidleren holder sig på sporet.

Det er imidlertid vigtigt, at formål og mål er formuleret, så de er brugbare og ikke blot nogle overordnede begreber, som kan fortolkes på mange måder – så er vi jo lige vidt.



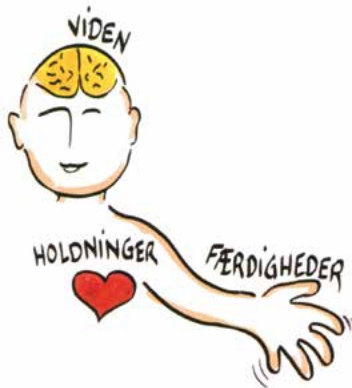
### Kursus for arbejdsledere – et eksempel

Forestil dig en gruppe arbejdsledere, der skal på kursus i kompetenceudvikling.

Formålet er eksempelvis:

"Det er formålet, at arbejdslederne kvalificeres til at anvende systematisk kompetenceudvikling på arbejdspladsen."

Ud fra dette formål kan der opstilles en række konkrete mål. Skeln mellem de mål, der går på viden, færdigheder og holdninger.



#### Viden

"Målet er, at arbejdslederne kan definere begrebet kompetenceudvikling og angive mindst fem udviklingsområder i eget job."

#### Færdigheder

"Målet er, at arbejdslederne kan finde frem til relevante kursusmuligheder på internettet."

#### Holdninger

"Målet er, at arbejdslederne kan se fordelene i at anvende systematisk kompetenceudvikling i deres afdeling."

Der kan naturligvis være mange delmål inden for hver enkelt kategori.

Af de tre eksempler er det sidste det vanskeligste at kontrollere. Men selv om det kan være svært, er det vigtigt at sætte ord på målene – også når det drejer sig om holdninger.

## Formålet er en hensigtserklæring

Formålet er en hensigtserklæring, der overordnet fortæller, hvad deltagerne skal opnå.

### Målet skal være så konkret som muligt

På grundlag af det overordnede formål formuleres en række mål, der skal være forståelige, målbare og operationelle. Målene fortæller, hvad deltagerne skal kunne, og hvor godt de skal kunne det.

Når du laver en målbeskrivelse, er det altså væsentligt at bruge aktive ord, der viser en adfærd.



### Det mundrette motiverende mål

Vi anbefaler at skelne mellem den officielle formulering af målet og det, du præsenterer for deltagerne ved introduktionen.

Lad os tage et eksempel. Lisbet Strit Jørgensen holder mange indlæg for dagplejere. Et af indlæggene handler om "Gode arbejdsvaner". I den skriftlige kursusbeskrivelse står der:

*"Det er målet, at dagplejerne bliver bevidste om, hvordan inddragelse af børnene styrker deres udvikling, selvstændighed, selvhjulpethed og motorik samtidig med, at det letter dagplejernes fysiske belastning."*

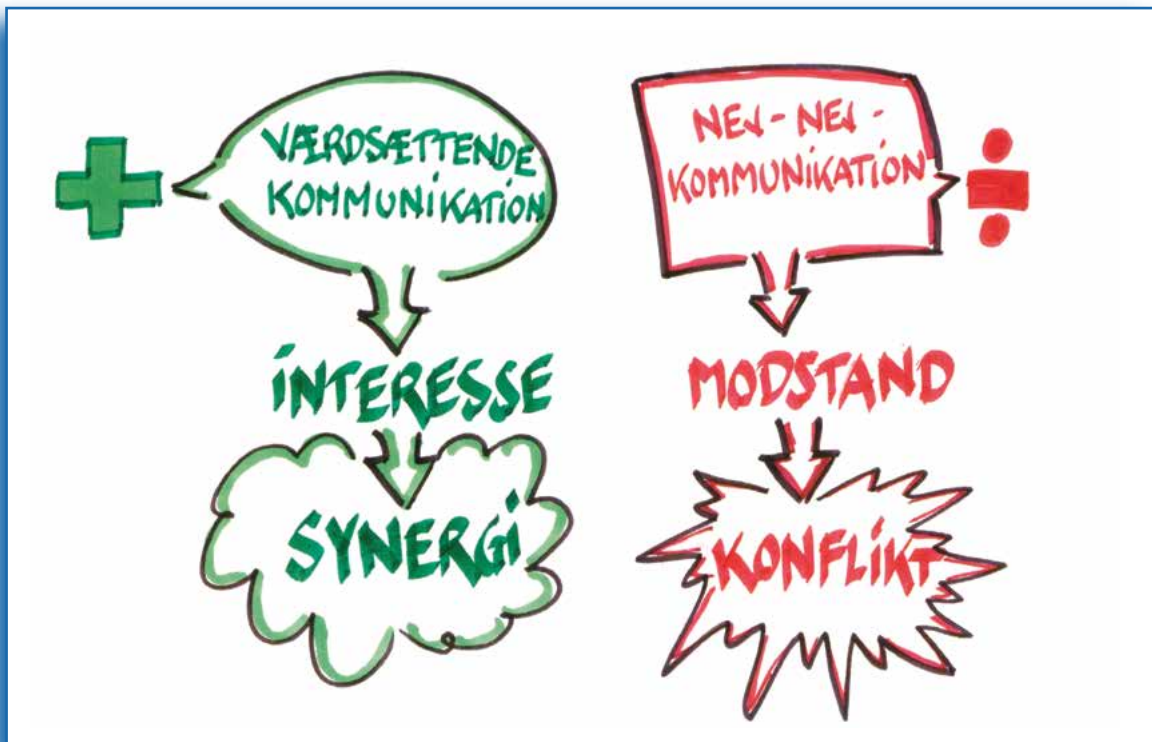
I situationen formulerer Strit målet således:

*"Det, jeg håber, I får med hjem, er, at I bliver opmærksomme på, at når børnene er aktive og medinddraget i hverdagen, er det godt for både jer og børnenes krop og udvikling."*

## 5.3 Dialog

En meget engageret og fagligt velfunderet foredragsholder havde svært ved at få dialogen i gang. Da han nævnte problemet efterfølgende for en af deltagerne, sagde vedkommende: "Vi ville jo ikke ødelægge showet." Der var så meget power og tempo, at der slet ikke var plads til deltagerens input.

En dialog kræver, at du tør slippe det forberedte show – og at du er indstillet på, at dialog tager tid. Hvorfor egentlig bruge tid på dialog? Fordi dialogen er et af de bedste highlights – og et af de highlights, der både giver energi og hjælper tilhørerne til at forstå stoffet. Når dialogen er bedst, opstår der en synergi mellem formidleren og tilhørerne, og nye erkendelser opstår – også for formidleren.



### Som du råber i skoven, får du svar

Alfa og omega for en god dialog er et værdsættende klima. Du værdsætter input ved at lytte og respektere det, der kommer frem – du behøver ikke nødvendigvis at være enig.

## Teorien bag dialogen

Olga Dysthe, norsk professor i sprog og pædagogik, giver interessant baggrundsviden til emnet. Hun har et social-konstruktivistisk syn på læring. Med det menes, at kundskab ikke er noget, vi overtager fra andre – men så at sige brikker af fakta, som vi selv skal flytte rundt på for at få en forståelse. Dysthe mener, at det er nødvendigt at bruge sproget – enten mundtligt eller skriftligt – for at lære og forstå.

### Formidle gennem monolog

Hvis formidleren ser på tilhørerne som objekter, der skal modtage viden, har han eller hun et objektivistisk læringssyn. Her er formidleren at sammenligne med en lærebog eller en autoritet, hvis viden formidles som en monolog. I visse situationer kan denne form være den rette.

### Formidle gennem dialog

Et andet læringssyn går på, at formidleren ønsker at skabe ægte dialog og stiller sin viden til rådighed. Formidleren bruger her et konstruktivistisk læringssyn. Det giver tilhørerne mulighed for selv at konstruere den nye viden og dermed omforme, forstå, fortolke og inddrage personlige erfaringer i interaktion med andre.

Olga Dysthe kalder den dialogiske form interaktiv læring og mener, at vægten klart bør ligge på denne form. Faktisk viser det sig, at hvis formidleren har fokus på dialogen, vil selv den monologiske formidling blive mere åben og præget af vilje til at skabe dialog.

Den interaktive læring bygger på tre trin:

#### 1. *Autentiske spørgsmål*

– spørgsmål, hvor der ikke er faste svar. Det giver plads til at reflektere over mulige svar.

#### 2. *At optage svaret*

– accept af det svar, tilhøreren giver. Formidleren accepterer svaret, selv om det ikke nødvendigvis er lige præcis det svar, han eller hun selv ville have foretrukket.

#### 3. *At værdsætte svaret*

– bruge svaret, tage det alvorligt og enten selv eller via tilhørerne bygge videre på det.

Dysthe beviser gennem sine casestudier, at tilhørerne – uanset om det er børn i klasseværelset eller voksne i foredragssalen – forstår og husker meget mere af budskabet, når læringen er aktiv.

Tilhørerne bliver:

- mere engagerede og forholder sig til budskabet
- tænker over formidleren og de andre tilhøreres ord og holdninger
- bruger sproget aktivt
- stiller spørgsmål og er med til at finde svar
- er med til at udvikle idéerne
- får mere selvtillid og yder mere
- skaber selv viden og forståelse af budskabet.

Du kan læse mere om Olga Dysthes forskning i bøgerne:

Olga Dysthe: Det flerstemmige klasserum.

Olga Dysthe: Dialog, samspil og læring.

## Sig ja

Du kan ubevidst signalere nej med dit kropssprog. En underviser undrede sig over, at der aldrig kom nogen spørgsmål. Det viste sig, at hver gang han prøvede at sætte dialogen i gang, vendte han ryggen til gruppen og gik hen til flipoveren, hvor lærebogsløsningen hang. Allerede inden han nåede hen til flipoveren, var han i gang med at svare selv.



En nervøs og usikker foredragsholder får sjældent spørgsmål. Tilhørerne tager hensyn for ikke at risikere at hyle foredragsholderen ud af det.

## Giv spørgeren status

Som underviser har du nærmest automatisk en høj status. Hvis du værdsætter en deltagers input, stiger dennes status. Omvendt vil du ved at sige nej nemt fratage deltageren status med risiko for modstand til følge.



En typisk nej-nej kommunikation kan begynde med et kritisk spørgsmål fra en tilhører. Hvis eksempelvis formidleren reagerer ved at række hånden ud med håndfladen nedad, viser det med al tydelighed, at det pågældende input ikke er ønsket. Kroppen siger: "Hold din mund, bliv siddende, og hør på mine guldkorn".

## Gør problemdeltageren til stjerne

"Hvad gør jeg ved problemdeltageren?" Dette spørgsmål kommer ofte op på vores kurser. En del af svaret finder du i overskriften. Udtrykket har vi lånt af Karen Zimsen, tidligere familierapeut, forfatter og underviser.

Du skal være meget varsom med at betragte dine deltagere som potentielle problemdeltagere. Det kan let gå hen og blive en selvopfyldende profeti. En alternativ indgangsvinkel er at tage udgangspunkt i, at vedkommende faktisk forsøger at bidrage, men måske ikke er i stand til at gøre det særlig konstruktivt. Hvis du "knalder til vedkommende" i en sådan situation, mister han eller hun status, og nej-nej kommunikationen er sat i gang. Du er den professionelle, der skal sørge for, at selv om der tilsyneladende er tale om en kritisk situation, så er der ingen, der taber ansigt.

*Der er sandsynligvis en positiv intention bagved, når en deltager stiller spørgsmål eller kommenterer indholdet i dit indlæg. Så selv om personen ligner en bulldog, så tænk på det som en forklædning – inden i er han eller hun et sødt og venligt menneske, der ønsker at bidrage med noget.*



## Her gik det helt galt!

To unge konsulenter er i gang med et fem dages kursus. Første formiddag gennemgår de en model. En ung, kvik deltager sætter spørgsmålstejn ved, om modellen holder i nogle givne situationer.

Konsulenten, der har gennemgået modellen, forsvarer måske naturligt nok sin model. Han er meget aggressiv i sit forsvar og helt klart irriteret på spørgeren.

Efterhånden som første kursusdag forløber, står det mere og mere klart for deltagerne, at de to konsulenter, så snart chancen er der, forsøger at jorde den unge deltager. Der opstår kraftig modstand i gruppen. Det ender med, at deltagerne klager over kurset – og kursusarrangøren må stille med to andre konsulenter og gennemføre et nyt kursus uden beregning.

Det var synd for den unge deltager, det gik ud over. Det var synd for de andre kursister, der fik ødelagt deres kursus – og det var synd for de to unge konsulenter, at de ikke havde værktøjskassen i orden, så de kunne undgå, at en sådan situation opstod.

### Hvad kunne konsulenterne have gjort?

I denne situation kunne konsulenterne have lyttet, værdsat og stillet uddybende spørgsmål og derigennem prøvet at finde ud af, om der var noget om snakken.

Hvis det viser sig, at det kræver en længere dialog, der ikke er plads til i programmet,

kunne konsulenterne have indgået en kontrakt med vedkommende og de øvrige kursister ved eksempelvis at sige: "Er det ok, at vi lige tænker over dit input? Så kan vi vende det i en pause."

I pausen kunne konsulenterne sammen med deltageren finde ud af, om der var mere i det.

Forestil dig, at udgangen på det hele blev, at en af konsulenterne om eftermiddagen havde sagt: "Vi har drøftet problemet yderligere", og derefter efter aftale med kursisten givet vedkommende fem minutter til at gennemgå sin tankegang. Og til sidst landet dialogen positivt med at sige tak for de nye nuancer til deres model.

Vi skal tro på, at uanset hvor dygtige fagfolk og formidlere vi er, så kan vi lære noget af vores tilhørere. Så er der en mulighed for, at der opstår en synergieffekt – og indlægget bliver endnu bedre, end vi havde turdet drømme om.

**Det er yderst sjældent,  
at en deltager  
er ude på at ødelægge  
noget for underviser.**

## Idéer til, hvordan du skaber dialog

### 1. Send materialet ud på forhånd

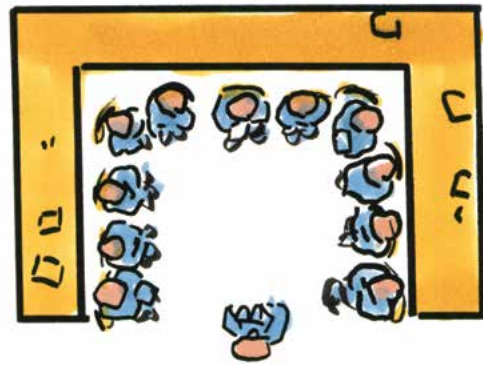
Mange gange vil dialogen få en anden dybde, hvis du på forhånd har sendt materialet ud til deltagerne for eksempel en til tre uger før kursusstart. Frem for de spørgsmål, der måske ligger lige for, vil tilhørerne sandsynligvis stille nogle mere komplekse – måske mere tværgående spørgsmål, fordi de har haft lejlighed til at reflektere over stoffet.

### 2. Få input på forhånd fra deltagerne

Spørg deltagerne om deres forudsætninger, og stil nogle meningsfulde spørgsmål i forhold til de emner, der skal behandles på kurset. Brug denne viden om den enkelte til at få erfaringer frem. Spørg eventuelt også deltagerne, om der er nogle særlige problemstillinger, de gerne vil have taget op.

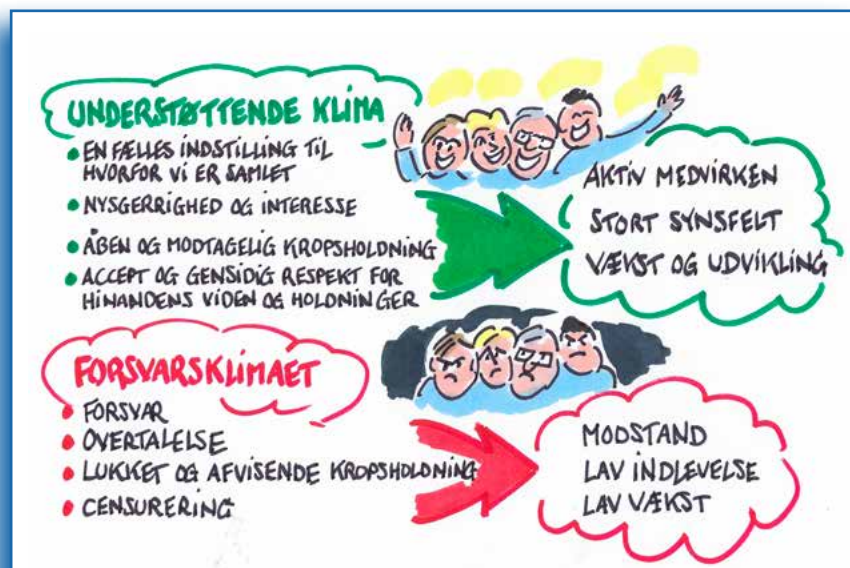
### 3. Overvej bordopstillingen

Stil dig selv spørgsmålet: Hvad er målet med dialogen? Skal der være dialog på tværs eller er det mere spørgsmål-svar? Hvis du ønsker dialog på tværs, er den lettere at etablere, hvis deltagerne sidder ved borde, der er sat op i en hestesko, end hvis de sidder på række. Overvej også at lade deltagerne sætte sig inden for hestekoen under dialogen. Så kan deltagerne stadig have deres papirer i nærheden, og du undgår en fysisk barriere i form af bordene mellem dig og deltagerne.



Er målet vidensdeling, er caféseminar eller Open Space en mulighed, se side 90 og 91.

### 4. Skab et trygt klima



## 5. Tip en 13'er eller quiz med Kahoot

At lege sig til viden er som regel vældig motiverende.

Skal du formidle en række fakta, kan du indlede med en opgave udformet som en tipskupon. Så kan deltagerne reflektere over stoffet med mulighed for en interessant dialog. Måske opnår du endog, at tilhørerne morer sig lidt over deres egne svar. Det kan være en tipskupon til eget brug, eller du kan gennemføre en konkurrence.

Christine Viemose fra Økologisk Landsforening gennemførte et to-dages kursus om økologi. Deltagerne var 33 slagtere og indkøbere. Gruppen besøgte to økologiske landbrug og et slagteri samt en økologisk pålægsproduktion. Deltagerne fik tidligt i forløbet udleveret en quiz om økologi, som de skulle besvare ud fra deres paratviden. Præmien var en økologisk gavekurv til den bedste besvarelse. Alle gik til opgaven med ildhu.

Resten af kurset havde alle travlt med at finde de korrekte svar og lure, hvem i gruppen der klarede sig bedst. Som afslutning på kurset blev quizen gennemgået. Spændingen – og deltagerens opmærksomhed – blev bevaret til det sidste. Vinderen blev fundet under stor applaus, og alle fik deres skemaer med hjem til videre granskning.

## 6. Lad deltagerne summe

Små summemøder er en enkel måde at involvere deltagerne på. Du beder deltagerne diskutere en problemstilling med sidemanden i et par minutter. Det optimale er, hvis du kan samle nogle af resultaterne op på en flipover og eventuelt bruge dem i dit videre forløb.

Hvis der sidder flere hundrede i salen, kan du også bruge summemøder. Lad deltagerne summe, måske tre-fire stykker sammen. Du behøver ikke at lade alle melde tilbage, men blot lade nogle få grupper fortælle deres resultat af summemødet. Alternativt kan du bede deltagerne notere deres idéer ned, så de selv kan bruge dem i den videre refleksion.

## 7. Lad deltagerne være med

Der findes forskellige gratis værktøjer, som man kan bruge til at opsamle deltagerens input. Vi nævner her to af dem: [www.mentimeter.com](http://www.mentimeter.com) er gratis og superlet at bruge. Du kan stille et spørgsmål og bede om deltagerens svar. Du stiller selv spørgsmålet og vælger, hvordan svarene skal kunne gives: Ja/nej, som multiple choice eller måske som tekst. Deltagerne får en kode og deltager via deres smartphone. Du får straks svarene og kan vise dem på en stor skærm.

Et andet værktøj er det velkendte [www.kahoot.com](http://www.kahoot.com). Også her kan du lave quizzes og små test, eksempelvis til at samle op og evaluere udbyttet af foredrag, konferencer eller undervisning. Du udarbejder kahoot'ens forskellige spørgsmål, lægger måske fotos eller modeller ind - og angiver



svarmuligheder. Deltagerne kan bidrage individuelt eller i grupper. Vi bruger det både til faglig opsamling efter foredrag og kurser - og til underholdning, f.eks. ved fester eller events.

Formidleren skal i alle tilfælde have styr på teknikken - og som med alt andet have øvet sig i forvejen. Fordelene er, at mange deltagere kan blive involveret og give sin mening til kende. Med [www.mentimeter.com](http://www.mentimeter.com) er deltageren anonym. Det kan være en stor fordel, da ingen så skal være bange for at give sin mening til kende. Med [kahoot.com](http://kahoot.com) kender vi deltagernes identitet og kan f.eks. finde vindere eller skabe dialog med deltageren.



Værktøjerne her giver os en digital mulighed for at supplere eller afløse den traditionelle form for interaktivitet i store grupper. I den fysiske udgave beder vi om håndsækning eller måske afstemning ved at vise farvede kort. Med de digitaliserede udgaver føler den enkelte tilhører sig ikke presset af gruppen til at give et bestemt svar. Samtidig kan vi fastholde svarene og få en helt præcis optælling og dokumentation straks på skærmen.

## 8. Rollespil

En mere tidkrævende, men meget effektiv måde at skabe dialog på, er at give deltagerne mulighed for at spille rollespil. Ved at få en rolle, f.eks. med en anden holdning end den, deltageren har i forvejen, bliver vedkommende tvunget til at se sagen fra en anden side. Det giver anledning til at reflektere, diskutere med sig selv og andre – og opnå ny forståelse. Ofte vil det være nødvendigt med et skriftligt oplæg, der beskriver rollen, til hver deltager.

## 9. Walk and Talk

Kurser og konferencer foregår ofte i naturskønne omgivelser. Men lige så ofte forlader deltagerne stedet igen uden at have nydt udsigten fra andet end stolene.

Brug i stedet omgivelserne og den friske luft som katalysator for dialogen. Giv tilhørerne mulighed for at gå en tur, mens de diskuterer et afgrænset emne.

Lad deltagerne notere et par gode idéer undervejs på karton, mobiltelefon eller iPad.

En Walk and Talk på blot 15-20 minutter kan give et frisk pust og ny inspiration, især lige efter frokost.

## 10. Caféseminar

Såvel caféseminaret som Open Space, der er beskrevet senere, har til formål at gennemføre en dybdegående kreativ erfaringsudveksling. Caféseminaret kan gennemføres på et par timer, mens et Open Space arrangement ofte varer flere dage.



Et caféseminar kan i kursusammenhæng foregå ved, at du på forhånd skriver til deltagerne og spørger, om der er nogle særlige problemstillinger, de gerne vil have behandlet på kurset. For underviseren bliver opgaven i denne sammenhæng at facilitere processen, det vil sige neutralt understøtte denne. Caféseminaret kan eksempelvis ligge på anden- eller tredjedagen. Så er alle dybt inde i kursusemnet og har mulighed for at bygge videre på eventuelle nye begreber og bidrage med deres viden og erfaringer.

På dette tidspunkt er nogle af de emner, deltagerne har meldt ind, sandsynligvis allerede behandlet, mens andre problematikker har vist sig at være interessante at få behandlet. Opgaven er nu at finde frem til, hvilke emner I skal tage op de næste timer. Er der eksempelvis 20 deltagere, kan man sagtens behandle fire eller fem emner. Den person, der har bedt om, at problematikken bliver taget op, udnævnes til vært og tildeles et bord eller et rum. Alle borde forsynes med tuscher og store ark – gerne flipoverark, der er klistret sammen til dobbelt størrelse.

De øvrige deltagere er gæster, der skal på besøg hos en eller flere af værterne. Det er ikke meningen, at alle skal rundt til alle borde, eller at der skal være lige mange ved hvert bord. Man kan sagtens forestille sig, at der ved et bord sidder dobbelt så mange som ved et andet.

Deltagerne bliver nu bedt om at gå hen til det bord, hvor de mener, de kan få mest ud af at være. Værten introducerer problematikken. Gæsterne spørger ind til problematikken og bidrager med deres tanker og refleksioner. Alle tanker skal helst ned på papiret. Nogle gange fører værten tuschen, men det kan være vældig inspirerende, hvis alle gæster tegner og skriver deres tanker ned.

Efter et stykke tid, f.eks. 30 minutter, beder du gæsterne om at finde et andet bord. Frem for at starte forfra ved det nye bord bruger værten de første fem minutter på at introducere gæsterne til problematikken og gennemgå de input, der foreløbigt er kommet. Det betyder, at de nye gæster kan bygge videre på det eksisterende og skrive videre på det samme papir.

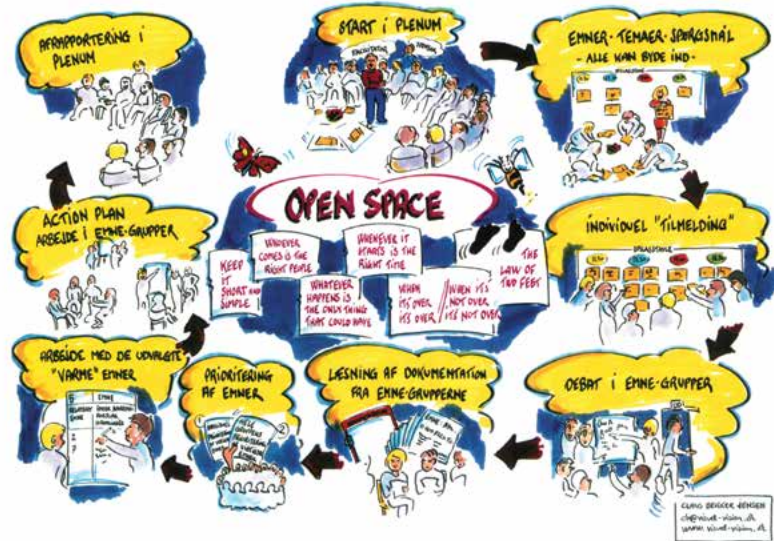
Du kan køre en, to eller flere runder. Til sidst får værterne et par minutter alene ved bordene til lige at samle tankerne og udvælge idéer, de først og fremmest kan arbejde videre med.

Til allersidst gennemgår værterne disse konklusioner.

Skriv flipoverarkene af, og send dem til deltagerne efter kurset – det kan blive et af de allerbedste bilag fra kurset.

## 11. Open Space

Det fortælles, at Harrison Owen, der er opfinderen af Open Space metoden, arrangerede mange store konferencer. Han bemærkede, at folk ofte skrev, at specielt kaffepauserne var gode, idet man her havde lejlighed til mere uformelt at møde ligesindede fra hele verden. Tanken slog ned hos Owen: Hvorfor ikke arrangere konferencer, hvor man holder kaffepause hele tiden?



Open Space er en metode, hvor op til flere hundrede mennesker samtidig deltager i en kreativ og selvstyrende proces. Et Open Space seminar har et overordnet tema – men ingen fast dagsorden. Deltagerne beslutter selv, hvilke emner der skal behandles, og den enkelte arbejder kun med de emner, der interesserer ham eller hende.

Indledningsvis sidder alle i en kreds. Efter en kort præsentation af principperne i Open Space opfordres deltagerne til at gå ind i midten af kredsen og fremføre emner, de gerne vil arbejde med – emner de brænder for at diskutere og få uddybet. Emnerne skrives op på flipover eller wallpaper.

Alle forslag hænges op på væggen. Lokalet ligner nu en "markedsplads" med mange forskellige emner. Deltagerne cirkulerer og tilmelder sig det mest interessante emne. Derefter går alle ud i emnegrupperne. Nogle grupper er måske på tre personer, andre grupper på 25 personer. Den, der har foreslået emnet, er vært i gruppen og skal bagefter skriftligt kort beskrive, hvilke forslag der blev fremlagt. Der er ingen regler i grupperne – ingen formel leder eller ordstyrer, ingen diskussionsprocedure, ingen rigtige løsninger. Hvis deltagerne føler trang til at forlade gruppen og gå til en anden, fordi de får for lidt udbytte eller ikke kan bidrage længere, kan de frit gøre det. Denne møderegel hedder "The Law of Two Feet". Nogle zapper således fra en gruppe til en anden, mens andre bliver i den samme gruppe.

Med faste mellemrum (1-2 gange om dagen) mødes alle i kredsen og udveksler erfaringer og indtryk. Alle får den skriftlige dokumentation fra alle grupperne. På grundlag af dette arbejdes videre i nye grupper.

Open Space genererer et hav af idéer og forslag samtidig med, at det hele foregår med den enkelte deltager i centrum – dyb personlig involvering, dynamisk, sjovt og kreativt.

## 5.4 To formidlere samtidig

At undervise sammen er på en gang både meget nemmere og meget sværere end at stå der alene.

### Muligheder

- Større viden repræsenteret
- Stor mulighed for at gøre stoffet levende og afvekslende gennem alsidige indfaldsvinkler
- Pædagogisk sparring
- Gensidig støtte og opmuntring
- Større mulighed for at nå alle. Dem, den ene har vanskeligt ved at få kontakt med, kan den anden måske nå.

### Faldgruber og bud på en løsning

#### 1. Underviserne spiller ikke sammen, men tager ”hver sin kurs”

Som udgangspunkt skal makkerparret:

- have gensidig tillid til hinanden
- være enige om, at det er tilhørerne, der er i centrum
- være enige om, at der ikke blot skal leveres to gode solopræstationer, men en makkerpræstation, der signalerer fælles engagement og interesse
- være 100 % enige om formål og mål
- have en fælles forståelse af centrale begreber og hovedbudskaber.

Brug tid på at diskutere og formulere formål og mål for kurset. Opstil gerne delmål for hver enkelt lektion. Brug også tid på at lære hinanden at kende uden for undervisningslokalet. Overvej, hvordan I kan støtte hinanden under indlægget f.eks. ved at henvise til det, den anden har sagt.

#### 2. Magtkampe

Mange formidlere har et udtalt behov for at være i centrum.

Derfor kan det være svært pludselig at skulle dele med en anden. Deltagerne kan ikke undgå at mærke, hvis der opstår en sådan konkurrence om, hvem der er mest på, ved mest – eller er den, deltagerne synes bedst om.



En variant er "Stjernen og vandbæreren". Den ene formidler indtager en klar førerrolle, mens den anden optræder som vandbærer. Situationen optræder typisk, når en erfaren formidler, der kender kurset ud og ind, skal have en mindre erfaren formidler med. Er den ene først havnet i rollen som "vandbærer" for den anden, er der en risiko for, at dennes udsagn senere i forløbet bliver devalueret.



Måske opdager "stjernen" slet ikke situationen, mens "vandbæreren" bliver mere og mere frustreret. Det kan resultere i en fjendtlig atmosfære og ende med, at de to formidlere åbenlyst betvivler den andens synspunkter.

Hvis den ene er en mere erfaren underviser eller mere vidende end den anden, er opgaven at finde frem til, hvor den mindre erfarne virkelig er stærk. Aftal åbent, hvornår den mindre erfarne kan komme på og vise, at han eller hun har noget at byde på.

### 3. Dårlige overgange mellem de enkelte indslag

Problemet med overgange er halvt løst, hvis underviserne formår at lave en effektiv indledning og afslutning, hver gang de er på.

Spørgsmålet er så: Hvad gør man, når man blot skal supplere midt i den andens indlæg? En mulighed er at bruge rummet og kropssproget. Den, der er på, trækker sig kropsligt lidt tilbage, mens den anden rejser sig og overtager "scenen". Det er selvfølgelig langt lettere at gøre, når man har stået der mange gange sammen. Når man stort set kender alle de spørgsmål, deltagerne kommer med og kender sin makkers arsenal af svar og små historier. Så er det blot at sige: "Det er et interessant spørgsmål. Det ved jeg, at min kollega meget gerne vil kommentere" samtidig med, at du laver en henvisende gestus.



### 4. Tager tiden fra hinanden

Udvid drejebogen med et tidsskema. Tjek tiden på det første kursus og overvej, om I skal ændre tidsfordelingen ved næste kursus.

Var der noget, der tog væsentligt længere eller kortere tid end forventet? Send eventuelt hinanden et diskret signal, når der er fem minutter tilbage af den aftalte tid. Aftal også, hvordan I gør brug af improvisationer.

## 5. "Du og jeg"

"Du og jeg" dækker, at underviserne er mere interesserede i hinanden end i deltagerne. Det kan komme til udtryk ved en underforstået kommunikation underviserne imellem.

En særlig variant er showformidlerne. Formidlerne fortæller vittigheder eller anekdoter til hinanden eller roser hinandens fortræffeligheder.

Alle griner og har det sjovt. De to formidlere kan blive forført af deres egen underholdningsværdi – men spørgsmålet er, om der er nogen reel effekt for deltagerne. Gensidig respekt og fælles fokus på mål og deltagerne er en forudsætning for et vellykket samspil.



## 6. Ekko

Her optræder de to formidlere som ekkoer, der gentager og bekræfter hinanden. Det er fint at supplere hinanden, men for mange gentagelser kan nemt irritere tilhørerne.

## 7. Ikke til stede

Her deler formidlerne emnet op, så den ene "er på" i et stykke tid, hvorefter den anden tager over. Mens den ene formidler er på, er den anden enten mentalt – eller både fysisk og mentalt – ikke til stede. Måske sidder den anden og tjekker mails eller arbejder på sin computer.

Et ringe signal at sende til deltagerne. Dette kaldes også for "radiatorpædagogik", fordi den ene formidler billedligt talt sidder passivt på radiatoren.

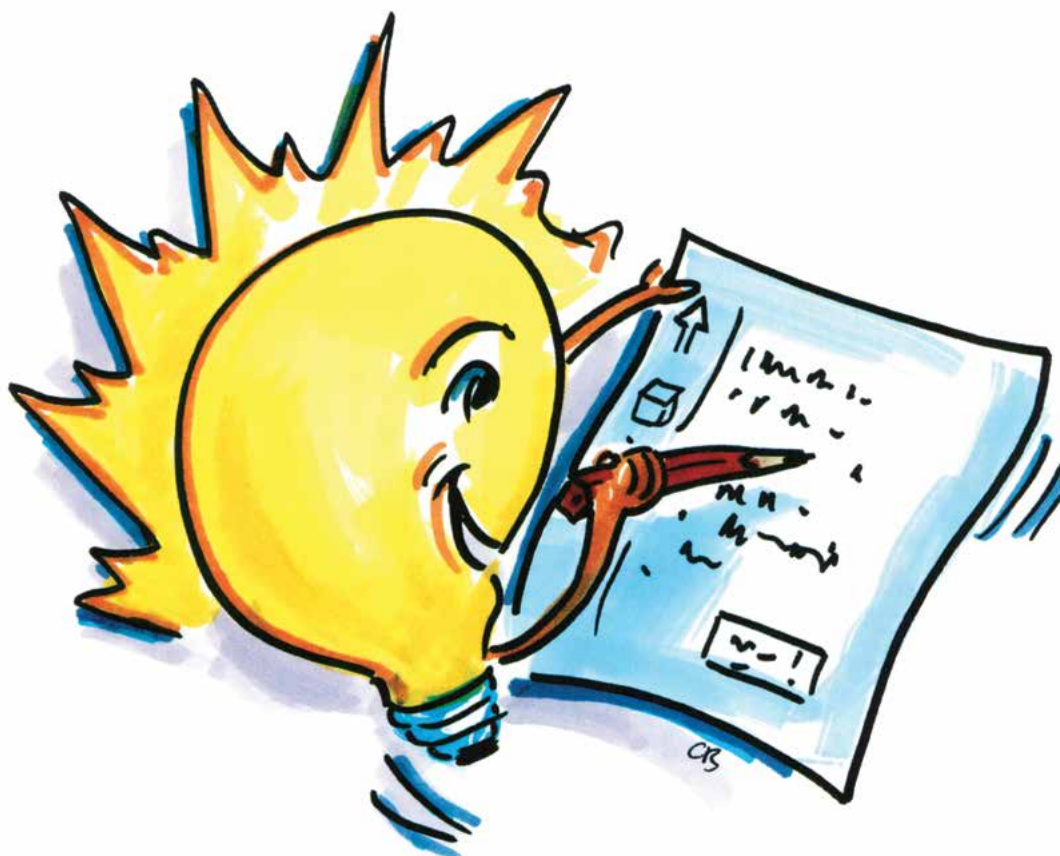
Vær i stedet 100 % til stede, såvel mentalt som fysisk, når din kollega er på. Placér dig gerne på linje med de øvrige deltagere, så du spejler gruppen, er interesseret og med i arbejdet. Bliver du "budt op" af din kollega, så rejs dig, og overtag eventuelt scenen i et par minutter eller efter aftale.



**At undervise er at vise et under!**

Filosof John Engelbrecht

## 6 Fra idé til færdigt manuskript



# 6 Fra idé til færdigt manuskript

Mange går i sort, når de skal i gang med manuskriptet til et mundtligt oplæg. Det hvide papir eller den blanke skærm skræmmer.

Kender du det? Du har skrevet et par linjer, men de er ikke helt, som du vil have dem. Pludselig får du en idé, men neej, det er vist ikke noget alligevel. Sådan fortsætter det! Måske giver du op – måske får du med møjle og besvær lavet indledningen og kæmpet dig igennem dispositionen punkt for punkt.

**Det verbale sprog kan være utilstrækkeligt til visse kreative opgaver. Ja, ord kan endog hæmme tænkningen.**

**Betty Edwards**

Eller måske åbner du PowerPoint-programmet og begynder med at skrive emnet og navn. Den ene slide efter den anden følger nærmest pr. automatik, og muligvis ender du med alt for mange slides.

Disse logiske fremgangsmåder er ikke hensigtsmæssige. De dræber dine idéer, inden de overhovedet er født. Prøv i stedet at benytte dig af vekseltænkning, dvs. adskil processen fra idé til færdigt manuskript i en kreativ fase og en logisk fase, indtil du til sidst udarbejder manuskriptet.

I dette kapitel følger først et konkret eksempel på vekseltænkning brugt i praksis. Derefter beskriver vi forskellige typer manuskripter.

Mindmap-manuskriptet er umiddelbart det mest velegnede. Her har du hele manuskriptet på én side sat op i et overskueligt mønster. Det kræver imidlertid, at du har styr på nogle basale grundregler. Da mindmap-teknikken er velegnet ikke blot som manuskript, men også som det fremgår af eksemplet på side 50-52 som kreativ teknik, har vi valgt at afslutte kapitlet med en introduktion til teknikken. Kender du overhovedet intet til mindmap, kan det være en fordel at læse denne introduktion som det første.

Stikordsmanuskriptet derimod er lige til at gå til. Et stikordsmanuskript vil ofte bestå af flere papkort med nøgleord og enkle symboler.

Totalmanuskriptet, hvor hele talen er gengivet ordret, har indimellem også sin berettigelse, men det kræver træning at bruge totalmanuskriptet professionelt.



# 6.1 Vekseltænkning

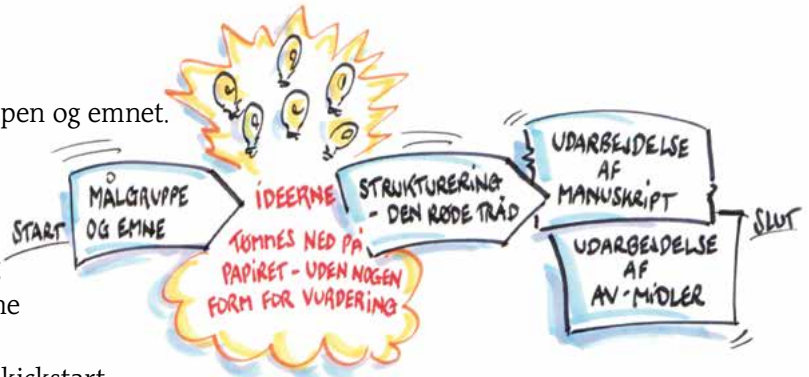
## 1. Analyse

Gør dig allerførst et par tanker om målgruppen og emnet.

## 2. Få idéerne ned på papiret

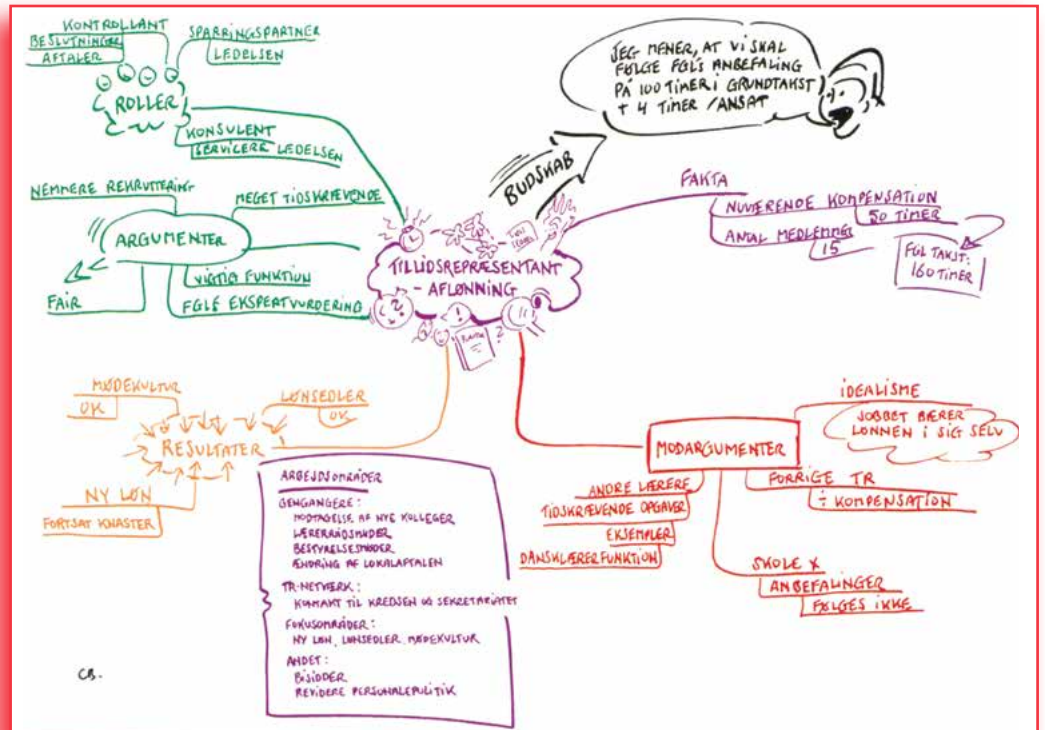
Tag et stort hvidt papir. Begynd med at småtegne alt det, der umiddelbart falder dig ind inde på midten af papiret. Døm ikke dine tegninger. De er til dit eget brug.

Tanken bag er at give din brainstorming en kickstart.



Når du har tegnet 5-10 minutter, så lad mindmappet begynde at udvikle sig. Du skal fortsat have alle dine idéer fuldstændig kritikløst ned på papiret. Placér de enkelte linjer helt tilfældigt om centrum. Lad gerne din underbevidsthed styre placeringen.

Når brainstormingen er på sit højeste, har du sandsynligvis nok at gøre med at skrive idéer ned. Men så snart du føler, at brainstormingen er ved at gå i stå, er det en god idé at visualisere nogle af idéerne. Når du har småtegnet et par minutter på dit mindmap, vil du mange gange opleve, at der kommer endnu en serie af idéer.

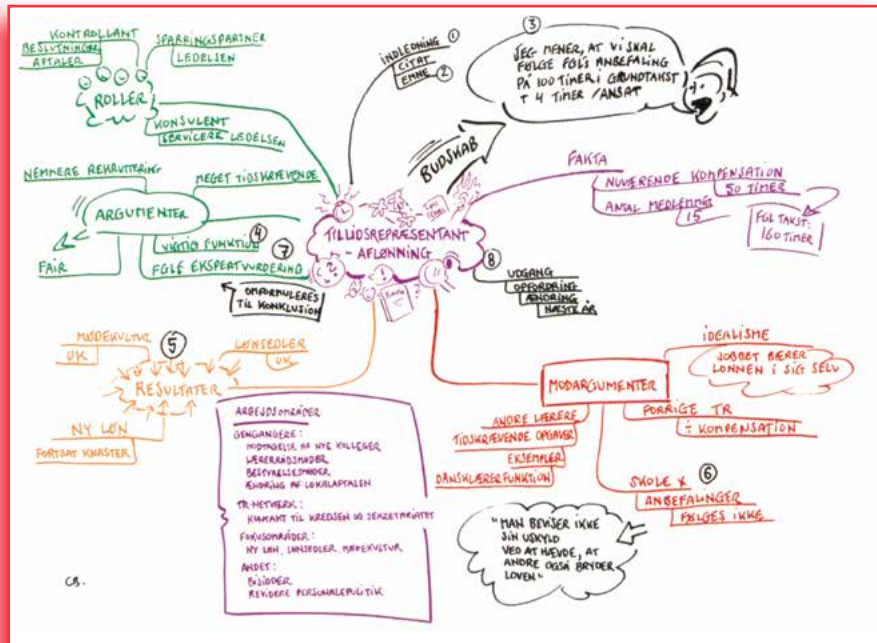


I eksemplet på side 50-52 i kapitel 3 er brugt vekseltænkning. Her er det kreative mindmap igen. Bemærk eksempelvis symbolerne i midten.

### 3. Find den røde tråd

Først når brainstormingen er færdig, kommer logikken – og kritikken – ind i billedet. Nu skal idéerne sorteres og struktureres. Det kan du gøre på det samme mindmap. Du forsøger at finde en rød tråd i det kaos af idéer, der er på mindmappet.

Der er sandsynligvis idéer, der ikke dur, delemner, der skal slås sammen, og "huller", der skal fyldes ud. Da dette mindmap kun er et led i processen hen imod det færdige manuskript, kan du godt både strege ud og sætte numre på svarende til den røde tråd.



Her er sat numre på. Kun de bedste idéer bliver valgt ud.

### 4a. Lav et manuskript

Sidste trin er selve manuskriptet, hvor du finpudser præsentationen. Hvis det er et mindmap-manuskript, tager du et stykke papir, gerne et kartonkort, og udarbejder nu et mindmap, der følger urskiven rundt. Brug farver også i denne fase, og find nogle dækkende nøgleord, nøgletal og ikke mindst symboler og tegninger.

### 4b. Udarbejd dine visuelle virkemidler

Nu har du overblik over dit indlæg. Nu er det tid til at finde ud af hvilke visuelle virkemidler, du skal bruge – og hvordan og hvornår de skal indgå.

Det skulle gerne ende med et indlæg, der både er bedre struktureret og også mere kreativt i forhold til, hvis du havde sat dig foran computeren og gået ind på PowerPoint-programmet og begyndt med at skrive titel og navn på den første slide.

## 6.2 Et talervenligt manuskript – flere muligheder



### Hvorfor overhovedet et manuskript?

Når bare jeg har lavet mine slides, så er jeg forberedt – og mine slides er mit manuskript! Sådan tænker mange umiddelbart. Vi foreslår imidlertid, at du skelner mellem dit manuskript og dine visuelle virkemidler. Dine visuelle virkemidler er for tilhørernes skyld. Dit manuskript noget helt andet, nemlig en personlig drejebog.

### Drømmemanuskriptet

Vi har spurgt nogle af vores kursister, hvilke ønsker de har til deres manuskript. Her er nogle af buddene:

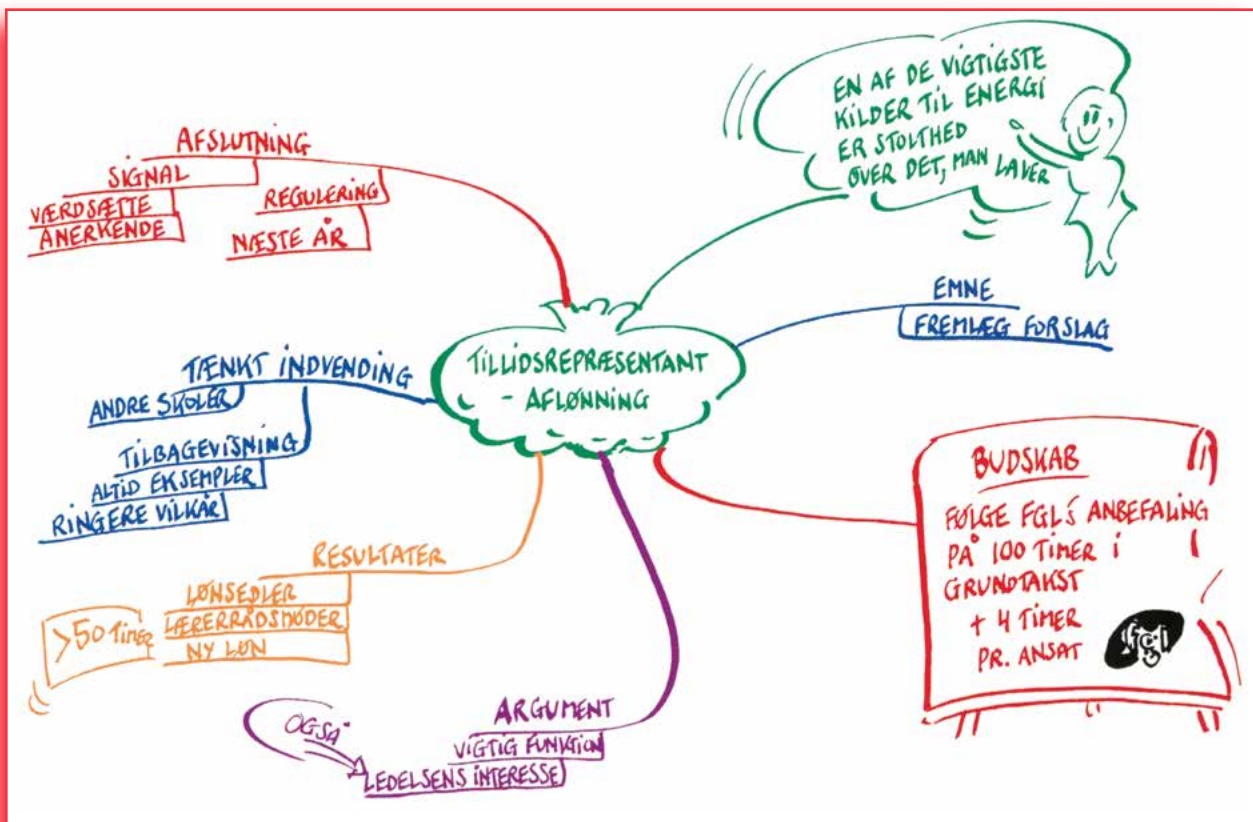
- Manuskriptet skal give mig sikkerhed. Det er muligt, at jeg slet ikke bruger manuskriptet, men det skal ligge der og fungere som en form for sikkerhedsnet.
- Det skal støtte hukommelsen, men det må endelig ikke virke, som om jeg læser op af det.
- Det skal give mig overblik, så jeg har mulighed for at springe rundt i manuskriptet, hvis situationen kræver det.
- Det skal være fleksibelt i forhold til tiden. Kommer jeg i tidnød, skal jeg hurtigt kunne tage stilling til, hvad der skal udgå. Og omvendt – viser det sig, at der er tid tilovers, så skal manuskriptet give mig mulighed for at uddybe nogle forhold.
- Det skal kunne bruges igen – også selv om der er gået måneder, siden jeg sidst holdt indlægget.

På de næste sider er "Tillidsrepræsentantens oplæg" fra kapitel 3 vist som mindmap-manuskript, på papkort som stikordsmanuskript og som totalmanuskript.

## Mindmap-manuskriptet

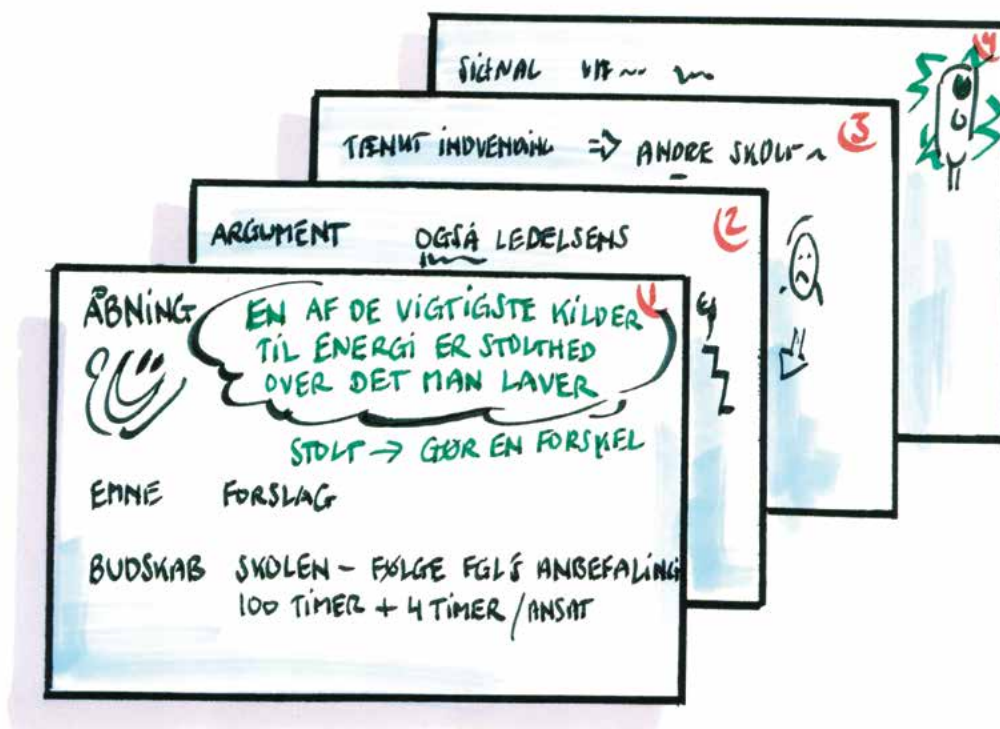
Ved et mindmap-manuskript har du hele talen på ét stykke papir. Brug gerne et hvidt kartonkort. Farvede kort "æder" farverne, så de alle sammen bliver mere eller mindre brunlige. Find nogle dækkende nøglenotater – det kan være en blanding af nøgleord, nøgletal og tegninger. Du skal helst kunne fange det næste delemne ved kun at kigge et halvt sekund på dit mindmap – og det er meget hurtigere at opfatte en tegning end en række ord. Sandsynligvis er tegningerne i øvrigt på forhånd næsten brændt ind på din nethinde, fordi du har reflekteret over, hvilken tegning du skulle bruge. Så det er i hvert fald ikke der, du går i stå.

Læg mærke til, at manuskriptet følger urskiven rundt.



## Stikordsmanuskriptet

Foretrækker du et stikordsmanuskript, er det også en god idé at bruge kartonkort – her kan også farvede kort bruges, endda med fordel.



- Lav en margin til tegninger og symboler.
- Nummerér kortene.
- Sørg for et hensigtsmæssigt farvevalg. Lad eventuelt det sidste kort have en afvigende farve, så du hurtigt kan finde det frem, hvis det viser sig, at du har for meget stof og ikke kan nå det hele. Det må ikke være afslutningen, du dropper.
- Brug kun den ene side af kortet.
- Skriv læsbart. Vær sikker på, at du i situationen kan fange ordene.
- Sørg for en hensigtsmæssig "sidedeling".
- Skriv eventuelt budskabet eller målet med dit indlæg ordret. Ram det gerne ind i et lille skilt.
- Du kan overveje, om det vil være en fordel også at have din åbning og din afsluttende bemærkning ordret. Det må imidlertid ikke betyde, at du netop i disse afgørende sekunder har øjnene nede i manuskriptet.

Den største risiko ved at bruge stikordskort er, at du får skrevet alt for meget på kortene. Det kan betyde, at du i selve situationen skal bruge al din energi på at holde styr på kortene og derved mister kontakten til tilhørerne.

## Totalmanuskriptet

I et totalmanuskript er talen gengivet ordret. I totalmanuskriptet har du mulighed for at dykke ned i sproglige detaljer og for eksempel luge klichéer og fyldord væk.

Den største risiko ved et totalmanuskript er, at du virker bundet af det. Det kan blandt andet give sig til udtryk ved:

- at øjnene er nede i manuskriptet hele tiden frem for ude hos tilhørerne
- at du benytter skriftsprog i stedet for talesprog.

For at undgå at virke afhængig af manuskriptet skal du følge de samme regler som nævnt under stikordsmanuskriptet suppleret med nedenstående:

- Brug en overdreven tegnsætning. Din tegnsætning behøver ikke at være grammatisk korrekt – snarere lydlig korrekt
- Afmærk pauser
- Understreg ord, du ønsker at fremhæve, eventuelt med en anden farve
- Afmærk betoning
- Tjek manuskriptet – kan du tale ud fra det?

		1
Citat	En af de vigtigste kilder til energi/ er stolthed over det, man laver!	
	Pause	
	Jeg er stolt af mit tillidshverv! Det er spændende/ og jeg mener/ at jeg gør en forskel for skolen.	
	Pause	
Emne	Jeg vil gerne/ fremlægge et forslag om/ hvilket timetal/ tillidsrepræsentantjobbet fremover / bør aflønnes med!	

Et totalmanuskript kan have sin betydelighed, blandt andet når formænd/forkvinder eller direktører for store virksomheder eller organisationer aflægger beretning. Her er det ofte af stor betydning, at ordene falder 100 % korrekt – og ofte bliver beretningen udleveret til pressen. Altafgørende for succesen er, om den pågældende eller de bagved arbejdende taleskrivere har formået at udarbejde talen, så den er mundret.



50

Amterne mangler ressourcer og **bruger måneder** på at afgøre, om en sag kræver VVM-godkendelser eller ej. Kun i **få** procent af tilfældene er det et krav – resten bliver blot syltet imens.

I værste fald er der **fire års** ventetid. Det er uhyggeligt lang tid og **helt** urimeligt for den **enkelte** familie. Spillereglerne for bedriftens udvikling bør være gennemskuelige i et demokratisk samfund – også for landmænd.

Sæt farten op i VVM-sagerne – **både** for screeninger og godkendelser!!

Alt andet er **uanstændigt**.

Alle ved, den er gal!

*Læg mærke til, hvor korte sætninger der er benyttet i eksemplet her. Desuden har taleren med fed fremhævet de ord, han vil lægge tryk på.*

## 6.3 Introduktion til mindmap

Mindmapping går ud på at udarbejde et mønster af notater frem for at notere lineært. Du visualiserer og kortlægger med andre ord dine tanker og idéer.

Her finder du grundreglerne. De er med til at sikre, at du får overblik over situationen, hvad enten du skal bruge mindmap til præsentationer, til planlægningsopgaver eller for eksempel til notater fra et møde.

### Manuskriptet på en utraditionel plads

Junior Chamber arrangerer hvert år en talerkonkurrence. Finalen holdes i oktober måned, og deltagerne får emnet ca. 14 dage før. Det er tilladt at bruge visuelle virkemidler, men der er først og fremmest fokus på, om taleren kan "nå ud over kanten" med sit indlæg. Et år var emnet "Den lille forskel".

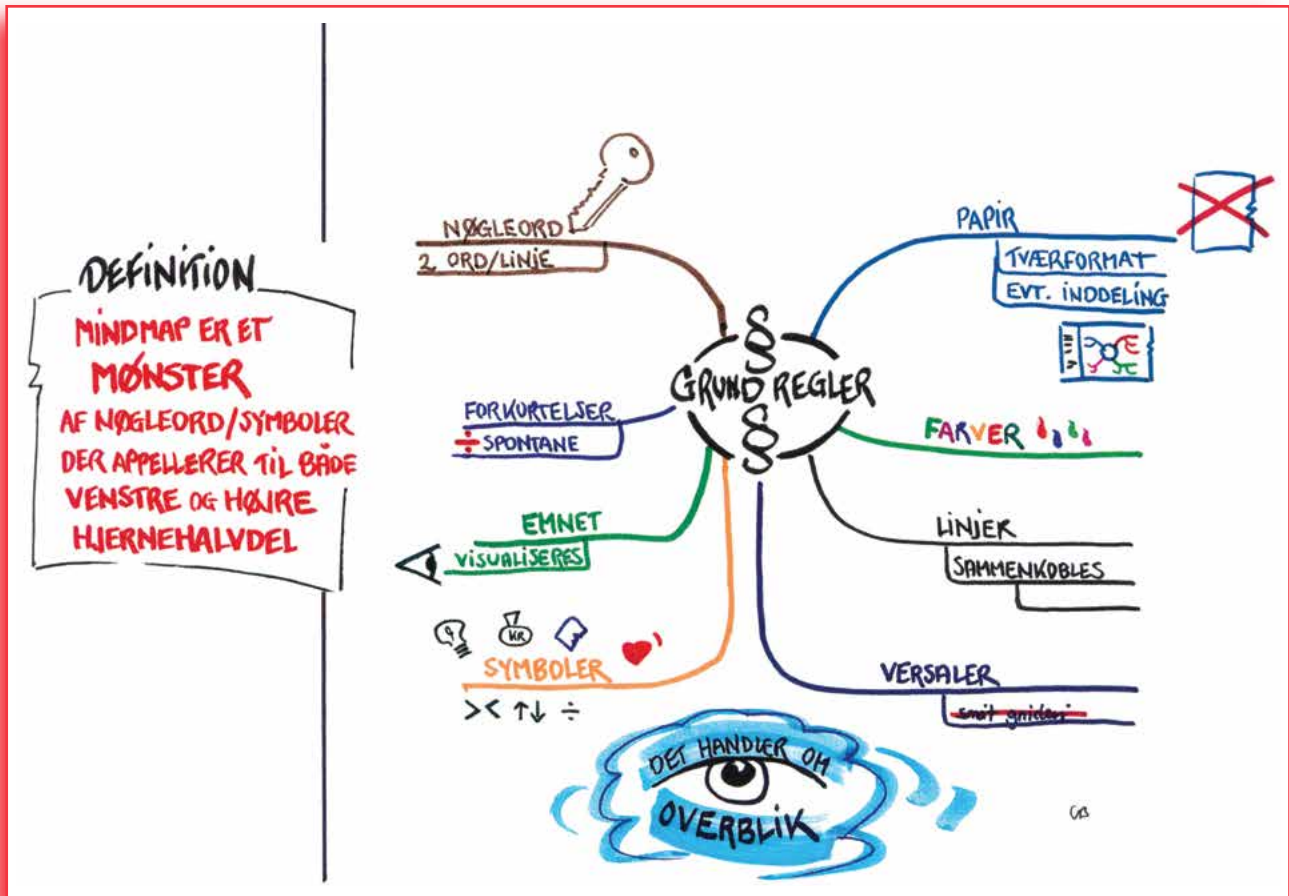
I salen var ca. 200 tilhørere, og dommerne var placeret ved et bord et godt stykke nede blandt tilhørerne. Nogle af finalisterne valgte at benytte en talerstol, der var placeret i den ene side, mens andre valgte at stå på gulvet, lige på kongepladsen (se side 127).

Kirsten Andersen, der var en af de tre dommere, lagde mærke til, at en af deltagerne medbragte et stort flipoverark med et mindmap.

Kirsten var spændt på, hvornår han ville vise den. Taleren holdt et fantastisk indlæg, men brugte tilsyneladende aldrig flipoverarket. Da dommerne voterede, spurgte Kirsten de andre, om de havde bemærket mindmappet. Den ene dommer havde. Han havde lige nået at se, at taleren havde lagt flipoverarket nede på gulvet. Det var simpelthen hans manuskript.







Mindmapregler fra "Visuel Mind Mapping".

1. Læg papiret i tværformat, så udnytter du det bedre. Brug blankt papir eller bulletjournal. Du kan eventuelt lave en margin i venstre side til traditionelle notater.
2. Beskriv emnet i midten ved hjælp af ord og symboler. Lad dig inspirere af de viste mindmap-eksempler.
3. Lad vejene forgrene sig ud fra centrum. I planlægningssituationer, og når du bruger mindmap som kreativ teknik, er det en fordel at placere de enkelte linjer/veje helt tilfældigt omkring centrum. Skal du derimod bruge mindmappet som manuskript eller referere et møde, der følger en given dagsorden, kan det være en fordel at følge uret rundt.
4. Brug ord, der støtter hukommelsen, og skriv maksimalt to ord på hver linje/vej.
5. Skriv alle nøgleordene med STORE BOGSTAVER.

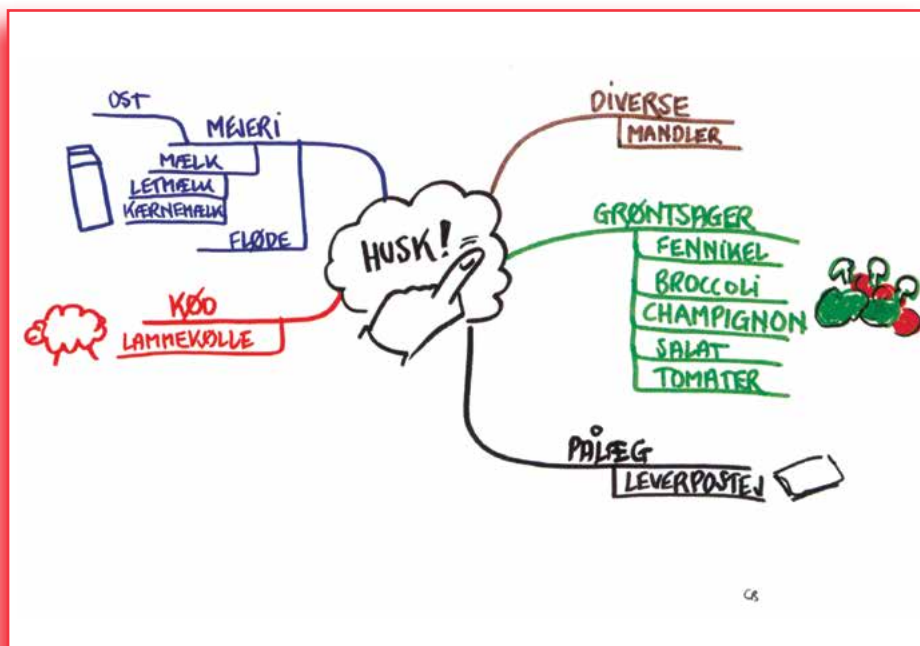
6. Undgå spontane og misvisende forkortelser.
7. Brug farver. Farverne giver et enestående overblik. Du kan bruge farverne tilfældigt eller lægge noget symbolsk ind i dit farvevalg.
8. Brug symboler og tegninger. Vi tænker og husker i billeder. Derfor er det en fantastisk styrke at supplere nøgleordene med symboler og små tegninger.



## Weekendens indkøb – det helt enkle eksempel

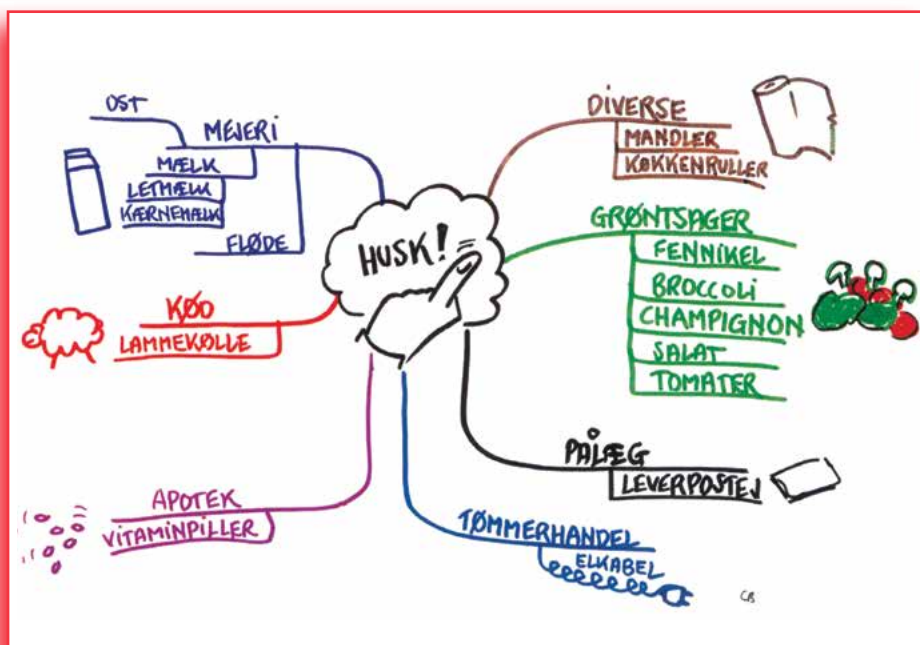
Lad os tage et eksempel. Du skal købe ind til en gæstemiddag lørdag aften.

**Trin 1** Gæstemiddagen er lamme-kølle med grøntsagsgratin og salat – og til dessert blommetærte med mandellæg og flødeskum. Blommerne kan hentes ude i haven, men resten skal købes. Samtidig skal køleskabet fyldes op med mælk, ost og leverpostej.



**Trin 2** Du kommer i tanke om, at I også mangler køkkenruller og tilføjer dette under diverse. Nå ja, når nu I er i byen, så skal I også lige på apoteket og i tømmerhandelen og købe henholdsvis vitaminpiller og et elkabel. Apoteket og tømmerhandelen får hver deres hovedvej.

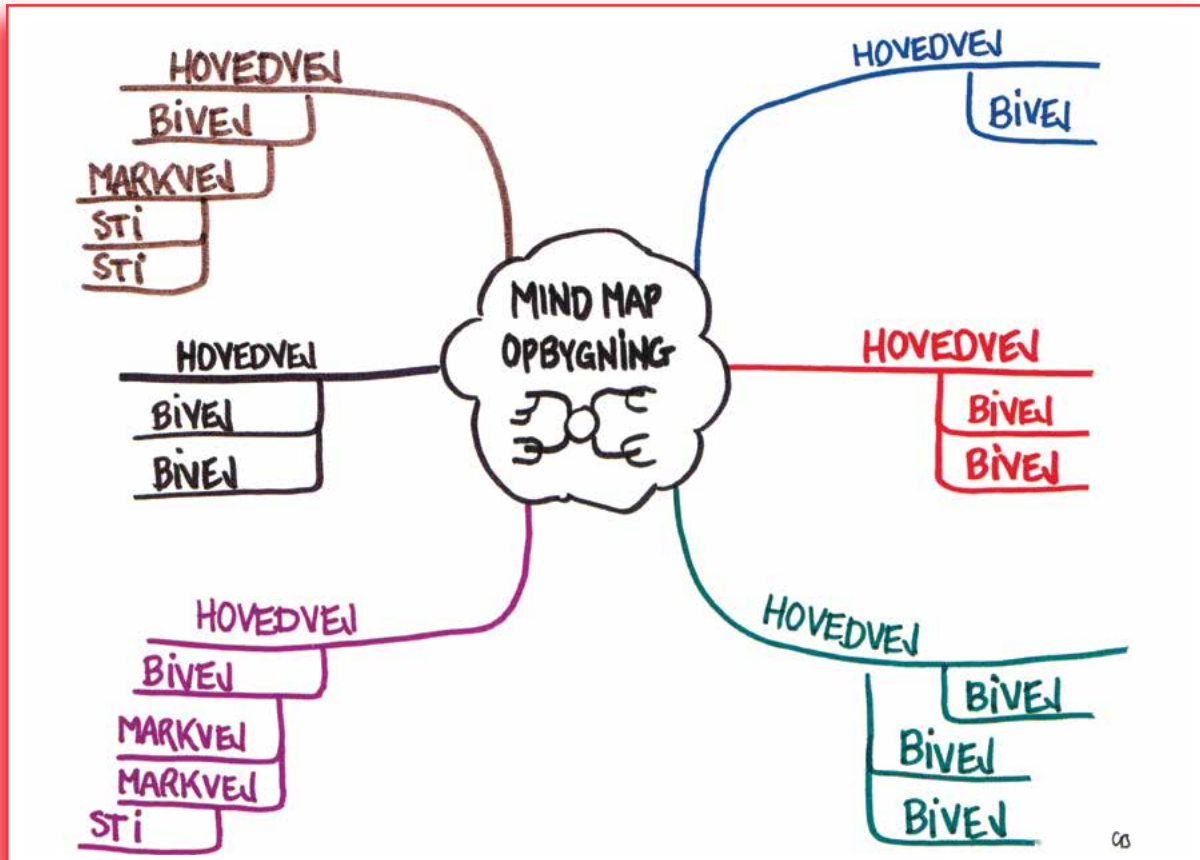
– Og sådan kan du blive ved med at tilføje nye ting, efterhånden som du kommer i tanke om dem.



Mindmap-eksempler fra "Visuel Mind Mapping".

## Øvelse

Lav et mindmap over en mindre opgave. Prøv for eksempel at planlægge førstkommande ferie, weekendens indkøb eller få dine tanker om et konkret projekt ned som et mindmap blot for at få en fornemmelse af, hvordan det er at notere ved hjælp af mindmap.



Et mindmap kan blive meget detaljeret. Derfor er det vigtigt at bevare overblikket over, hvad der er "hovedveje, biveje og markveje". Læg mærke til, at linjerne skal hænge sammen, og at ordene skal stå oven på linjerne. Linjerne må ikke krydse hinanden.

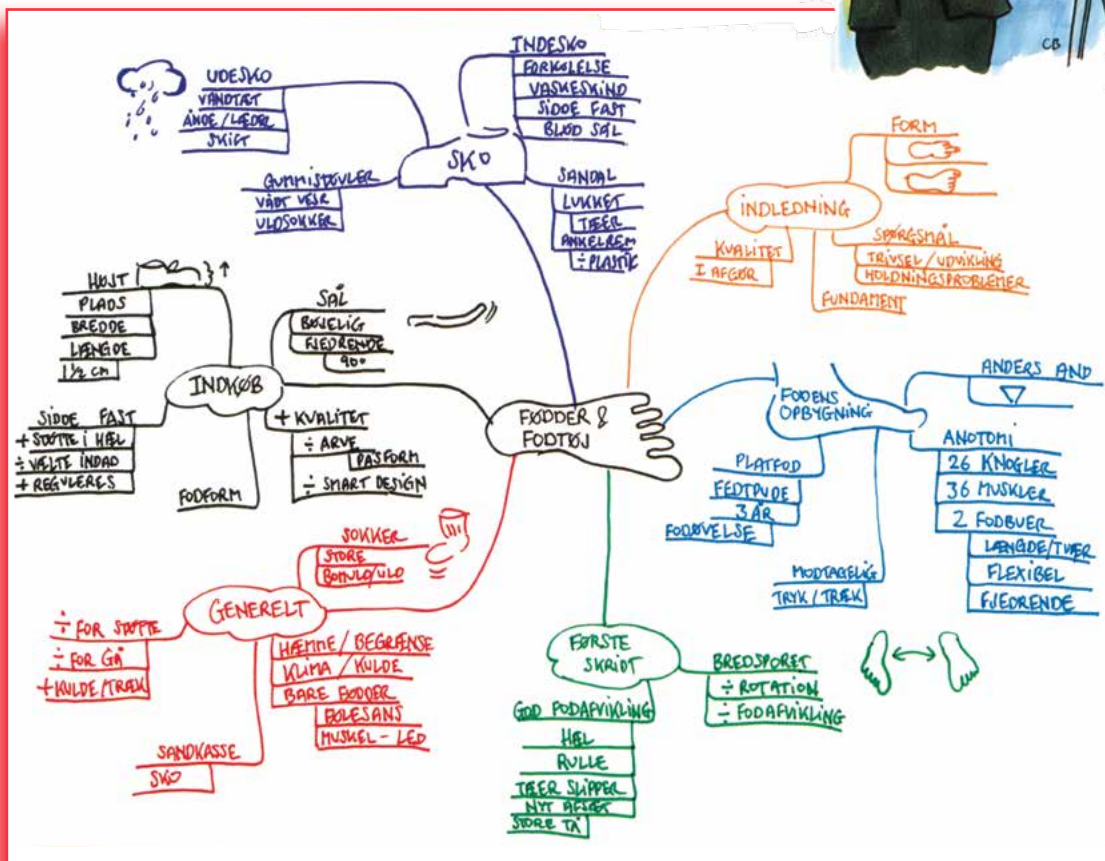
Fra "Visuel Mind Mapping".

## Sådan laver du satellit-mindmaps

Så snart emnet er stort eller komplekst, vil du med fordel kunne opbygge dit mindmap som en satellit. Et satellit-mindmap består af flere små mindmaps, der er placeret som satellitter rundt omkring et centralt emne.

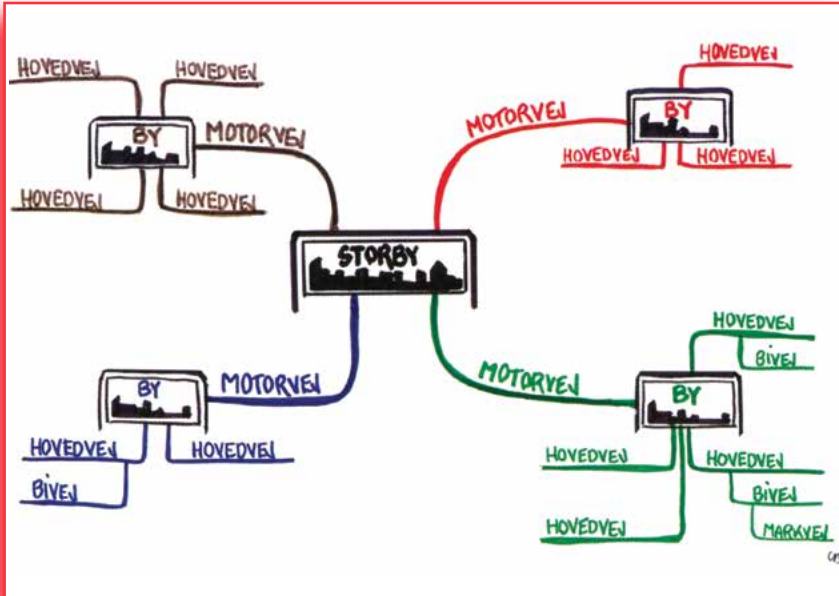
Satellit-mindmap er specielt velegnet, når du skal:

- udarbejde et større manuskript
- have styr på en større opgave
- tage notater fra f.eks. et møde, et foredrag eller et kursus
- have overblik over en større tekstmængde f.eks. fra en rapport eller en fagbog.



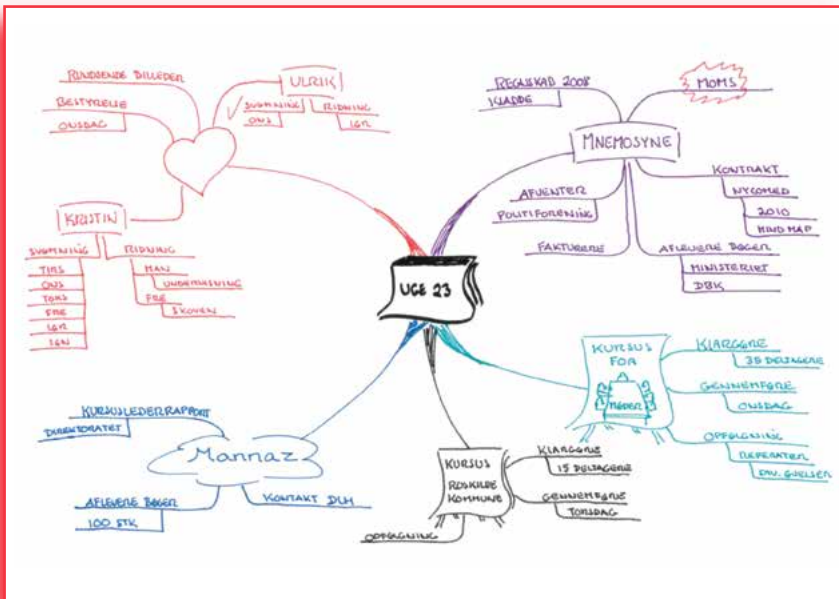
Her er et mindmap-manuskript bygget op som satellitter. Manuskriptet er udarbejdet af Lisbet Strit Jørgensen og stammer fra et foredrag om børns fodtøj. Foredraget varer et par timer. Det originale mindmap er lavet på et A4-ark.

Lad i princippet hver satellit få sin egen farve, så farverne skaber orden og overblik. Dog kan du også benytte dig af muligheden for at skabe specielle effekter inden for den enkelte satellit med andre farver, f.eks. et rødt kryds henover et ord som symbol for undgå.



Et satellit-mindmap er at sammenligne med et landkort, hvor emnet i midten svarer til en storby, hvorfra der går veje ud til forskellige satellitbyer. Fra hver af disse byer er der hovedveje med biveje og markveje. På principskitsen er fire satellitter, men i princippet kunne der sagtens være mange flere.

Fra "Visuel Mind Mapping"



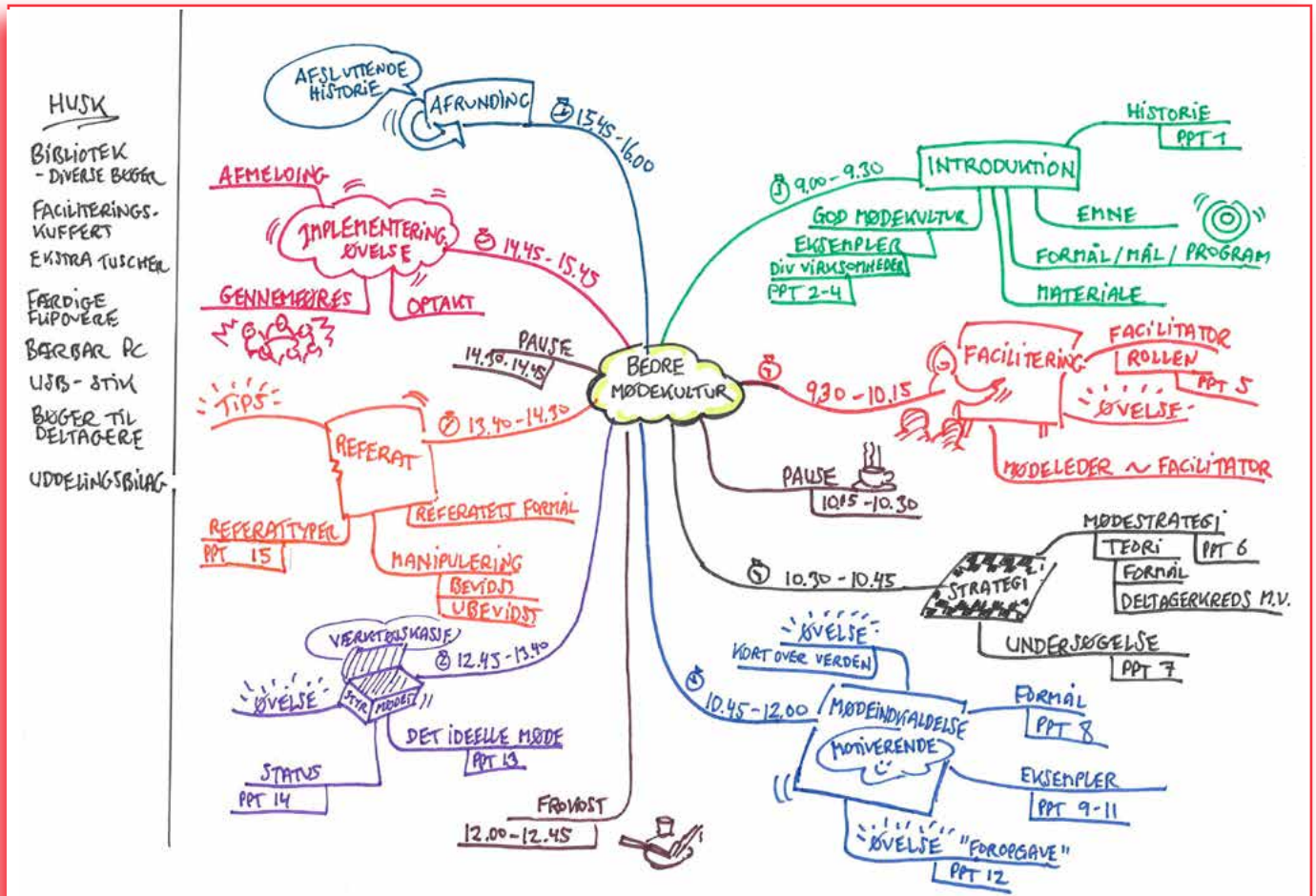
Det viste mindmap er udarbejdet om søndagen med udgangspunkt i kalenderen. Ugens opgaver er opbygget som satellitter. Der er endog "satellitter i satellitten". Privat er en satellit - hvorfra der udgår to mindre satellitter "Kristin" og "Ulrik".

## Det store kursusmanuskript

Her er et manuskript fra kurset "Bedre mødekultur". Kurset begynder kl. 9.00 og slutter kl. 16.00. Manuskriptet er udarbejdet som et satellit-mindmap - nogle kan have et sådant manuskript på et A4-papir, andre foretrækker et A3-papir.

Læg mærke til:

- Manuskriptet følger uret rundt.
- En satellit svarer til en lektion a 30-60 minutter.
- Marginen er her brugt til at skrive, hvilke materialer der skal med.
- De slides, der skal vises, er sat ind, f.eks. i lektionen om "Den motiverende mødeindkaldelse".  
Her er markeret, at slide (ppt) nr. 9-11 skal benyttes under gennemgangen af eksemplerne.
- De små vækkeure angiver, hvor lang tid lektionen varer.



## Fra idé til færdigt manuskript

Det er utroligt, som heldet vokser med forberedelsen.

1. Analysér din målgruppe som beskrevet i kapitel 1.
2. Begynd at samle idéer til dit indlæg – avisudklip, citater, eksempler mv.
3. Få idéerne ned på papiret – brug mindmap eller en anden kreativ teknik.
4. Læg gerne en pause ind på dette tidspunkt. Det kan være en halv time eller flere dage, og lad underbevidstheden arbejde for dig. Tag papiret frem igen, og tilføj de nye idéer.
5. Strukturér idéerne. Find en egnet disposition, eller brug opmærksomhedskurven. Tjek, om du har et klart budskab eller et klart mål. Tjek også, om der er nogle gode highlights igennem forløbet.
6. Udarbejd et egnet manuskript.
7. Forbered eventuelle visuelle virkemidler.
8. Overvej, hvad du vil gøre, hvis du får ekstra taletid – eller kortere taletid.
9. Hold om muligt en generalprøve.
10. Justér eventuelt manuskriptet.





# 7 Personlig power



# 7 Personlig power



Personlig power handler om mange ting! Det handler om din etos, dvs. dine kvaliteter. Det handler om dit mod på at bruge "det personlige felt". Det handler om din fremtoning – såvel dit tøj og dit sprog, som måden du går og står og bruger dine hænder. Og så handler det ikke mindst om din mentale tilstand.

## Åh nej!

En meget dygtig foredragsholder underholdt om eftermiddagen ved en stor firmafest. Der sad ca. 500 mennesker i salen, og i to timer skulle foredragsholderen tale om kommunikation, gerne på en underholdende måde.

Han beherskede tilsyneladende alt, hvad en god formidler kan drømme om. Han havde et levende kropssprog, en skøn humor, nogle interessante pointer og på trods af, at målgruppen var meget blandet, ramte han tilsyneladende alle.

En af de ting, der gjorde indlægget rigtig godt, var hans historier. På et tidspunkt kom der imidlertid en historie, der "ødelagde" hans troværdighed. Historien fejlede ikke noget. Problemet var, at han fortalte den som selvoplevet. Det var tale om en af de mest kendte historier inden for konsulentverdenen – nemlig historien om kvinden, der skar begge ender af en hamburgerryg, inden hun puttede den i ovnen.

Den stammer fra transaktionsanalysens barndom.

Foredragsholderen fortalte, at han havde været til middag hos nogle gode venner. Han havde imidlertid lagt mærke til, at kvinden skar begge ender af hamburgerryggen væk, inden hun tilberedte den. Han syntes, at det var så interessant, at han efterfølgende ringede til kvinden for at høre, hvorfor hun gjorde det. Og svaret var, at det vidste hun ikke, men hendes mor havde altid gjort det. Foredragsholderen havde derfor opfordret hende til at ringe til moderen, der sagde: "Det har mormor altid gjort". Den gamle mormor blev kontaktet, og hun sagde: "Jeg skar altid enderne af, fordi jeg ikke havde en gryde, der var stor nok til en hel hamburgerryg" – præcis som i den oprindelige historie.

Kender man historien, er den naturlige reaktion: "Åh nej, hvor mange af de andre gode historier, han har fortalt som selvoplevede, er egentlig rigtige. Hvad med alle de andre budskaber, kan jeg nu stole på dem?"

## 7.1 Dit indre

### Vær bevidst om din etos

I eksemplet fra før falder foredragsholderens etos på, at han ikke er åben og ærlig. Det, der kunne have understøttet hans etos, var nogle ganske få ord, nemlig: "Kender I den gamle historie om ...." Begrebet etos er udførligt omtalt i kapitel 3 – men her er lidt mere om, hvordan etos understøtter begrebet "Personlig power".

#### Vær åben og ærlig

Det vigtigste er, at du er åben og ærlig. I praksis betyder det, at du skal være ærlig om det, der er relevant. Skal du eksempelvis præsentere et forslag for en gruppe beslutningstagere, er det fair og redeligt også at fortælle om de problemer, der eventuelt kan være forbundet med at sætte forslaget i værk.

#### Vis din idealisme

Den næstvigtigste egenskab i forhold til din etos er din idealisme. Er du idealistisk uden at virke frelst og fanatisk, øger du din etos. Hvis vi derimod som tilhørere fornemmer, at formidleren har en fordækt hensigt eller reelt ikke kan stå inde for sit eget budskab, falder etos.



### **Demonstrér teknisk dygtighed**

Den tredje egenskab er teknisk dygtighed. Overført til præsentationssituationen betyder det, at du skal vide, hvad du taler om. Uanset om du skal holde et indlæg på 20 minutter eller et kursus af flere dages varighed, forventer vi som tilhørere, at du har noget at give. Det er derfor også rimeligt at forvente, at du kan svare på relevante spørgsmål. Kan du ikke det, falder din etos. På den anden side kan du også komme i en situation, hvor det er fair nok, at du ikke kan svare. Eksempelvis i det tilfælde, hvor spørgsmålet ligger i periferien af emnet, eller i de tilfælde hvor der ikke findes et enkelt svar. Her vil det ofte betyde, at du øger din etos ved at svare:

"Det er et interessant spørgsmål (- hvis du mener det, vel at mærke). Jeg har ikke svaret, men det kunne være interessant at "udforske" spørgsmålet nærmere sammen. Er der nogen, der har noget at bidrage med, der kan bringe os nærmere et svar?"

### **Stå ved dine holdninger**

Den fjerde egenskab er konsekvens i meninger i modsætning til "vendekåben". De fleste tilhørere kan godt lide at vide, hvor de har formidleren – og fornemme, at de har mulighed for at spille bold op ad dig. Du øger derfor din etos ved "at stå ved" dine holdninger og meninger under forudsætning af, at du samtidig har en naturlig nysgerrighed over for og respekt for dine tilhøreres viden og holdninger.

### **Brug velvalgt humor**

Den sidste egenskab er humor – herunder evnen til selvironi. Som tidligere nævnt vil en velvalgt humor øge din etos. Det betyder ikke nødvendigvis, at du skal fyre en masse vittigheder af. Det kunne også være en humoristisk tegning, et morsomt lille videoklip eller andet, der kan skabe en afslappet og åben atmosfære i lokalet.

**Uventede spørgsmål  
kan få din etos til  
at stige - eller falde.**

**Humor åbner  
for læring.**

## Det personlige felt

På et af vores kurser deltog en revisor. Han holdt et faktuel indlæg, der på mange måder var udmærket, men han savnede selv lidt mere personlighed i det.

Det viste sig efterfølgende, at han sad i en række bestyrelser for store virksomheder og på mange områder havde langt mere at give, end han havde gjort i sit indlæg. Da han blev spurgt: "Hvad afholder dig fra at bruge nogle af de oplevelser og erfaringer, du har fra dit bestyrelsesarbejde?", svarede han, at han ikke havde tænkt på, at det kunne være interessant at høre for tilhørerne. Han havde blandt andet nogle eksempler på, hvordan medarbejderrepræsentanter var kommet i klemme – eksempler, som helt klart ville have givet indlægget både noget dybde og klarhed.

Vi oplever af og til formidlere, der kun viser deres professionelle side. Det kan nemt blive et indlæg uden nerve. På den anden side må man heller ikke blive for privat i sit indlæg. Det kræver indlevelse og fingerspidsfømmelse at finde grænsen. Forestil dig en foredragsholder, der taler om kommunikation og i indlægget giver et eksempel, hvor han udleverer sin samlever. Hvis du som tilhører sidder tilbage og tænker, at formidleren ikke burde have udleveret sin samlever, så er grænsen klart overskredet.

Undlad i det hele taget at involvere tilhørerne i dine private problemer. Indled f.eks. aldrig et indlæg med at undskylde, at du ikke er ordentligt forberedt. Det er dit problem, og forsøger du at vælte det over på dine tilhørere, gør du dem enten irriterede eller bekymrede på dine vegne.

Prøv at overveje, når du planlægger dit indlæg, hvad det er, du kan give, som ingen andre kan, fordi du har dine førstehåndseksempler og oplevelser.



Bruger du det personlige felt, øger du din etos. Det ligger i det at turde være åben. Forestil dig en vifte. Mange formidlere er som lukkede vifter. Hvis du er en af dem, så prøv at se, hvad der sker, hvis du lige så stille begynder at folde viften ud.

*Midt mellem det meget professionelle og det private felt ligger det personlige felt. Det er dette felt, der kan blive en udtømmelig kilde af spændende highlights.*

*Kilde: skuespiller Sven Ole Schmidt.*

## Din mentale tilstand

Du kender det sikkert. Energien i lokalet er i top. Alt, hvad du kommer med, bliver positivt modtaget. Deltagerne er engagerede, og de "siger ja" til dig, til emnet og til hinanden. Der er synergi over hele linjen. Indlægget bliver endnu bedre, end du drømte om. Alt lykkes bare.

I bogen "Mentaltræning – sportsstjernernes idéer anvendt på succes i erhvervslivet" er en interessant pointe:

**En positiv sindstilstand  
fører til en god præstation.**

Det gælder i sportens verden såvel som i alle andre af livets forhold – herunder blandt andet, når opgaven er at præsentere et emne.

Ægte indre ro	Den idéelle præstationstilstand - ydeevne 100 %
Energisk, ikke anspændt	Den højpositive præstationstilstand - ydeevne 85-90 %
Energisk, men anspændt	Den højnegative præstationstilstand - ydeevne 60 %
Uenergisk, ikke anspændt	Den lavpositive præstationstilstand - ydeevne 25 %
Uenergisk, anspændt	Den lavnegative præstationstilstand - ydeevne 10 %

*I ovennævnte bog beskriver forfatterne en række forskellige såkaldte præstationstilstande: Fra den idéelle præstationstilstand til den lavnegative præstationstilstand, hvor vi kun formår at mobilisere 10 % af vores ydeevne. Forfatternes pointe er, at man kan lære at yde sit bedste, når som helst situationen kræver det. Kilde: Mentaltræning - sportsstjernernes idéer anvendt på succes i erhvervslivet.*

I den idéelle præstationstilstand lykkes alt. I den højpositive er du også rigtig god. Du vil også kunne gennemføre en rimelig præsentation i den højnegative tilstand. Men du er anspændt – måske nervøs, vred eller småsur. I forbindelse med en mundtlig formidling er det imidlertid bedre at være i den højnegative tilstand end den lavpositive. Den lavpositive er den, du for eksempel er i, når du slapper af og bare går og hygger dig.

## Den idéelle præstationstilstand

Forfatterne har fundet følgende 12 karakteristika ved denne tilstand:

1. Psykisk ro  
Mange forsøger at sætte sig op til en tilstand af tempo, når de skal præstere noget vigtigt. Det er imidlertid ikke der, det hele lykkes. Det er, når du kan føle en ægte indre ro.
2. Fysisk afslappet  
Fysisk anspændthed er ødelæggende for din indsats, hvad enten det er en sportspræstation eller at stille sig op foran en forsamling.
3. Fri for nervøsitet  
Nervøsitet giver anspændthed og stiller sig i vejen for den ekstraordinære tilstand.
4. Energi  
Forfatterne fremhæver denne egenskab som den allervigtigste af de 12 og samtidig den mest misforståede. En toppræstation er drevet frem af tilsyneladende udtømmelige mængder af energi, der stammer fra positive følelser. Det er energi uden spændinger.
5. Optimisme  
Optimisme handler om troen på at kunne klare en hvilken som helst udfordring.
6. Glæde  
Enhver god præstation er drevet frem af en stor glæde ved selve præstationen, ikke af belønningen efterfølgende.



*I den idéelle præstationstilstand swinger det for dig, og det er her, det er nemmest at improvisere.*



7. Ubesværethed  
Dit sind og din krop er i fuldstændig harmoni, og du klarer selv store forhindringer næsten ubesværet.
8. Automatik  
Under store præstationer reagerer du intuitivt og instinktivt.
9. Årvågenhed  
Du har en præcis fornemmelse af, hvordan de andre har det. Vi taler ikke om tankelæsning, men en årvågenhed over for de signaler, som altid er der – en tilhører, der rykker rundt på stolen, en bevægelse ved munden eller andre små signaler, som viser den andens reaktion.
10. Fokus  
Du har fokus på præsentationen – ikke en fremtvungen koncentration, men den fokus, der følger af indre ro og positiv energi.
11. Selvtillid  
Du har en stærk indre tro på, at du kan klare enhver udfordring.
12. Kontrol  
Du er herre over dig selv og dine reaktioner på begivenhederne.

## Sådan bliver du mentalt stærk

Motion og afspændingsteknikker – herunder mentaltræning er interessante steder at sætte ind, hvis du ønsker at øge din mentale styrke og dermed din personlige power. Motion, fordi det fjerner spændinger og generelt øger dit velbefindende. Afspænding, fordi det giver kontrol over åndedrættet, og som de skriver i førnævnte bog – kontrol over selve livet.

### Afspænding

Afspændingsteknikker fjerner, som ordet angiver, spændinger. Derudover er der en lang række positive følgevirkninger, og du lærer hurtigt at koble fra, føle hvile og få nye kræfter. I bogen "Autogen træning" nævner forfatteren blandt andet, at vi i den dybdeafspændte tilstand aflaster hjerte og lunger, stofskiftet falder og mælkesyre- og adrenalinindholdet i blodet falder ca. 25 % – målt i forhold til den væsentlig øgede produktion ved ophidselse, angst mv. Efterhånden, som du arbejder med afspænding, vil du blive bedre og bedre til under pres at få kontrol over situationen.



## Mentaltræning

Mentaltræning bygger på, at hjernen ikke kender forskel på en tænkt og en virkelig handling. Har du først ligget i afspændt tilstand og set situationen lykkes for dig, er chancen for, at situationen også lykkes i virkeligheden, øget væsentligt. Mentaltræning har i mange år været anvendt inden for sportsverdenen, og de fantastiske resultater derfra har betydet, at erhvervsfolk også har set mulighederne i teknikken.

En god måde at komme i gang med mentaltræning på er at benytte et program. Programmerne er ofte bygget op med en indledende afspænding efterfulgt af en decideret mentaltræningsseance.

**Handl, som om du er, hvad du  
ønsker at være, så bliver du det!**

Hvis du er velklædt i forhold til situationen, stiller dig ind på kongepladsen (se side 129), står med en god balance i kroppen, har kontrol over åndedrættet, ser på dine tilhørere og taler højt og tydeligt – og i det hele taget opfører dig som en sikker formidler – ja så bliver du det. Det kan du læse om på de næste sider.

Sidst i dette kapitel er der en lang række bud på, hvordan du forebygger nervøsitet. Flere af dem er en direkte forlængelse af det, der er omtalt i dette afsnit. Det handler blandt andet om at få så meget kontrol over tingene, at du kan give slip og gribe det uventede og bruge det konstruktivt.

## 7.2 Din ydre fremtoning

### Vær velklædt eller tvetydig klædt

På en stor dansk kongres sad vi 500-700 erhvervsfolk – alle i business-dress og overværede en række foredrag. De fleste foredragsholdere var klædt som tilhørerne.

En af foredragsholderne var helt anderledes klædt – men han var i høj grad velklædt. Det var uddannelseslederen fra Jægerkorpset. Han kom selvfølgelig i sin uniform, og han fyldte hele rummet, fra første sekund han trådte frem på scenen.

Er dine tilhørere velklædte, er det forholdsvis nemt at vælge tøj. Så bør du også komme velklædt – det være sig i business-dress eller anden "uniform".

Er dine tilhørere i den modsatte grøft, er det straks lidt sværere. Alt andet lige er det lettere at kommunikere, når man spejler sine tilhørere, men samtidig hører det at være velklædt med til det at stå foran en forsamling.

Skuespilleren Torben Jetsmark kom engang med et godt råd, som vi vil lade gå videre. Hvis dine tilhørere er meget uformelt klædt, så kan du vælge en tvetydig påklædning. Torben Jetsmark gav følgende eksempel på en tvetydig påklædning: en pæn jakke, men cowboybukser. Jakken signalerer: "Jeg har klædt mig pænt på, fordi jeg skal tale for jer." Bukserne signalerer: "Jeg er ligesom jer." Så er der en god chance for, at du hurtigt kommer på bølgelængde med dine tilhørere.

**Tøjet må ikke tage fokus fra budskabet.  
Det er en del af professionalismen.  
Men det må heller ikke være så  
neutralt, at det ikke siger noget om,  
hvem jeg er.  
Margrethe Vestager**

## Brug sproget

**Replikken  
skal holdes.**

Mange formidlere kommer til at jappe deres indlæg igennem. Du skal have så megen indre ro, at du tør holde pauser indimellem. Det tager tid for tilhørerne at danne billeder og at reflektere over det, du siger – ja, det tager også tid at grine. Holder du et humoristisk indlæg og undrer dig over, at tilhørerne ikke griner højlydt, ja så kan det skyldes, at du allerede var videre med den næste morsomhed, før tilhørerne nåede at reagere.

Som det fremgår af rubrikken "Vinder- og tabertræk" på side 136, står du stærkt, hvis du har en levende og varieret stemme og en tydelig udtale.



En sjov artikulationsøvelse er følgende sætning:

*Pluk frugt med en brugt frugtplukker*

Prøv at sige sætningen højt, så tydeligt som overhovedet muligt – husk ro, du må ikke jappe. Det giver dig en fornemmelse af, hvor meget munden og tungen skal arbejde for, at hvert enkelt ord kommer tydeligt frem.

Prøv også at tage fat i f.eks. "Halfdan Rasmussens ABC", og brug rimene til at træne en tydelig og energisk udtale.

Et varieret sprog er altid dejligt at opleve. Et forhold, der er særlig interessant, er at arbejde med billederne i sproget for dermed at give den enkelte tilhører en chance for at se det hele for sit indre blik.

Der er en anden fordel ved at bruge billedsprog i modsætning til et mere abstrakt sprog. Lige så snart der kommer billeder ud af din mund, vil dine hænder have en naturlig grund til at arbejde med. Sagt på en anden måde – en forudsætning for et spændende kropssprog er et levende sprog og et ægte engagement.

Vær i øvrigt opmærksom på, at når du står foran et publikum, forstærkes alt, hvad du gør. Det betyder, at bandeord og lignende virker meget værre, end hvis de samme ord bliver brugt fra tilhørerpladserne.

Tal styrkemæssigt til den person, der sidder længst væk frem for til de forreste tilhørere.

Har du svært ved at tale højt, kan det hjælpe at lave et mentalt skift fra det private til det professionelle felt. Det kan godt være, at du som privatperson ikke er særlig udadvendt og taler lavt. Så hjælper det at lave et mentalt skift og være bevidst om, at vi alle har mange roller i livet. En af dem er den professionelle, der også kan indebære, at vi skal kunne stå på en "scene" og tale, så alle kan høre os. Drej på den indre volumenknop – et eller to trin.



*Du kan også prøve at forestille dig, at der sidder en stor gruppe af tilhørere bag ved dig. Og så prøve at tale så højt, så de også kan høre dig, selvom de kun ser dig fra ryggen.*

## Kropssprog

Det levende kropssprog kommer helt af sig selv, hvis du har noget på hjerte og viser, at du går ind for det. Så enkelt kan det siges. Der er imidlertid nogle ret interessante værktøjer, som gør den uerfarne formidler god og erfarne dygtige formidlere endnu bedre.

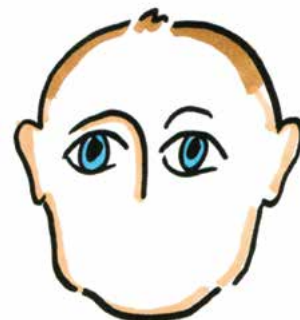
### Skuespillerens værktøjskasse

Vi har fået lov til at kigge ned i en af vores kolleger, skuespiller Sven Ole Schmidts værktøjskasse. Sven Ole bruger nogle vigtige redskaber fra teatrets verden. Der er altså ikke tale om smarte tricks, men om professionelle værktøjer.

Det drejer sig om begreberne øjenkontakt, kongeplads, grounding, neutralstilling og brug af forskellige stationer i rummet.

### Øjenkontakt giver ægte kontakt

I princippet skal du skal kende dit stof så godt, at du kan vende fokus udad og være 100 % til stede i nuet. Det er forudsætningen for, at du kan komme i ægte kontakt med tilhørerne.



Nogle formidlere kigger ud af vinduet, andre kigger indad for at finde de rigtige ord. I begge tilfælde er der en risiko for, at formidleren mister kontakten til sine tilhørere. Og hvis formidleren mister kontakten – eller aldrig etablerer den, kan tilhørerne også tillade sig at lade tankerne flyve og tænke på alt andet end det stof, formidleren forsøger at nå ud med.

Et flot eksempel på stærk øjenkontakt gav generalmajor K.G. Hillingsø ved et foredrag om krisestyring i internationale kriser. Der var 65 tilhørere i et stort auditorium. Tilhørerne var en blandet gruppe med meget forskellige holdninger til militær og politik. Efter foredraget nævnte mange tilhørere impulsivt, at de havde følt sig meget tæt på Hillingsø. Når generalmajoren skulle tænke sig om et øjeblik, lod han blikket hvile hos en tilhører. Det gav et utroligt nærvær. Alle følte sig inddraget i diskussionerne – uanset placering i salen og holdning til dagens emne.

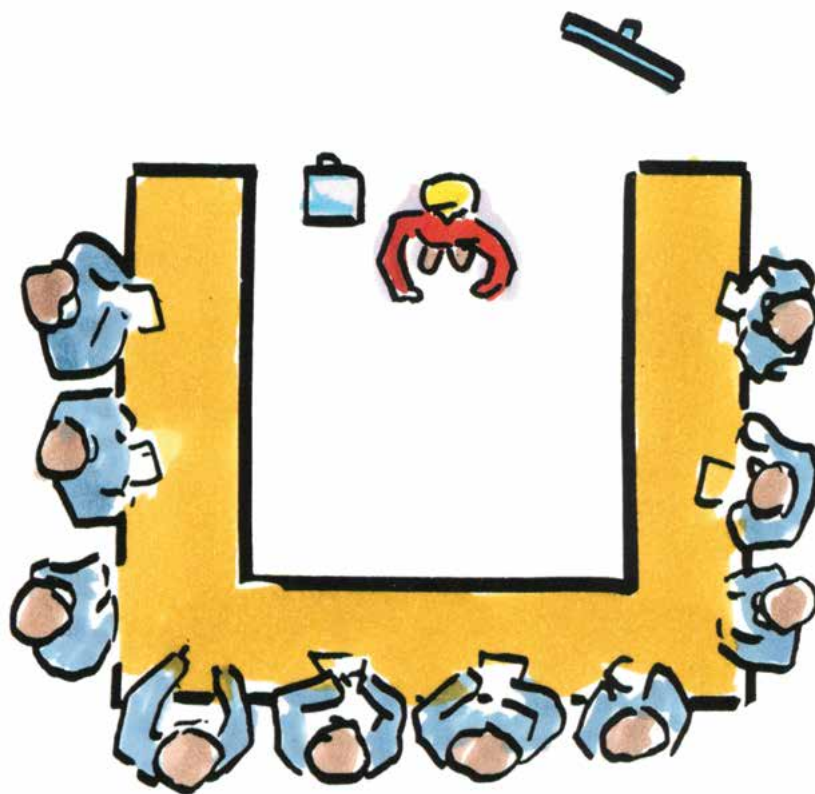
**Øjnene skal være et sted  
- ude blandt tilhørerne.**

Øjenkontakten er et af de stærkeste personlige virkemidler. Det er gennem øjenkontakten, at du kan signalere "Jeg har set dig" og derigennem værdsætte den enkeltes tilstedeværelse. Det er også ved at have øjnene ude blandt dine tilhørere, at du har mulighed for at opfatte nogle af de mange signaler, dine tilhørere hele tiden udsender. Det gælder ikke kun i den mindre forsamling. Det gælder også, når der sidder 50 eller flere hundrede og lytter til dig.

Kig ud på tilhørerne, og fordel blikket og kontakten i hele salen – du skal også nå dem på bageste række.

## Indtag kongepladsen

Forestil dig et lokale, hvor tilhørerne sidder i en hestesko. En formidler vælger at stå ude i hjørnet af hesteskoen. En anden vælger at stå midt for – lige der, hvor vedkommende er mest synlig. Den sidste placering giver alt andet lige meget mere power. Stedet er kongepladsen. Kongepladsen er der, hvor du fylder mest i rummet - uden at gå for tæt på nogen. Se mere i afsnittet "Brug forskellige stationer i rummet", side 131.



*Når du formidler, skal du fylde, men du skal ikke nødvendigvis fylde lige meget hele tiden. Der er dog minimum tre steder undervejs i din præsentation, hvor du bør træde tydeligt i karakter. Det er:*

- når du åbner
- under dialogen
- når du lukker dit indlæg.

*Kom derfor ud på gulvet – ud på kongepladsen – og vis os, at du tør og har magt over tingene.*

## Grounding

Det er vigtigt, at kroppen er i balance, når du skal yde dit bedste. Balancen begynder med, at du sørger for at have en god jordforbindelse – man kalder det at etablere grounding.

### Træet – en grundøvelse

1. Stå med let adskilte fødder. Fordel din kropsvægt jævnt på hver fod.  
Mærk dine fødder mod underlaget.
2. Flyt vægten frem på fødderne, så langt du kan uden at løfte hælene.
3. Flyt vægten tilbage i midterstillingen.
4. Flyt vægten bagud på hælene uden at løfte tæerne.
5. Flyt vægten tilbage til midterstillingen.
6. Flyt vægten ud på ydersiden af højre fod.  
Du skal fortsat have begge fødder mod underlaget.
7. Flyt vægten tilbage til midterstillingen.
8. Flyt vægten ud på ydersiden af venstre fod.
9. Flyt vægten tilbage i midterstillingen.
10. Fortsæt med at arbejde i cirkelbevægelse ved at flytte vægten rundt på fødderne.
11. Stop i midterstillingen, og drej den modsatte vej rundt.
12. Stop i midterstillingen. Mærk fornemmelsen af at have jordforbindelse nu.



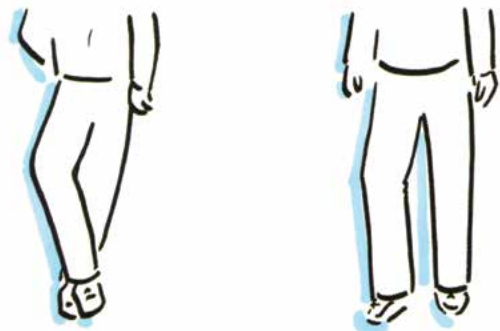
Øvelsen hedder træet.

Forestil dig, at fødderne er rødderne. Kroppen er stammen, og armene er grenene. Træet svajer let for vinden. Grenene er i ro nede langs med siden. Det blæser op, træet svajer mere og mere, hvorefter vinden stilner langsomt af.

Når du har indarbejdet denne øvelse, vil du på få sekunder kunne genkalde dig følelsen og på få sekunder etablere grounding, når du står foran en forsamling.



Mange formidlere kommer til at stå i vejen for budskabet. Det kan være ved at stå usikkert på benene, at låse kroppen ved f.eks. at lægge armene over kors eller ved at have begge eller den ene hånd i siden eller i lommen.



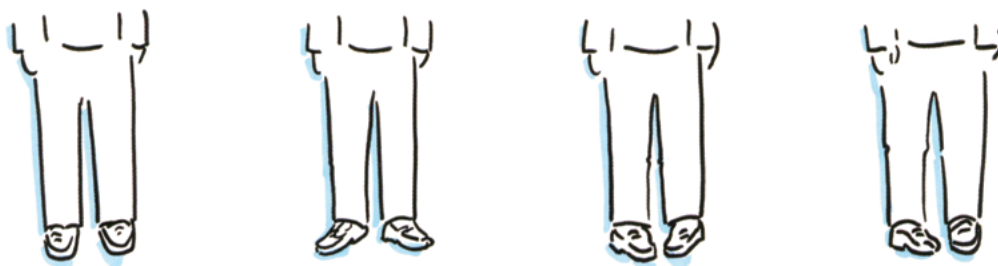
*Her ser du nogle eksempler på personer, hvor kroppen ikke er i balance. Du vil være lettere at vælte – også i overført forstand, når du står og fletter ben, hænger i hoften eller har hele vægten på det ene ben.*

## Låste stillinger

*Armen over kors er en typisk låst stilling. De to ved siden af er varianter over temaet. Nedenunder nogle andre almindelige låste stillinger – hænderne i siden, i lommen og bag på ryggen.*

*Problemet ved disse stillinger er, at de kan være vanskelige at slippe igen. Hænderne kommer sandsynligvis først rigtig til at tale naturligt med, når formidleren har talt sig varm – og det kan være langt henne i indlægget.*





Fødderne har deres eget sprog:  
 – den neutrale, den åbne, den lukkede og den lidt kiksede.

## Neutralstillingen er et godt udgangspunkt

Kombinerer du grounding med et kropssprog, hvor du har hænderne nede langs med siden, skuldrene nede og hovedet i fuldstændig naturlig balance, har du neutralstillingen.

Denne neutralstilling kan du etablere hver gang, du skal stå foran en forsamling. Den er i princippet din udgangsposition, du med jævne mellemrum kan vende tilbage til, f.eks. når du lytter til et spørgsmål fra en af tilhørerne.

Neutralstillingen er også ideel at benytte, hvis du pludselig tænker: "Hov, hvor skal jeg gøre af mine hænder?" Lad dem stille og roligt komme ned langs med siden.

Så er der den største mulighed for, at de vil tale naturligt med, når der kommer noget ud af din mund, som kræver en understøttende bevægelse.



*Neutralstilling*



*Hænderne understøtter*

## Brug forskellige stationer i rummet

Går du frem og tilbage hele tiden, giver det uro og kan virke distraherende på tilhørerne.  
Får du placeret dig for langt væk fra tilhørerne, mister du noget af din gennemslagskraft.  
Går du tæt på tilhørerne, kan du nemt komme til at virke dominerende.

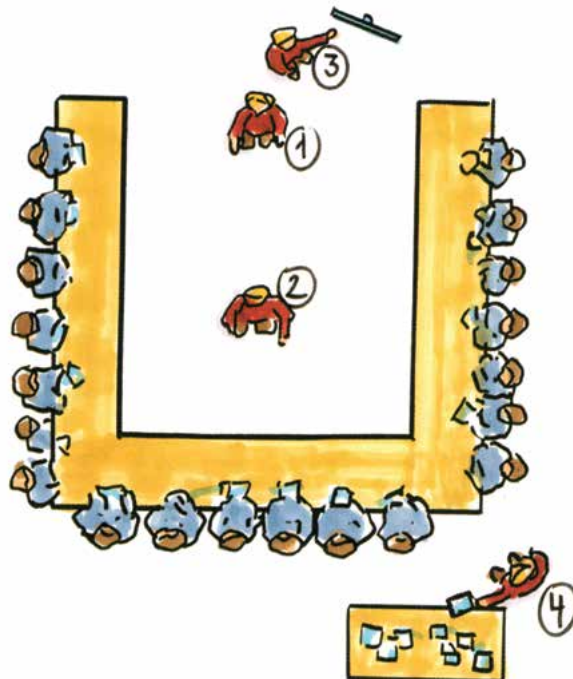
Kongepladsen er din udgangsposition, men der skal du ikke nødvendigvis stå hele tiden. Indret derfor lokalet, så du har nogle naturlige stationer.

Lad os tage et par eksempler:



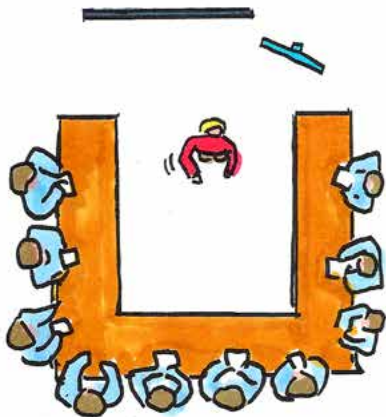
### Bordene i U-form

Sørg for at have eksempelvis tre eller fire stationer, du kan bevæge dig rundt imellem. Udover kongepladsen kan du placere en mobil flipover ude i den ene side og stå der, når du skal vise noget på denne. En tredje station kunne være lidt foran kongepladsen. Den kan du bruge, når du ønsker nærhed for eksempel under dialogen. Den fjerde station er her vist som et bibliotek, du kan bevæge dig hen til, når du fortæller om supplerende materialer.



## Projektor og tv-skærm – et dilemma

I mødelokalerne hænger der enten en pc-projektor i loftet eller en tv-skærm på væggen. Dilemmaet er, hvor du skal placere dig.



*Du skal fylde under din indledning. Brug kongepladsen.*



*Træd lidt til side, når tilhørerne skal kunne se skærmen.*



*Skab variation ved at lave sort skærm under dialogen. I PowerPoint er det blot at trykke på B for "Black". Også under dialogen er det ideelt at bruge kongepladsen eller at gå lidt frem. Slut af fra kongepladsen.*

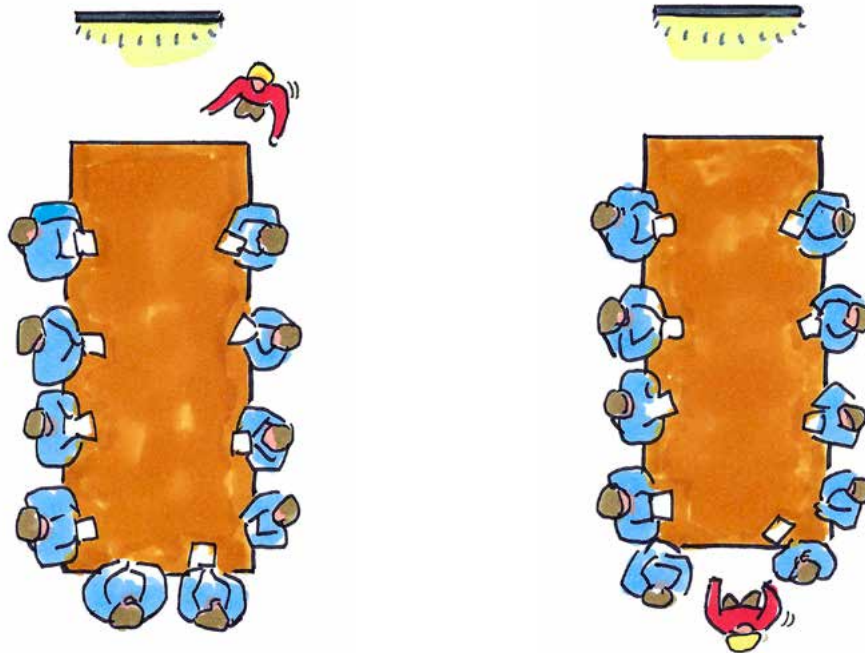
## Langt smalt lokale med stort fast mødebord

Dette eksempel stammer fra en virksomhed, hvor kursusedtagerne spurgte: "Har vi overhovedet mulighed for at fylde og bevæge os i disse fastlåste rammer?"

Problemet er, at stort set alle virksomhedens mødelokaler er indrettet med et stort mødebord, der fylder 80 % af lokalet. Mødebordet er i direkte forbindelse med et mindre bord for enden, hvor der er placeret en pc med skærm – og pc-projektoren er placeret i loftet.

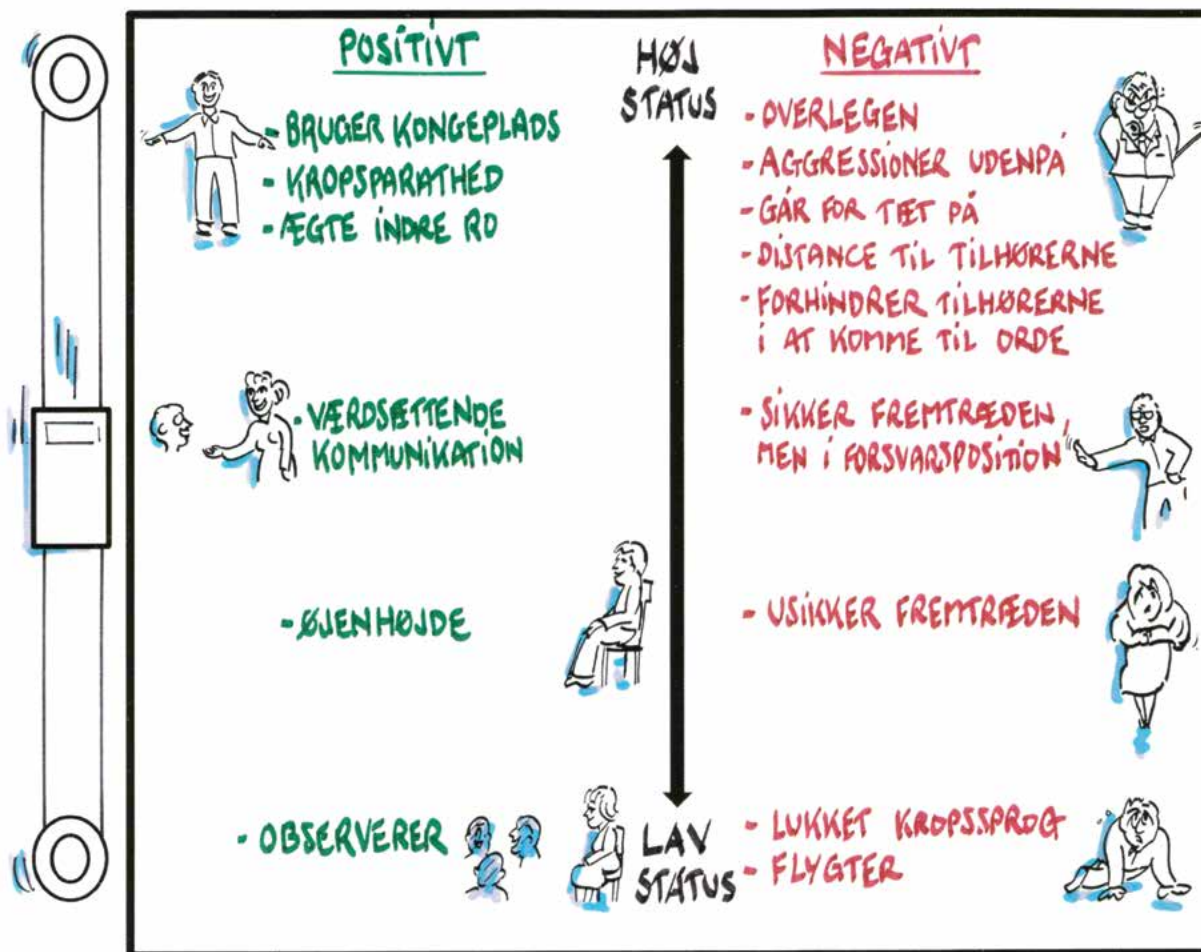
Typisk har formidleren ca. tre m<sup>2</sup> mellem det lille bord og bagvæggen med lærredet at bevæge sig indenfor. Samtidig er der en forventning om, at alle præsentationer er bygget op omkring pc-projektoren.

Vi foreslår, at man forsøger sig med en ekstra station nede bagved – og eksempelvis går derned en enkelt gang eller to. Herfra kan formidleren med en henvisende gestus kommentere nogle særlig interessante forhold på den viste slide, eventuelt tage en dialog fra denne station. Det skal virke helt naturligt – da det ellers giver unødigt uro. Indledningen og afslutningen bør tages fra kongepladsen oppe foran.



## Brug statuselevatoren

Du skal fylde, når du står foran en forsamling, men du skal fylde på en god måde – og du skal måske ikke fylde lige meget hele tiden.



### Statuselevatoren

Du kan have høj eller lav status, når du står foran en forsamling. Alene det, at du står op, og de andre sidder ned, giver dig automatisk status. Spørgsmålet er, hvordan du vælger at forvalte den status, der følger med formidlerrollen. Der er både en positiv variant og en negativ. Brug den positive variant af statuselevatoren ved at køre op og ned i status alt efter situationen.

Høj



Lav

En høj positiv status får du, når du indtager kongepladsen og fylder pladsen ud på en spændende måde. Du fylder meget. Der er ingen tvivl om, at du har styr på det. Du har en ægte indre ro, masser af energi, og din glæde ved at formidle kommer helt ud over rampen. Du sender nogle tydelige signaler. Som tilhørere føler vi os i trygge hænder og overgiver os. Vi lader dig føre os sikkert i havn.

Her kører du lidt ned i status. Det kunne eksempelvis være under dialogen, hvor du ved at køre lidt ned i status giver plads og rum for tilhørerne – også til andre meninger end dine egne. Du er nysgerrig og værdsættende i din kommunikation.

Her er du også fysisk på linje med dine tilhørere. Det kunne eksempelvis være ved at tage en stol ind på kongepladsen og sætte dig der, mens du kører dialogen.

Her trækker du dig tilbage og observerer. Det kunne være i forbindelse med en øvelse. Du er 100 % til stede, men afventende. Så snart du bryder ind, ændrer du igen status.

Høj



Lav

Tænk på lektor Blomme i bogen "Det forsømte forår". Her har du en formidler, der i den grad misbruger den status, der automatisk følger med at stå som underviser. Han nedgør eleverne, han skaber frygt – et typisk eksempel på en formidler med en høj, men negativ status.

Selv den mest trænedede formidler kan lande her. Det kan eksempelvis ske under dialogen. Forestil dig en tilhører, der kommer med et tilsyneladende kritisk spørgsmål. Det er ikke sikkert, at det er ment sådan, men formidleren tolker det bevidst eller ubevidst sådan og går i forsvarsposition, (se afsnit 5.3)

Selv om det er barskt at sige, er det sådan, at du mister status, hvis du ikke tager rollen som formidler på dig, når du står i situationen. Hvis du sender for mange usikkerhedssignaler, vil du få en lav negativ status.

Du kan ryge helt herved, hvis tilhørerne oplever, at du lukker af og mest af alt har lyst til at flygte fra situationen.

## Vinder- og tabertræk

For år tilbage lancerede DR et debatprogram, Bytinget, hvor ledende politikere og opinionsdannere deltog. Over en 10-års periode producerede Provinsafdelingen i alt 37 bytingsdebatter om aktuelle samfundsspørgsmål.

I bogen "Retorik der flytter stemmer" har tre retorikforskere analyseret 31 af de viste debatter for at finde frem til, hvad det kræver at vinde stemmer.

Et forhold blandt mange, der er analyseret, er, hvilken betydning brug af stemme og krop har for resultatet. Forskerne kom frem til en række karakteristiske vinder- og tabertræk.

Forfatterne skriver: "Med andre ord – det er vigtigt, at man går ind for sit budskab med liv og sjæl, og at man viser det. Men – et overdrevent, kunstigt kropssprog virker negativt og forstyrrende."

Forfatterne understreger, at kropssproget kommer indefra. En indøvet gestus vil så godt som altid virke mekanisk og kunstig. Stemmens og kroppens sprog skal komme indefra som et naturligt og levende udtryk for personens holdning og væsen, en bekræftelse på personens troværdighed og gode karakter.





## 7.3 Gør nervøsiteten til din forbundsfælle

Hvordan begynder din nervøsitet?

Når vi spørger vores kursister om, hvor deres nervøsitet begynder, svarer de fleste: "Jeg får ondt i maven", "mine hænder ryster", "min stemme svigter" etc.

Vores budskab er, at nervøsiteten begynder oppe i hjernen med en negativ tankegang. De fysiske reaktioner er blot symptomer.



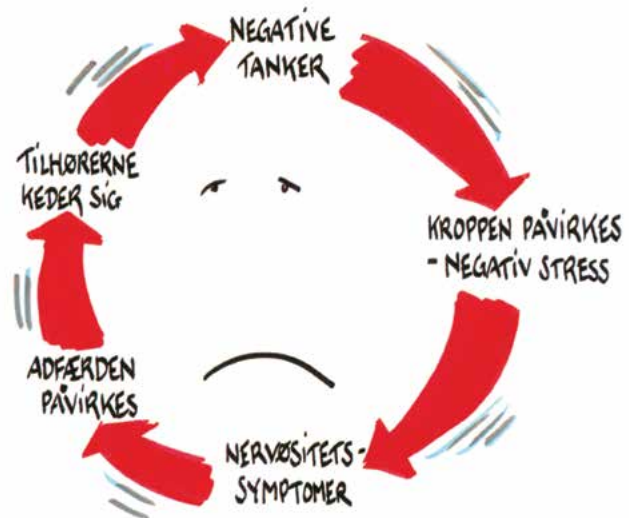
En negativ indgangsvinkel kan eksempelvis være: "Jeg kan ikke gøre det godt nok". "Den formidler, der lige har været på, er meget bedre, end jeg er." Eller ...

Kroppen reagerer ved at producere blandt andet stresshormonet adrenalin, som øger pulsen, hvilket nemt kan føles meget ubehageligt.

Konsekvensen kan være, at stemmen svigter, eller at hænderne ryster. Derved kan man som formidler meget nemt føle sig utryk ved præsentationen og måske fravige det planlagte.

Det er ikke sikkert, at tilhørerne overhovedet kan fornemme denne nervøsitet og usikkerhed, men ofte vil formidleren tolke situationen negativt og tænke: "Nu keder de sig" og blive bekræftet i fornemmelsen: "Jeg kan ikke gøre det godt nok."

Dette afsnit handler om, hvordan du kan få vendt den onde cirkel til en positiv.



*Hjernens magt er stor, og den onde cirkel kan blive selvforstærkende.*

## Byd din nervøsitet velkommen

Når dyr presses, har de to muligheder – flugt eller angreb. Tilsvarende er det for mennesker. Når vi presses, kan vi også fornemme denne ur-menneskelige reaktion.

De fleste kender følelsen af helst at ville flygte fra situationen. Undlade at stå op til familiefesten og holde tale eller få en anden til at holde en given præsentation i virksomheden. Vi har imidlertid også et andet valg – nemlig at blive i situationen og tackle den konstruktivt.



For at sætte os bedst muligt i stand til at flygte eller angribe øger kroppen produktionen af adrenalin. Det er den fornemmelse af adrenalinen, der pumper rundt, der får os til at føle os nervøse. Det er dit valg, om du vælger at sige velkommen til adrenalinen ved f.eks. at tænke:

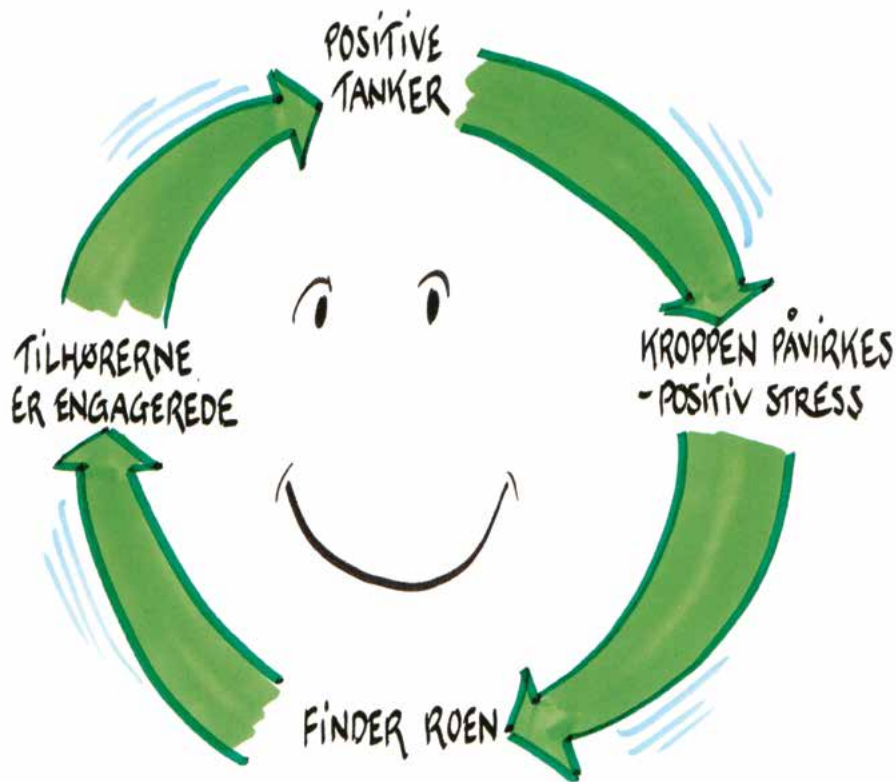
*"Min krop forsøger at hjælpe mig, fordi jeg nu skal yde noget ekstra. Og jeg har nogle værktøjer, der sætter mig i stand til at tage toppen af nervøsiteten væk ved at fjerne overskudsadrenalinen."*

Eller at tænke:

*"Ah nej, nu bliver jeg nervøs, og det ødelægger det hele."*

### Overfortolk ikke tilhørernes kropssprog og mimik

Mange formidlere bliver usikre og nervøse, når de oplever, at tilhørerne ser alvorlige ud eller måske ser ud, som de keder sig. Men der er stor forskel på, hvordan vi bruger vores mimik og kropssprog, når vi deltager i en dialog med en person ansigt til ansigt, og når vi sidder som tilhørere i en forsamling. I en almindelig dialog involverer vi os fysisk ved f.eks. at nikke, ryste på hovedet, smile eller holde øjenkontakt. Men når vi sidder mere anonymt i en forsamling, føler vi os ikke på samme måde forpligtet til at signalere, hvad vi mener. Kroppen kobler af, og vi ser måske ud, som om vi er uinteresserede – selv om det slet ikke er tilfældet. Derfor er der ingen grund til at lade sig påvirke negativt af tilhørernes anonyme kropssprog og mimik.



*Er du mentalt klar, kan du yde dit bedste.*

Et positivt signal kan f.eks. være: "Jeg er velforberedt og glæder mig til at holde mit indlæg."

Højest sandsynlig vil du føle dig energisk uden at være anspændt. Hvis du alligevel mærker adrenalinen i kroppen, byder du den velkommen ved at tænke: "Min krop forsøger at hjælpe mig til at yde mit bedste. Det kan godt være, at adrenalinen driller mig, men jeg ved, at når først jeg kommer i gang, så kører det."

Det giver overskud til at indtage kongeplassen og finde roen. Sandsynligheden for, at du to minutter inde i forløbet har glemt alt om din nervøsitet, er stor.

Tilhørerne lytter, spørger eller viser på anden vis deres engagement.

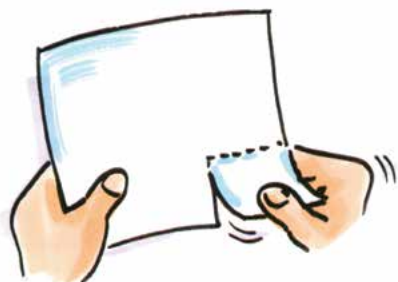
Du bliver bekræftet i, at du er god nok. Den positive cirkel er i gang.

## Styr din nervøsitet – 28 tips

Du kan sætte forebyggende ind i forberedelsen. Du kan skabe hjemmebanefordel. Du kan arbejde med en eventuel overskudsadrenalin lige før, du skal på, under din indledning og undervejs i indlægget. Og så kan du få en langsigtet effekt ved blandt andet at arbejde med mentaltræningsteknikker.

### Forebyg via forberedelse

1. Lav research på målgruppen. Jo mere du ved om målgruppen, desto større er muligheden for at gøre dit indlæg vedkommende.
2. Byg indlægget op efter opmærksomhedskurven.
3. Gør ekstra meget ud af indledningen. Læg ud med det allerbedste, du har. Et rigtig godt eksempel, en god historie, nogle overraskende tal eller... Hvad som helst der kan få tilhørerne til at tænke: "Det begynder godt" - og samtidig give dig en god følelse af, at du allerede har kontakt med gruppen.
4. Gør tilsvarende meget ud af din afslutning, så du ved præcist, hvor dit indlæg skal lande. Det giver en dejlig trykthed i situationen.



5. Lav et talervenligt manuskript, hvor du ved hjælp af nogle få ord og tegninger eller symboler får skabt dig et overblik. Manuskriptet er dit personlige papir.
6. Beslut på forhånd, hvor du vil skære, hvis du kommer i tidsnød.
7. Beslut på forhånd, hvor du vil udvide dit indlæg, hvis du har ekstra tid til rådighed.
8. Forbered dine visuelle hjælpemidler. Hav mindst et element, du ved vil overraske, f.eks. en medbragt ting, en flot velkomsttegning på flipover eller noget helt tredje, men noget du glæder dig til at vise.
9. Lav en generalprøve.

10. Overvej spørgsmålet: "Hvad er det værste, der kan ske i forbindelse med præsentationen?" Kan du risikere at blive fyret? Sikkert ikke! – Kan du risikere, at tilhørerne kaster sig over dig som frådende ulve? Sikkert ikke! Er det værste f.eks., at du frygter, den sorte klap går ned, overvej så, hvad du vil gøre. Det kunne f.eks. være at have manuskriptet liggende i nærheden og stille og roligt gå hen og kigge i det. En anden løsning kunne være at have en lille historie klar, som du kan fortælle hvor som helst i dit indlæg.

Metoden hedder "katastrofering" og handler om at få sat frygten i perspektiv – og samtidig blive herre over situationen ved at have tænkt igennem, hvordan du vil tackle den.

11. Tænk på dine tilhørere med glæde. Tænk på, at de kommer for at høre dig, fordi du ved noget, som de kan have glæde af at høre.
12. Brug mentaltræning. Læg dig i en afspændt tilstand, og se indlægget for dit indre blik. Se dig selv "indtage scenen". Se for dig, hvordan du åbner. Hør, hvordan tilhørerne ler, når du siger noget humoristisk etc.
13. Gør alt klar i god tid. Det er ærgerligt at opdage, at nogle af materialerne ligger hjemme.

### *Giv dig selv hjemmebanefordel*

14. Kom i god tid. Det første indtryk af dig som formidler er vigtigt. Farer du febrilsk rundt for at fremskaffe en ledning i sidste øjeblik, eller har du klaret de ting, før den første tilhører dukker op.
15. Sæt dit præg på rummet. Stil bordene, så de understøtter dit indlæg. Hæng en velkomsttegning på flipoveren. Det kan være en enkel tegning, et citat eller andet, der giver deltagerne en god oplevelse. Hæng også gerne et eller flere flipoverark med mål eller pointer op på væggen, så rummet forvandler sig fra et traditionelt undervisningslokale eller møderum til dit og dine tilhøreres rum. Sæt musik på, der understøtter den stemning, du vil fremelske.
16. Hils på dine tilhørere, efterhånden som de kommer. Så er den første kontakt allerede etableret.



*Lige før du skal på*

17. Benyt dig af et ritual. Tænk på håndboldspillerne, der samles og sammen udstøder et kampråb, inden de går på banen. Et ritual kan også være at gå ud på toilettet og kigge dig i spejlet, etablere grounding og sige: "Om fem minutter går jeg på og giver det bedste, jeg har!"
18. Lav nogle dybe vejrtrækninger. Undersøgelser viser, at få minutters dybe vejrtrækninger nedsætter adrenalinindholdet i blodet.
19. Fysisk bevægelse fjerner overskudsadrenalin og spændingerne. Nogle laver gadedrengehopp, andre ryster deres hænder – alt efter forholdene, og alt efter hvor diskret det skal udføres.



20. Genkald dig dine tidligere succeser, og hold fast i følelsen af succes.
21. Powerstilling: Højenergiske stillinger giver en følelse af sikkerhed. Når du gør dig stor, forbereder du dig på at være til stede og skabe et godt resultat. Stå i balance med begge hænder i siden, inden du går ind i lokalet. Kilde: Vær til stede, Amy J. C. Cuddy.

*Når du går "på scenen"*

22. Accepter din rolle. Skift mentalt fra den private person til den professionelle. Det kan godt være, at du som privatperson ikke er udadvendt – og så hjælper det at lave det mentale skift og være bevidst om, at vi alle har mange roller i livet. En af dem er den professionelle, der også kan indebære, at vi skal kunne "stå på en scene".
23. Gå helt frem på kongepladsen, stil dig i neutralstilling, så dit kropssprog har de bedste muligheder for at folde sig ud, når du begynder på din indledning.
24. Kom med din forberedte effektfulde indledning. Begynd meget gerne med en god historie. En god historie har ofte mange billeder, og dine hænder vil derfor naturligt komme på arbejde – og du vil sandsynligvis ikke løbe ind i problemet: "Hvor skal jeg gøre af mine hænder?" Du kan også etablere en god kontakt ved at benytte en humoristisk indledning. Og en tredje mulighed er at gå i dialog fra første sekund. Nu vil du måske sige: "Jeg kan da ikke lægge ud med en dialog, hvis jeg er nervøs." Jo netop, når dialogen kører, er der kontakt, og du vil sandsynligvis "glemme dig selv" og dermed din nervøsitet.

## Undervejs i dit indlæg

25. Benyt dig af målrettet bevægelse. Måske har du set formidlere trave rundt på gulvet som løver i bur. Det kan meget vel skyldes, at de har for meget adrenalin i blodet og kommer af med det på den måde. Som tilhørere vil vi opleve dette som uro. Noget helt andet er den målrettede bevægelse.



Du kan f.eks. indrette lokalet sådan, at du har en god grund til at gå nogle meter hen til flipoveren eller ned i den anden ende af lokalet til et bord med diverse materialer. Og når du mærker nervøsiteten, bevæger du dig med faste skridt hen til en af dine andre stationer.



26. Lad være med at betragte det som en falliterklæring, hvis du pludselig går i stå. Gå hen og kig på dit manuskript og sig f.eks.: "Nåh ja, I skal lige høre dette her eksempel ..."

27. Hvis du har brug for nogle få minutter til at genfinde roen, kan du også bede tilhørerne summe to og to over det, du lige har været inde på. Når tilhørerne summer, kommer fokus væk fra dig, og du kan bruge minutterne på f.eks. at lave dybe vejrtrækninger.

28. Hvis du pludselig fornemmer, at tiden er ved at løbe fra dig, så bevar roen. Skær noget af stoffet fra talens krop væk, og rund af med din forberedte afslutning. Tilhørerne vil sandsynligvis ikke fornemme, at du ikke nåede det hele, så længe du afslutter indlægget professionelt.



## 7.4 Klar til eksamen

"Hvad er det bedste, du kan forestille dig, der kommer ud af, at du består din eksamen?"

Sådan spurgte vi Kasper Staal Jørgensen, 28 år og cand. it.-studerende.

Kasper havde bygget en reel eksamensangst op, før han skulle forsvare sin ellers udmærkede kandidatopgave. I et par måneder op til forsvaret fik han det rigtig dårligt. Kasper sov elendigt om natten, havde svært ved at spise, svært ved at læse og forberede sig og ikke mindst utrolig svært ved at overskue, hvordan det nogensinde skulle gå godt til eksamen. Derfor var hans svar meget klart: "Jeg får mit liv igen!"



Og Kasper fik både sin gode eksamen i hus og sit liv igen.

Opskriften, vi brugte, var delt i 3 trin:

1. At få Kasper til mentalt at lade de positive tanker om eksamen fylde mest.
2. At give ham teknikker til at skabe overblik over stoffet – og
3. At forberede ham på at yde sit bedste ved eksaminationen, uanset hvad der måtte komme af uventede oplevelser.

### Glæd dig til eksamen

Alt for mange eksaminander opbygger en række skrækscenarier om den kommende eksamen. De negative tanker får lov at snige sig ind og fylde op i sindet. Han eller hun tænker måske: "Jeg kan ikke stoffet, jeg har ikke forberedt mig nok, jeg er ikke god nok, den sorte klap går ned for mig." Eller måske tillægger man eksaminator og censor de værste egenskaber: "De er kun ude på at få mig ned med nakken, de vil bore i mine svagheder, og de vil fryde sig over mine fejl."

Alle disse negative tanker vil sætte gang i produktionen af stresshormoner og påvirke kroppen negativt. Prøv at tænke tilbage på de to kredspocesser i kapitel 7.3. Især op til så vigtig en præstation som en eksamen er det afgørende at være bevidst om forskellen på de to tankesæt. Sig farvel til den negative cirkel, og byd velkommen til den positive cirkel. I Kaspers tilfælde havde den negative cirkel vokset sig så stor og truende, at den helt havde taget magten og initiativet fra Kasper. Der var slet ikke plads til andet end negative tanker og rædsel for den forestående eksamen. For at vende situationen tog vi fat på at beskrive alle de positive tanker, der kunne fortrænge de negative. Kasper noterede eksempelvis ud for punktet "positive tanker" i den grønne cirkel:

- Jeg får mit liv igen.
- Jeg får et eksamensbevis, som giver adgang til et godt job.
- Jeg glæder mig til at vise, hvor jeg har fundet nogle interessante faglige pointer.
- Mine konklusioner fra specialet kan gøre en forskel i den virksomhed, jeg arbejder i.
- Min familie og jeg selv bliver lettede og stolte.
- Jeg kan få en god faglig diskussion med min lærer og censoren.
- Mine mange timers arbejde og forberedelse bliver belønnet  
- og mange flere udsagn af samme positive type.



Uanset hvilken eksamen det drejer sig om, skal man arbejde bevidst på at finde alle de små og større elementer, der kan skabe forventning og glæde til selve eksamen. Det er din helt unikke mulighed for at få lov til at præsentere et emne, du har arbejdet grundigt og målrettet med.

## Skab overblik over stoffet

Næste trin er at gå systematisk til værks med forberedelsen. Når du skal forberede dig, gælder det om dels at få et overblik, dels at dykke ned og få detaljeret viden, hvor du har brug for det:

Målrettet læsning	Hvordan?
1. Det hurtige overblik	Blad bogen igennem Lav en oversigts Mind Map
2. Hvad vil du med bogen?	Fastlæg et mål
3. Hvad skal læses?	Udvælg ud fra dit mål, hvilke dele af bogen du vil læse.
4. Hurtig bearbejdning	Læs et eller flere kapitler hurtigt igennem samtidig med, at du markerer nøglebegreber.
5. Grundig bearbejdning	Læs samme del af bogen igennem - nu med en fleksibel læsehastighed, samtidig med at du udarbejder en Mind Map
6. Efterbehandling	Lav til sidst en samlet Mind Map over hele bogen

Fra Visuel  
Mind Mapping

Se i kapitel 6, hvordan man udarbejder mindmap til at skabe overblik over de enkelte emner. På et mindmap noteres kun nøgleord i et mønster. Det betyder, at du er nødt til at skære ind til essensen af stoffet. Det er en stor fordel, fordi du hurtigt og effektivt – med et enkelt blik på mindmappet – kan se, hvordan emnet hænger sammen.

## Kend og udnyt rammerne

Næste fase handler om at forberede sig til selve præsentationen, indlægget ved eksamen. Sørg for at kende rammerne for eksamen. Hvor lang tid har du til rådighed? Hvilke visuelle virkemidler kan du bruge? Er der mulighed for at forberede noget på forhånd – PowerPoint, flipovere, videoklip, musik eller andre ting. Vælg en disposition for indlægget, alt efter emnet og de praktiske forhold. Dispositionen fra kapitel 5.1 dur i langt de fleste eksamenssituationer. Tænk på at variere virkemidlerne, så du overrasker og inspirerer lærer og censor, mens du formidler dit stof så klart og præcist som muligt. Vælg imellem de mange virkemidler, vi har beskrevet i bogen her. De er effektive og pædagogiske og til at inddrage, når du skal forberede din eksamen.

Sørg for at have et enkelt og overskueligt manuskript med ind til selve eksamen. Hvis du har alt skrevet ordret ned, risikerer du at bruge tiden på at læse op eller lede efter de vigtige pointer. Derfor er vores råd også her helt klart: Lav et overskueligt manuskript med nøgleord, eventuelt suppleret med relevante illustrationer, modeller eller ligninger.

Hold fast i billedet på, at du er helikopterpiloten. Sørg for en god og sikker start og landing. Vis ikke alt, hvad du har lært, men giv snarere lærer og censor et professionelt overblik over stoffet. Vær klar til at udpege de særligt interessante områder i stoffet. Og endelig skal du selvfølgelig beredvilligt svare på spørgsmål fra dine "passagerer" i helikopteren.

## Træd i karakter

Det er synd, når præstationen til eksamen skæmmes af, at eksaminanden slår knude på sig selv. Tænk på statuselevatoren og de andre ting, der er omtalt i dette kapitel. Er det oplagt, at du skal stå op og præsentere, så husk grounding og balance – og husk at sætte dine hænder fri.

Skal du sidde ned, så giver det også god mening at etablere grounding. Mærk den gode jordforbindelse. Den er med til at sikre, at du signalerer "Jeg har styr på det". Tal højt, kig på tilhørerne, og husk at vise din glæde ved at være på.

### Tag positivt imod det uventede

Og så er det nu! Du er mentalt velforberedt og glæder dig til præstationen. Du har sikkert brugt nogle af de 28 tips til at styre nervøsiteten. Du er veludhvilet, har spist og drukket fornuftigt - og kommer med dine noter, mindmaps og øvrige materialer til eksaminationen. Men så sker der noget uventet.

Forhåbentligt går det dig ikke ligesom Camilla Lund, der skulle til eksamen på jurastudiet. Camilla er en utrolig flittig og pligtopfyldende ung studerende, som altid har styr på de mindste detaljer. Hun skulle til eksamen i familie- og arveret, som var et af hendes bedste fag. Hun kunne hver en paragraf udenad og var topklar til eksamen. Men da hun mødte til aftalt tid, fandt hun ud af, at censor ikke var mødt til tiden. Det slog benene fuldstændig væk under Camilla, og i forberedelsestiden blev hun mere og mere nervøs. Hun satte gang i den negative cirkel og kunne pludselig intet huske. Denne "uorden" omkring hende var nok til, at hun gik i selvsving og slet ikke kunne

bevare roen og overblikket. Selv om censor var nået frem, inden Camilla skulle ind i eksamenslokalet, endte det med, at hun måtte forlade eksamenslokalet, dybt ulykkelig, og acceptere en dumpekarakter.

Heldigvis fik vi en samtale med Camilla og fik vendt den negative cirkel til en positiv. Camilla tog værktøjerne, vi her har beskrevet, i brug, og arbejdede målrettet med at forberede sig mentalt og praktisk til en reeksamen. Denne gang holdt hun stædigt fast i de positive tanker. Nervøsiteten kom på besøg, men hun tog imod den og sendte den venligt af sted igen – med positive tanker. Det lykkedes hende at gennemføre eksamen og bestå faget. Hun havde besluttet sig for, at uanset hvad der måtte ske til reeksamen, ville hun tage positivt imod det uventede.

Camilla er et eksempel på en persontype, der fortsat skal arbejde med de positive tanker. Men som hun sagde: "Der er cirka 30 deleksamener på jurastudiet, så jeg har mange gode muligheder for at øve mig."

Det kan man kalde at tænke positivt.

## Personlig power

1. Din etos er afgørende for, om tilhørerne tror på dig.
2. Hold dig ikke kun til det professionelle felt. Hent historier og eksempler fra dit personlige felt, og brug dem i dine indlæg.
3. Afspændthed – gerne ægte indre ro – er en forudsætning for en top præstation.
4. Afspændingsteknikker – herunder mentaltræning – er interessante steder at sætte ind, hvis du ønsker at øge din mentale styrke og din personlige power.
5. Vær velklædt eller tvetydig klædt. Tøjet må ikke tage fokus fra budskabet.
6. Udtryk kommer indefra. Det levende kropssprog kommer helt af sig selv, når indholdet er spændende, og du er ægte engageret.
7. Sørg for, at kroppen er i balance, så du ikke kommer til "at spænde ben" for det ægte og levende kropssprog. Etablér grounding hver gang, du går på.
8. Fyld rummet ud. Brug kongepladsen – gerne i kombination med andre stationer i rummet.
9. Brug den positive variant af statuselevatoren. Du skal fylde på en god måde – men du skal måske ikke fylde lige meget hele tiden.
10. Kig de 28 tips om nervøsitet igennem. Vælg nogle tips ud, der vil kunne hjælpe dig i situationen. Gør nervøsiteten til din forbundsfælle!
11. Tænk med glæde på din eksamen, en unik mulighed for at præsentere din viden om et bestemt emne.

# Indeks

Afslutning .....	8-10, 12, 32-34, 48-54, 65-68, 73, 78, 80, 93, 128, 132-133, 140, 143
Afspænding .....	121-122, 142-143
Aggressioner .....	56, 62, 85, 134-135
Argumentation og modargumentation .....	47-62
Artikulation, se stemme	
Av-midler, se visuelle virkemidler	
Bevægelse, målrettet .....	142-143
Billeddannelse, se ordvalg	
Bordopstilling .....	87, 127, 131-133, 141
Budskab .....	8-9, 12, 14-15, 19, 30-31, 47-48, 50-54, 62, 65-66
Caféseminar .....	90-91
Citat, brug af .....	17, 65
Debat, se argumentation .....	
Deltageraktiviteter .....	20-21, 31, 53, 76, 83-91
Diagrammer .....	20, 26-27
Dialog .....	53, 83-91, 132, 134-135, 142
Dispositioner .....	48-54, 65, 67, 73, 78, 80, 96, 98, 109, 111
Eksamen .....	144-147
Eksempler .....	20, 22, 50-54, 76-77, 115
Emnet, definition af .....	14, 16, 18, 48, 50-54, 67, 73, 78
Energi .....	121
Etos .....	36, 37-41, 44-46, 62, 114-117
Fagligt indlæg .....	72-94
Festtale .....	65
Forberedelse .....	8-11, 60-61, 96-112, 145-146
Fordrejninger, se etos	
Formål .....	78, 81-82
Forståelse .....	6, 9, 20-31, 76, 83-84, 87-91
Fortielser, se etos	
Fødder .....	130-131
Generalprøve .....	112, 140
Gimmick .....	17, 68, 140
Grounding .....	128-130, 142
Highlights .....	8-9, 12, 20-31, 48-54, 65, 67, 73, 78, 80, 115, 118

Historier .....	17, 20, 23-24, 65, 76-77, 115, 141-142
Humor .....	20, 40-41, 43, 68, 77, 117, 124, 142
Hænder .....	114, 125, 129-130, 136, 142
Icebreaker .....	20, 30, 79
Idéer til indhold .....	23, 96-98, 112
Identitet .....	39-40
Indvending .....	48-50
Improvisationer .....	93, 120
Indledning .....	8-9, 12, 14-19, 34, 48, 50-54, 65-67, 73, 76, 78, 80, 93, 127, 131-133, 140, 142
Kahoot .....	88-89
Kongepladsen .....	104, 127, 131-135, 139, 142
Konklusion .....	32-33, 48, 50-54, 73, 78, 80
Kropssprog .....	85, 93, 114, 126-136
Leg .....	20, 30, 79, 88
Lejlighedstale .....	43, 64-70
Logos .....	37, 42, 44-46
Løgn, se etos	
Manuskript .....	96, 98-104, 109, 111-113, 140
Mental tilstand .....	114, 119-122, 137-139, 141
Mentaltræning .....	122, 140-141
Metafor .....	21, 28-29
Mindmap .....	50-51, 96-100, 104-112, 145
Modeller .....	25
Modstand .....	83, 85-86
Monolog .....	84
Morale, se konklusion	
Musik .....	141
Mål .....	8-9, 14, 18-19, 73, 75, 81-82, 92, 141
Målgruppe .....	10-12, 57, 76, 97, 112, 140
Målgruppe, involvering på forhånd .....	11, 87, 91
Nervøsitet .....	120, 122, 137-147
Neutralstilling .....	127, 130, 142
Nærvær .....	121, 126
Open Space .....	90-91
Opmærksomhedskurven .....	8-9, 12, 14-34, 140
Ordvalg .....	21, 28-29, 114, 124-125
Patos .....	36, 42-43, 44-46, 62
Pauser .....	124
Pc-projektor .....	76-78, 132-133, 145
Pentagrammet .....	60-61
Personlige oplevelser .....	23, 76, 115

Personligt felt .....	77, 114, 118
Placering, se stationer	
Pointe .....	73-75, 76, 78, 141
Power .....	77, 114-147
PowerPoint, se pc-projektor	
Problemdeltager, den tilsyneladende .....	85-86
Professionelt felt .....	118, 142
Præsentation af dig selv .....	14, 16, 48, 53, 54, 67, 73, 75, 78
Præsentation af en foredragsholder .....	67-68
Præstationstilstande .....	119-120
Påklædning .....	114, 123
Resumé .....	32-33, 48, 53, 54, 73, 78
Ritual.....	142
Ro.....	119-121, 124, 134-135, 137-138, 143
Rollespil .....	89
Spørgsmål, se dialog	
Stationer .....	127, 131-135, 139, 142
Status .....	85, 86, 114, 134-135, 146
Stemme .....	124-126, 137, 146
Storytelling, se historier	
Studieteknik, se eksamen	
Summemøde.....	90, 143
Takketale .....	64-65
Tal, relateret til noget kendt.....	20, 24
Tid, indlæggets varighed.....	93, 111, 112, 140, 143
Toastmaster .....	64, 69-70
Troværdighed .....	18, 23, 36-41, 45, 46, 116-117, 136
Tænkt indvending .....	48-50
Undervisere, to sammen.....	92-94
Undervisning.....	78-94
Vekseltænkning .....	96-98
Visualisering .....	31
Visualisering, pseudo-.....	31, 76
Visuelle virkemidler .....	20, 29-30, 78, 89-91, 97-99, 133, 140-141
Vittigheder, se humor	
Værdier .....	36, 57-59
Værdsættende kommunikation .....	83-92, 134-135
Walk and Talk .....	89
Øjenkontakt.....	126-127, 136, 146
Åbning, se indledning	
Åndedræt, se afspænding	

## Sådan bestiller du

Du kan bestille materialet hos Mnemosyne Kurser & Forlag, send en mail til ka@mnemosyne.dk  
Du kan finde mere information om bøgerne på deres individuelle websider.



### Løft dine forhandlinger - privat og på jobbet

*Kirsten Andersen*

4. udgave, maj 2024, ISBN: 978-87-970587-9-4

134 sider, alle i farver

Pris 224,00 kr. + moms + forsendelse

Se [www.forhandlingsteknik.dk](http://www.forhandlingsteknik.dk)



### Præsentationer der fænger – få dit budskab igennem (Bind 1)

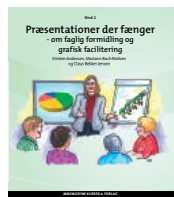
*Kirsten Andersen, Mariann Bach Nielsen og Claus Bekker Jensen*

7. udgave, august 2024, ISBN: 978-87-975345-0-2

152 sider, alle i farver

Pris 224,00 kr. + moms + forsendelse

Se [www.praesentationsteknik.dk](http://www.praesentationsteknik.dk)



### Præsentationer der fænger – om faglig formidling og grafisk facilitering (Bind 2)

*Kirsten Andersen, Mariann Bach Nielsen og Claus Bekker Jensen*

6. udgave, september 2023, ISBN: 978-87-970587-7-0

152 sider, alle i farver

Pris 224,00 kr. + moms + forsendelse

Se [www.praesentationsteknik.dk](http://www.praesentationsteknik.dk)



### Bedre mødekultur

*Kirsten Andersen og Claus Bekker Jensen*

4. udgave, april 2022, ISBN: 978-87-970587-6-3

200 sider, alle i farver.

Pris 224,00 kr. + moms + forsendelse.

Se [www.bedremoedekultur.dk](http://www.bedremoedekultur.dk)



### Planlæg bedre – få mere tid

*Kirsten Andersen, Mariann Bach Nielsen og Claus Bekker Jensen*

5. udgave, november 2023, ISBN: 978-87-970587-8-7

144 sider, alle i farver.

Pris 224,00 kr. + moms + forsendelse.

Se [www.planlaeg.dk](http://www.planlaeg.dk)



### Plan Better – Get More Time (oversat udgave)

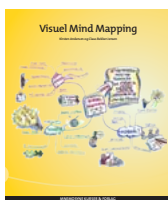
*Kirsten Andersen, Mariann Bach Nielsen og Claus Bekker Jensen*

1. udgave, november 2011. ISBN: 978-87-992808-4-1

144 sider, alle i farver.

Pris 198,40 kr. + moms + forsendelse.

Se [www.planbetter.dk](http://www.planbetter.dk)



### Visuel Mind Mapping

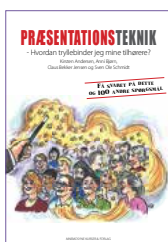
*Kirsten Andersen og Claus Bekker Jensen*

4. udgave, oktober 2015. ISBN: 978-87-998208-1-8

184 sider, alle i farver.

Pris 198,40 kr. + moms + forsendelse.

Se [www.visuel-mindmapping.dk](http://www.visuel-mindmapping.dk)



### Præsentationsteknik. Hvordan tryllebinder jeg mine tilhørere?

*Kirsten Andersen, Anni Bjørn, Claus Bekker Jensen, Sven Ole Schmidt*

1. udgave, maj 2016. ISBN: 978-87-998208-5-6

152 sider, alle i farver.

Pris 159,00 kr. + moms + forsendelse.

Se [www.mnemosyne-forlag.dk](http://www.mnemosyne-forlag.dk)



### Er det så svært at lede sig selv? – tag førertrøjen på (Bind 1)

*Benny Würtz og Kirsten Andersen*

2. udgave, september 2021. ISBN: 978-87-970587-0-1

108 sider, alle i farver.

Pris 140,00 kr. + moms + forsendelse.

Se [www.at-lede-sig-selv.dk](http://www.at-lede-sig-selv.dk)



### Er det så svært at lede sig selv? – om personlig planlægning (Bind 2)

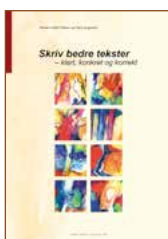
*Benny Würtz og Kirsten Andersen*

1. udgave, maj 2018. ISBN: 978-87-970587-1-8

96 sider, alle i farver.

Pris 140,00 kr. + moms + forsendelse.

Se [www.at-lede-sig-selv.dk](http://www.at-lede-sig-selv.dk)



### Skriv bedre tekster – klart, konkret og korrekt

*Mariann Bach Nielsen og Niels Jørgensen*

2. udgave, marts 2021. ISBN 978-87-997257-4-8

144 sider alle i farver.

Pris 180,00 kr. + moms + forsendelse.

Udgivet på Forlaget 2vejs.dk

Se [www.skrivbedretekster.dk](http://www.skrivbedretekster.dk)