

Mere effektiv mundtlig formidling?

Vend det meste på hovedet!



Metodenotat nr. 2

Mere effektiv mundtlig formidling?

Vend det meste på hovedet!

©DEFACTUM, Region Midtjylland, december 2022

Emneord: Præsentationsteknik, mundtlige oplæg, værdiskabende formidling, arbejdsgang, redskaber, visualisering

Forsidefoto: Maxime Bober, flickr.com

Metodenotatet er udarbejdet af:

Chefkonsulent Morten Greve

Chefkonsulent Jens Thusgaard Hørlück

Publikationen kan frit refereres med tydelig kildeangivelse.

For yderligere oplysninger rettes henvendelse til:

DEFACTUM

Olof Palmes Alle 15

8200 Aarhus N

E-mail: defactum@rm.dk

Hjemmeside: www.defactum.dk

DEFACTUMs metodenotater kan downloades fra www.defactum.dk.

Forord

Der er kommet stærkere fokus på potentialet i mundtlig formidling i de senere år. Herunder hvordan mundtlig formidling af strategier, viden, metoder, projektræsultater og -anbefalinger osv. kan udgøre et værdiskabende supplement eller alternativ til skriftlige formidlingsformer.

Spørgsmålet er dog, om vi gør nok ud af at tydeliggøre og udvikle de konkrete kompetencer og redskaber, som gør det muligt at lykkes med engagerende mundtlig formidling. Det er nemlig ikke lige meget, hvordan man griber mundtlig formidling an, hvis man vil sætte sig spor hos sine tilhørere; hvis man vil bevæge dem, udvide deres horisont og påvirke deres adfærd. Dette er nok et synspunkt, de fleste vil være enige i – men hvad kan man så gøre ved det?

Vi giver i dette metodenotat et konkret, vidensbaseret bud på et svar med fokus på både arbejdsgang, disponering, visualisering og levering. Vores hovedbudskab er, at vejen til bedre effekt af mundtlig formidling for mange oplægsholdere vil gå via et ganske vidtgående opgør med indgroede vaner.

God læselyst!

Indhold

1	MUNDTLIG FORMIDLING – VENDT PÅ HOVEDET!	1
1.1	Mundtlig formidling: En typologi	2
2	LÆRESTYKKER FRA HJERNE- OG ADFÆRDSFORSKNINGEN	4
2.1	Hvad er læren?	9
2.2	Men hvad gør man så?	9
3	ARBEJDSGANG: EN OPSKRIFT MED OTTE TRIN	10
3.1	Trin 1: Overvej og udforsk dit publikum	10
3.2	Trin 2: Brainstorm muligt indhold	11
3.3	Trin 3: Lav et budskabstræ	12
3.4	Trin 4: Skitser dit storyboard – Indhold	13
3.5	Trin 5: Skitser dit storyboard – Visualisering	14
3.6	Trin 6: Design dine dias	15
3.7	Trin 7: Skriv stikordsdisposition	15
3.8	Trin 8: Skriv et handout-papir	16
4	DISPONERING AF ET OPLÆG	18
4.1	Oplæggets indhold: "S U C C E S"	18
4.2	Oplæggets struktur: "C A R"	22
4.3	Oplæggets dynamik: Interaktion og variation	23
5	VISUEL STØTTE: DIASDESIGN	25
5.1	Basale anbefalinger	25
5.2	Forskellige muligheder og ressourcer	26
5.3	Kvantitative data: Flere lærestykker	29
6	FREMFØRING: NÆRVÆR OG TILSTEDEVÆRELSE	36
6.1	Åbning	36
6.2	Interaktion	37
6.3	Kropssprog og stemmeføring	37
6.4	Sympati og genkendelighed	38
6.5	Kontinuitet	38
7	OPSAMLING: CALL-TO-ACTION!	40
8	BILAG: TRINVIS OPBYGNING AF KOMPLEKST INDHOLD	41
9	REFERENCER	44

1 Mundtlig formidling – vendt på hovedet!

De fleste kan sikkert genkende situationen: Man er på kursus, konference eller lignende, og er havnet i hænderne på en, lad os sige, mindre inspirerende oplægsholder. Oplægget består mest i en messende oplæsning af store data- eller tekstmængder fra ulæselige, overfyldte PowerPoint-dias. Det lykkes måske nok at opfange noget af budskabsstrømmen, men realistisk set vil oplægget ikke efterlade sig de store spor i hukommelsen.

Det hører til undtagelserne, at det står så slemt til, men ved nærmere eftertanke: Hvor mange virkelig stimulerende og effektfulde oplæg har man gennem årene været vidne til – eller holdt selv? Hvor ofte skubber mundtlig formidling nævneværdigt til verden? Empiriske undersøgelser underbygger i hvert fald, at fx PowerPoint i vidt omfang bruges uhensigtsmæssigt i mange forskellige vestlige lande (Garner m.fl. 2009: 337-339; Handberg 2012; Kosslyn 2011; Tufte 2003).

Dette papir udspringer af vores arbejde med og stigende interesse for effektiv mundtlig formidling. Med "effektiv" mener vi formidling, som huskes, inspirerer, spredes og driver ny adfærd – vel grundlæggende det, der er formålet med al professionel kommunikation. Et effektivt oplæg skaber konkret værdi for tilhørerne, undervejs og efterfølgende. Og reel værdiskabelse forudsætter oftest på den ene eller den anden måde efterfølgende adfærdssændringer (se fx Langley m.fl. 2009).

Mest grundlæggende foreslår vi derfor, at man som oplægsholder fokuserer på, hvad der modtages – hvad der sker hos tilhørerne – snarere end på, hvad der afsendes. I stedet for at tænke, "hvis jeg gennemgår det hele, kan ingen komme efter mig bagefter", skal afsættet være, "hvis mine tilhørere erkender det, der er vigtigst *for dem*, så har det indhold, jeg formidler, størst chance for at gøre en forskel". Det handler ikke mindst om at tage alvorligt, at mundtlig formidling ikke blot er skriftlig formidling i en anden form, men noget helt for sig, med sine egne kriterier, succesfaktorer og anbefalinger (Schwabish 2017: 2-6).

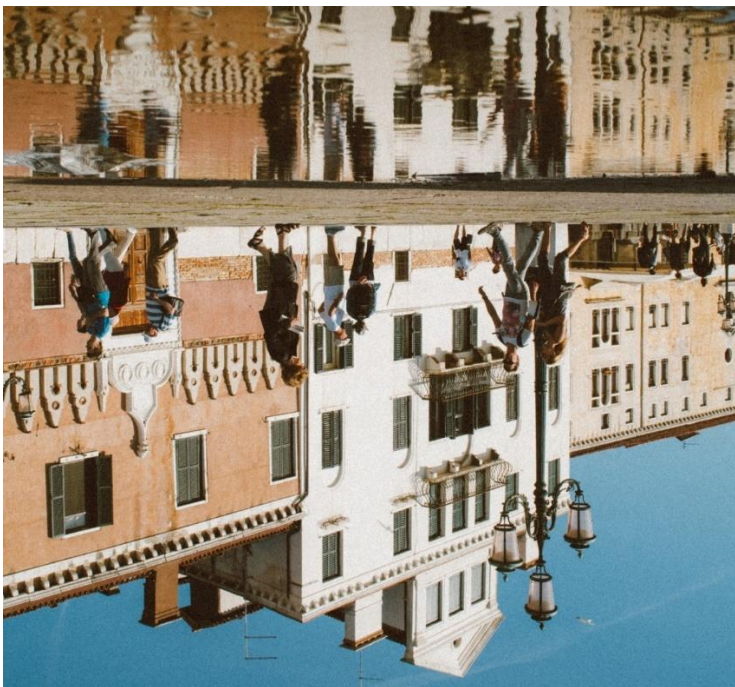


Foto: Maxime Bober, flickr.com

1.1 Mundtlig formidling: En typologi

Lad os tage afsæt i en forenklet typologi med tre forskellige tilgange til mundtlig formidling. Som eksempel bruger vi formidling af resultater fra et evalueringsprojekt. Vi kunne dog lige så godt have brugt et helt andet eksempel - fx en fagchef, som ønsker at introducere en ny strategi eller organisering i forvaltningen, eller en fagspecialist, som skal opdatere en gruppe fagfolk på sit felt.

I den første variant er mundtlig formidling ikke noget, man som evaluator bruger mange overvejelser eller kræfter på. Man har typisk en evalueringsrapport, som til enhver tid er det primære formidlingsprodukt. Hvis der overhovedet bliver tale om mundtlig formidling, behandler man denne opgave forholdsvis ureflekteret og stedmoderligt. Det bliver oftest primært til en tur gennem et stort antal dias med rapportens design, tabeller, diagrammer og eventuelt udvalgte interviewcitater samt punktopstillede lister med de vigtigste konklusioner. Stemningen omkring den slags oplæg er sjældent præget af energi eller engagement. Ofte er der tale om en pligtaktivitet for de tilstedeværende. Lad os kalde denne tilgang for **"Oplæg 1.0"**.

Mange evaluators, som har haft denne uinspirerende oplevelse af mødet med deres tilhørere, har taget handsken op. Mange er efterhånden blevet bevidste om dét, nogen har kaldt "death by PowerPoint" – PowerPoint-oplæg som dødens pølse – og forsøger at gøre noget ved problemet (se fx Harden 2008).



Foto: Niall Kennedy, flickr.com

Man begynder måske at gøre mere ud af de understøttende dias: Flere billeder og øvrig visualisering, flere farver, lidt færre punktlistes og overfyldte datadias, og generelt lidt mindre tekst. Måske begynder man også at lægge mere mærke til, hvordan den enkelte formidlingsseance forløber: Hvilke elementer fungerer godt? Hvad virker mere tungt? Efterfølgende prøver man så at tage højde for iagttagelserne. Denne tilgang kan kaldes **"Oplæg 1.1"** – og giver efter vores erfaring en god beskrivelse af mange af de oplæg, man i dag kan være tilhører til rundt omkring.¹ Sådan nogle har vi også selv holdt en del af. Men ad vejen er det dog blevet klart for os, at ovenstående tiltag kun udgør lappeløsninger, der ikke flytter ret meget i forhold til energien i rummet. Oplæg 1.1 muliggør næppe markant forøget værdiskabelse for tilhørerne.

Vi vil argumentere for, at en hjørnesten i at sætte værdiskabelse i højsædet bør være at tage afsæt i relevant forskning og specialistviden. Det gælder især (1) den hjerne- og adfærdsforskning, som gør os klogere på, hvordan mennesker faktisk opfatter og reagerer

¹ Kosslyn (2011) er et eksempel på en introduktion til bedre PowerPoint-oplæg, hvis anbefalinger minder om "Oplæg 1.1".

på fx formidling af budskaber, argumenter og viden samt (2) den efterhånden omfattende litteratur om best practice i forhold til "oplæg med effekt". Resultatet af at gøre dette arbejde kan for os at se tåle betegnelsen "**Oplæg 2.0**". Det viser sig nemlig, at en tilgang til formidlingsarbejdet, som tager forskning og anden relevant viden alvorligt, nødvendiggør væsentlige ændringer i den måde, de fleste af os går til opgaven på. Det er emnet for resten af dette notat.

Det følgende afsnit giver en kort introduktion til nogle centrale, velunderbyggede konklusioner fra hjerne- og adfærdsforskningen, som enhver, der arbejder med mundtlig formidling, gør klogt i at lægge sig på sinde. I de efterfølgende afsnit fremlægger vi så konkrete bud på, hvordan en omstilling til Oplæg 2.0 kan gribes an.

2 Lærestykker fra hjerne- og adfærdsforskningen

Hjerneforskningen har gjort store landvindinger de seneste årtier. Blandt meget andet har videnskaben gjort det klart, hvor misvisende det er at forstå hjernen ud fra simple computer-metaforer ("hard disk", "processor", "downloading" osv.). Denne litteratur giver anledning til nogle meget håndgribelige og empirisk velunderbyggede konklusioner med hensyn til, hvordan mennesker opfatter og reagerer på eksterne påvirkninger bredt betragtet. Disse anbefalinger udgør et centralt afsæt for Oplæg 2.0.

Som en parallel og beslægtet udvikling har adfærdsvidenskaben (i en engelsksproget litteratur bruges ofte betegnelsen "behavioral economics") gennem en omfattende og kreativ eksperimentel forskning kastet lys på, hvordan mennesker reagerer på utallige forskellige situationer og stimuli – altså den faktiske adfærd. Også her er der nyttige lærestykker at hente.

Det ligger uden for rammerne for dette papir (og for vores viden) at yde ovennævnte litteratur fuld retfærdighed, så vi vil nøjes med at fremdrage fem forskningsmæssige lærestykker, som for os at se har særlig relevans for arbejdet med at opnå større effekt af professionel mundtlig formidling.

#1 Hjernen vil have afveksling!

Lige fra sin tidligste oprindelse er menneskehjernen blevet optimeret til at spare på energien, når situationen synes stabil, men skrue op for beredskab og opmærksomhed, når der sker noget nyt og uventet (fx at en trussel – eller mulighed – kommer til syne i omgivelserne). Generelt stiger aktivitetsniveauet i hjernen, når der sker noget nyt, men det falder gradvist igen, og efter 10-15 minutter uden uventede, anderledes stimuli indtræder en slags "dvale" gradvist.

Hjerneforskeren John Medinas (2014: 103-124) sjette "hjernerregel" lyder således: "Vi ofrer ikke opmærksomhed på kedelige ting".² En oplægsholder, der monotont læser op af dias i halve og hele timer, kan i princippet formidle et entydigt interessant stof – men fra et hjerneforskningssynspunkt er der tale om "boring things".



Foto: Conor Luddy, unsplash.com

Forskning peger på, at man ikke kan opstille en firkantet '10-15 minutters-regel'. Der er fx mange individuelle faktorer i spil – både hos den enkelte tilhører og hos oplægsholderen –

² Vores oversættelse af "We don't pay attention to boring things".

som har indflydelse på, hvad der sker hvornår i det enkelte tilfælde (Bradbury 2016; Wilson & Korn 2007). Alle vil formentlig have oplevet, at en særligt dygtig, indsigtsfuld eller karismatisk oplægsholder formåede at holde sit publikums opmærksomhed i halve og hele timer – trods beskednen variation i formidlingsformen. Og oplevet at opmærksomheden var vigende allerede efter fem minutter. Ikke desto mindre er der belæg for den grundlæggende pointe: Man kan ikke tage tilhørernes aktive opmærksomhed for givet, men skal tværtimod nøje overveje, hvordan man undervejs i et oplæg kan gøre sig fortjent til den (Wilson & Korn 2007: 87-89). De færreste kan forlade sig på usædvanlig karisma eller talentfuldhed. Der må snilde og knofedt til.

#2 Synssansen dominerer!

Perceptionsforskningen har påvist, at synssansen i en række konkrete sammenhænge er dominerende hos mennesker, herunder i undervisnings- og formidlingssituationer (se fx Goldstein 2016; Jensen 2008; Medina 2014: 183-197).



Foto: Victor Freitas, unsplash.com

Et spektakulært eksempel på dette – som man selv kan efterprøve – er den såkaldte "McGurk-effekt"; første gang omtalt i en artikel af Harry McGurk og John McDonald (1976). Effekten kan fx påvises ved at udskifte billedsiden til et givet lydspor med en billedside, som passer til et andet lydspor – sådan at en lydoptagelse af en person, der siger "ba-ba-ba", sættes sammen med en videooptagelse af samme person, der siger "fa-fa-fa". Langt de fleste mennesker vil utvetydigt høre lyden "fa" – indtil de lukker øjnene, hvorefter der ikke er tvivl om, at lyden faktisk er "ba".³

Endnu mere overraskende: Åbner man øjnene, vil lyden igen opfattes som "fa". Essensen er, at synsindtrykket dominerer i hjernens fortolkning af "konfliktende" sanseindtryk. De få undtagelser ses især hos personer i lande, hvor der vises mange sprogsynkroniserede film og tv-programmer. Teorien er, at hjernen her har "lært" at se bort fra visuelle stimuli i bestemte sammenhænge.

McGurk & McDonalds eksperiment udgør et godt eksempel på, i hvor høj grad vores sanseindtryk konstrueres af hjernen. Vores kontakt med "virkeligheden" er indirekte og formidlet (Goldstein 2016; Hoffman 2019). Og synsindtryk har en særligt central status i hjernens kontinuerlige behandling af millioner af samtidige sansninger. Som oplægsholder gør man derfor klogt i at tage højde for og særligt tilgodese synssansen, når man planlægger og leverer sit oplæg.

³ Se fx denne Youtube-video: www.youtube.com/watch?v=G-IN8vWm3m0

#3 Følelser er vigtige!

Med rod især i René Descartes og hans "jeg tænker, altså er jeg" har den vestlige filosofiske tradition haft en markant rationalistisk strømning. Fornuft og kølig kalkule er i højsædet (Hatfield 2013). Moderne hjerneforskning viser dog, at dette er et problematisk ensidigt billede af menneskehjernens indretning og funktionsmåde (Damasio 2006; Medina 2014).

Menneskehjernen er skabt gennem en langstrakt evolutionsproces, som er mundet ud i et komplekst system af systemer; et netværk uden et "styrende" centrum. Dette har væsentlig betydning for forståelsen af, hvordan mennesker reagerer på fx kommunikation og sociale påvirkninger. Neurofysiologen Paul D. MacLeans teori (1990) om den tredelte hjerne ("the triune brain") udgjorde i mange år en udbredt evolutionsvidenskabelig forståelsesramme, men teoriens nøglebegreber har også i høj grad bredt sig til lægmandsforståelsen af hjernen og sågar til hverdagssproget. Det gør den nyttig.



Foto: Robina Weermeijer, unsplash.com

MacLean beskriver hjernen som opdelt i tre komplekser. "Reptilhjernen" er den evolutionshistorisk ældste. Denne del af hjernen er særligt aktiv i forbindelse med instinktive reaktioner på fx opfattede trusler – ofte udtrykt med vendingen "fight or flight", kæmp eller flygt (jf. Porges, 1997).

"Pattedyrhjernen" (også kaldet det limbiske system) er særligt aktiv i dannelsen af følelsesmæssig respons, empati, (mis)tillid osv. Omfattende empirisk forskning viser, at processer i det limbiske system har væsentlig betydning for dannelsen af menneskelig adfærd, beslutningstagning, langtidshukommelse m.m. Langt større betydning end hvad der er foreneligt med forestillingen om mennesker som "rationelle aktører". Heri ligger bl.a. roden til den i dag stadig mere udbredte markedsføringstilgang "neuromarketing" (Lindstrom 2010; Restak 2006: 155-173).

Sluttelig er der "menneskehjernen" (kortex), som muliggør logik, kalkule, sprog, analyse osv. Forestillingen om formel menneskelig rationalitet forbindes med disse processer, men teorien indebærer, at vores bevidste forsøg på fx at beskrive og forstå vores egne følelser groft sagt foregår i en anden sammenhæng end den, de primært dannes i. I den forstand er vi ikke transparente for os selv. Og den rationelt kalkulerende menneskehjerne kan altså ikke forstås som et styrende "centrum" eller en styrende "top" i ét hierarkisk ordnet system.

"Tredelingsteorien" er i dag forladt som udgangspunkt for empirisk forskning, da den i uhensigtsmæssig grad forenkler beskrivelsen af hjernens funktionsmåde og evolutionære udvikling. Den bevarer ikke desto mindre sin værdi som en enkel metaforisk beskrivelse af de komplekse hjerneprocesser, der ligger bag menneskelig adfærd og motivation. Og i særdeleshed som et udgangspunkt for at forstå, hvordan forsøg på forståelses- og adfærdspåvirkning ikke kan nøjes med at appellere til "menneskehjernen" (Cozolino 2014: 16-18). Vil man lykkes med at påvirke menneskers viden, holdninger, kompetencer og handlemåde på forudsigelig vis, er faktuel information og rationel argumentation sjældent tilstrækkelig (Damasio 2006: 165-201; Park m.fl. 2014; Plass m.fl. 2014). I den forstand

underbygger hjerneforskningen relevansen af Aristoteles' tre klassiske appelformer: Logos (fornuft og intellekt), etos (tillid og troværdighed) og patos (følelse og passion) (jf. Klingert 2016).

#4 Hjernen vil selv bidrage!

Mennesker i alle kulturer sætter generelt relativt større pris på ideer, præstationer, processer, produkter osv., som de selv har haft en aktiv andel i at skabe – uanset hvor lille denne rolle nøgternt set er. Adfærdsforskningen har opbygget overbevisende dokumentation for denne sammenhæng gennem mere end et halvt århundrede og utallige vidt forskellige eksperimenter (Aronson & Mills 1959; Ariely 2011: 83-106). Denne kognitive bias kaldes ofte "IKEA effekten" på baggrund af en række studier, som har påvist, hvordan den globale møbelkæde IKEA med sit saml-selv-koncept drager forretningsmæssig fordel af netop denne menneskelige tilbøjelighed.⁴

Et slående eksempel, som Dan Ariely (2011: 109-116) står bag, knytter sig til et eksperiment, en forskergruppe gennemførte med deltagelse af flere tusind læsere af New York Times' web-version. Eksperimentet gik ud på, at deltagerne blev bedt om at tage stilling til et samfundsproblem beskrevet med disse ord: "Hvordan kan lokalsamfund reducere deres vandforbrug uden at indføre restriktive regler?"⁵ Deltagerne blev nu bedt om at bedømme nogle på forhånd opstillede løsningsforslag ud fra en simpel vurderingsskala. Ét af disse løsningsforslag lød således "ved at vande græsplæner med genbrugsvand indsamlet fra kloaksystemet."⁶



Foto: Methi SOMÇAĞ, unsplash.com

Hver deltager blev dog også bedt om at forsøge at konstruere nye løsningsforslag med anvendelse af et antal ord anbragt i tilfældig orden. Fx sådan her: "græsplæner kloaksystemet vande med genbrugsvand ved at indsamlet fra."⁷ Altså de eksakt samme ord, som indgik i den "korrekt" opstillede version. Det eksperimentelle design indebar, at den ene halvdel af svarpersonerne vurderede løsningsforslaget opstillet i den korrekte rækkefølge, mens den anden halvdel blev bedt om at konstruere et forslag ud fra de tilfældigt opstillede ord, og dernæst vurdere forslaget ud fra vurderingsskalaen. Det bemærkelsesværdige resultat af eksperimentet var, at den gruppe, som havde "bidraget" til løsningen ved at bytte om på ordrækkefølgen gav løsningsforslaget en signifikant mere positiv vurdering end sammenligningsgruppen. Det er en forskel, som er svær at forklare med henvisning til formel

⁴ Se https://en.wikipedia.org/wiki/IKEA_effect

⁵ "How can communities reduce the amount of water they use without imposing tough restrictions?"

⁶ "Water lawns using recycled gray water recovered from household drains".

⁷ "lawns drains using gray recycled recovered water household water from".

rationalitet, og som derfor henleder opmærksomheden på den mere følelsesmæssige betydning af "med-skabelse" i den måde, vi forholder os til vores omverden på.

Utallige eksperimenter med samme grundstruktur, men med vidt forskelligt 'set up' og i vidt forskellige sammenhænge, er både før og siden nået til det samme grundlæggende resultat: Det gør i dén grad en forskel for mennesker, om de selv har en andel i tilblivelsen af noget, uanset hvad og uanset hvordan. Kan man fx disponere et oplæg således, at tilhørerne oplever at have deltaget aktivt i at udlede fx fortolkning, betydning og konsekvenser af det indhold, der fremlægges, vil det have positiv betydning for oplæggets oplevede værdi og adfærdspåvirkende gennemslagskraft.

#5 Hjernen har begrænset kapacitet!

Litteraturen om menneskers afkodning og fortolkning af omgivelsesstimuli er omfattende. Bl.a. er der en hel forskningsretning, der beskæftiger sig med "spillerreglerne" for multimediebaseret formidling og læring (Jensen 2008; Mayer & Moreno 2003; Rouder m.fl. 2008). En central lære af denne litteratur er, at man som multimedie-kommunikator gør klogt i at respektere de grundlæggende kognitive begrænsninger, der gør sig gældende hos tilhørerne.

Man skal frem for alt være opmærksom på, at afkodningen benytter to primære kanaler, en auditiv/verbal kanal og en visuel/billedlig kanal. Afkodning kræver en aktiv indsats fra tilhørerne, og begge disse kanaler har begrænset kapacitet (Mayer og Moreno 2003). Målet for oplægsholderen er at økonomisere med belastningen af de to kanaler og være bevidst om hvilken kanal, man benytter til hvilke dele af formidlingen.



Foto: Maff Long, flickr.com

Det kan fx handle om at undgå at kombinere flere forskellige budskaber samtidig i en uklar "klynge"; om at luge ud i alt indhold, alle virkemidler, som ikke er nødvendige for formidlingen (fx logoer, 3D-effekter i diagrammer og anden unødigt grafisk støj); og om at undgå "redundans", som når en oplægsholder fx mere eller mindre læser en tekst op, der også bliver vist på et PowerPoint-dias.

Forskningen viser omvendt, at en af de mest effektive metoder til at forebygge kognitiv overbelastning er at indbygge en tidlig afstand mellem enkeltbudskaber. Vi uddyber flere af disse pointer i det følgende.

2.1 Hvad er læren?

De fem lærestykkers betydning for arbejdet med mere effektiv mundtlig formidling ligger lige for:

1. Man bør arbejde med variation i formidlingsform, deltagerinvolvering osv. – gerne med "blokke" af ikke mere end 12-15 minutters varighed
2. Man bør give oplægget en stimulerende og interessant visuel understøttelse
3. Man bør arbejde bevidst med også at tiltale det limbiske system, som har så stor betydning for dannelsen af motivation, hukommelse, adfærd m.m. Dvs. indbygge et indhold, som afføder en relevant følelsesmæssig respons
4. Man bør give tilhørerne en oplevelse af at have "medskabt" processen – og selvfølgelig helst i en mere substantiel form end i Dan Arielys eksperiment
5. Man bør begrænse de kognitive krav, et oplæg stiller – herunder antallet af samtidige budskaber – og gennemtænke forholdet mellem visuelle og auditive kommunikationsformer.

2.2 Men hvad gør man så?

Litteraturen om oplæg med effekt er eksploderet de senere år. Især i den amerikanske litteratur afspejler eksempler, sprogbrug og formidlingsform, at referencerammen overvejende er den private sektor – i særdeleshed store virksomheder, der opererer på et globalt marked. Vores vurdering er dog, at der er masser at hente også for oplægsholdere, hvis formidlingsindsats retter sig mod aktører og organisationer i alle hjørner af den offentlige sektor. Resten af dette papir giver således et bud på, hvordan man mere konkret kan skubbe sin mundtlige formidling i retning af en Oplæg 2.0-tilgang med inspiration bl.a. fra den litteratur og viden, vi henviser til i det følgende.

Det sker under fire overskrifter (jf. Duarte 2008: 10-11):

Arbejdsgang – hvordan kan arbejdsprocessen gribes an, trin for trin?

Budskaber – hvordan arbejder man med indhold, struktur og dynamik i oplægget?

Visualisering – hvordan kan fx Microsoft PowerPoint bedst benyttes til visuelt at understøtte formidlingen?

Levering – hvordan holder man et oplæg med gennemslagskraft?

3 Arbejdsgang: En opskrift med otte trin

I dette afsnit præsenterer vi en opskrift på, hvordan arbejdet med at forberede et oplæg kan gribes an. Opskriften er opdelt i otte trin, som vist i Figur 1 nedenfor. Den gennemløbes i den viste rækkefølge, men i praksis vil mange nok springe lidt frem og tilbage mellem visse af trinnene. Opskriften trækker bredt på litteraturen, og udgør vores forsøg på at hente det bedste i flere forskellige bud på best practice-arbejdsgange.

Figur 1 – Opskrift på en arbejdsgang

1	Overvej og udforsk dit publikum
2	Brainstorm muligt indhold
3	Lav et budskabstræ
4	Skitser dit storyboard: Indhold
5	Skitser dit storyboard: Visualisering
6	Design dias
7	Skriv stikordsdisposition
8	Skriv et handout-papir

Lad os udfolde de otte trin i processen.

3.1 Trin 1: Overvej og udforsk dit publikum

Udgangspunktet for forberedelsen af oplægget bør være tilhørerne (se Duarte 2008: 14-23): Hvem er de? Hvad er de optaget af? Hvad søger de at opnå? Hvilke udfordringer med relation til oplæggets tema kæmper de med? Hvilken viden, hvilke erkendelser og hvilke refleksionsprocesser vil kunne gøre en positiv forskel for dem?



Foto: Dean Shareski, flickr.com

Man vil normalt have mulighed for at få viden om deltagerkredsens sammensætning og baggrund på forhånd fra en arrangør eller lignende. Ligeledes vil det tit være muligt at komme til at snakke kort med et par personer, der enten selv vil være en del af publikum; som vil have viden om tilhørerkredsen; eller som selv har en tilsvarende baggrund. Målet er under alle omstændigheder at få de bedst mulige svar på de ovennævnte spørgsmål. Nancy Duarte (2010) anbefaler, at man ser på tilhørerne som historiens "helte"; som dem, der med den rette assistance, kan skabe en bedre verden. Og på sig selv som en "mentor"; som en hjælper. Det er en god indgang til at lade det forberedende arbejde styre af muligheder for værdiskabelse – ikke af alt det indhold, man kunne presse ind i oplægget.

I marketinglitteraturen bruger man begrebet "job-to-be-done" til at få greb om dette (Christensen & Raynor 2003). I stedet for at fokusere på et produkt – notatet, rapporten, dias med projektresultater osv. – starter man med "kunden", dvs. med tilhørerne. I særdeleshed starter man med at spørge, hvad *de* er optaget af; hvordan deres liv ser ud. Det er en tankegang, som man med fordel kan slå ind på, også som oplægsholder.

Består publikum primært af ledere og beslutningstagere, af frontlinjemedarbejdere, af konsulenter eller forskere, af almindelige borgere – eller måske en blanding? Hvilke funktioner udfylder hver enkelt kategori af tilhørere mere konkret? Med hvilke succeskriterier? Hvad drømmer de om at opnå? Og hvilke udfordringer bøvler de med? Hvilket indhold i oplægget kan hjælpe dem med at styre uden om de barrierer, de oplever for at lykkes? Hvilket indhold kan åbne for muligheder, som de måske slet ikke på forhånd ville have overvejet? (jf. Osterwalder m.fl. 2015: 8-45; Slater & Narver 1998).

Konkret kan man fx tage en blok med post-its, hvor man først skriver én med hver af de væsentlige kategorier af de tilhørere, man forventer at få – fx "udviklingskonsulent". Dernæst skriver man på nye post-its beskrivelser af vedkommendes vigtigste jobs-to-be-done med relation til oplægget – fx "at overføre værdifulde læringspunkter fra oplægget til egen opgaveløsning i samarbejde med kolleger og interessenter". Til slut kan man på endnu en post-it tilføje korte bud på, hvordan oplægget bedst kan imødekomme dette behov. Forventer man, at ens publikum bl.a. omfatter personer med denne baggrund og dette job-to-be-done, skal det selvfølgelig afspejle sig i det, man gør som oplægsholder.

I dette papir har vi fx lagt vægt på at præsentere enkle, konkrete redskaber, samt på hvordan disse kan anvendes på forskellige ambitionsniveauer uden at miste deres effekt. Dette kan være nyttigt for interne konsulenter, som ofte holder oplæg i forbindelse med mindre udviklingsforløb, hvor der ikke er tid til at forberede "guldversionen" af et oplæg.⁸

3.2 Trin 2: Brainstorm muligt indhold

Når man har fået et godt overblik over tilhørerne og perspektiverne for værdiskabelse, er næste skridt at foretage en åben brainstorm-øvelse: Hvad kunne man tage med i oplægget i lyset af oplægstemaet og tilhørernes interesser? Her er det fx nyttigt at indtænke de ovennævnte lærestykker fra hjerneforskning m.m. Det kan fx handle om litteratur og datainddragelse, formater for deltagerinvolvering, grafikker, små filmklip, konkrete illustrative historier (uddybes i et senere afsnit) osv. Det er generelt hensigtsmæssigt at udskyde udvælgelsen af oplæggets centrale elementer og temaer, indtil man har fået et mere sikkert overblik over mulighederne. Én tilgang kan være at foretage brainstorm-øvelsen med post-it-sedler på en stor planche eller på en bar væg. Enten som én seance (fx

⁸ Man kan bl.a. downloade et simpelt redskab til publikumsudforskning på DEFACTUM's hjemmeside (www.defactum.dk). Brug søgeordet "oplæg" under menupunktet "Publikationer".

med en kollega) eller fordelt på nogle dage, når man har lidt ledig tid. Undlad at prioritere mellem mulighederne i selve brainstormfasen (Duarte 2008: 26-33).⁹



Foto: Kelly Sikkema, unsplash.com

3.3 Trin 3: Lav et budskabstræ

Når brainstormingen ikke længere kaster væsentligt nyt af sig, er tiden inde til at fastlægge oplæggets vigtigste budskaber med afsæt i brainstorm-materialet. Et godt redskab i den forbindelse er et "budskabstræ" ("message map") (se Gallo 2014). Grundtanken er, at man skal lægge sig fast på, hvad oplæggets overordnede budskab er – hvad er den ene pointe, som tilhørerne frem for alt skal have med sig? I denne forbindelse kan det være relevant at lade sig inspirere af den britiske forfatter og ledelsesrådgiver Simon Sinek og hans mantra om at "start with why" – at starte med det meningsfulde svar på hvorfor, det, man vil tale om, er vigtigt for tilhørerne, snarere end med de mange tekniske detaljer, der selvfølgelig også er i den forbindelse.¹⁰ *Hvorfor*, man gør det, man gør, er altid vigtigere end, *hvordan* man gør det, og *hvad* det helt præcist er, man gør. Dette papirs *hvorfor* er ambitionen om at bidrage til at gøre mundtlig formidling til en tilfredsstillende og værdifuld aktivitet for flere oplægsholdere.

Når dette er på plads, skal man stille skarpt på 2-4 supplerende hovedbudskaber, som uddyber og tydeliggør det overordnede budskab. Sluttelig kan der efter behov kobles 2-4 understøttende budskaber til hvert hovedbudskab. Derved opstår en træstruktur som vist i Figur 2 nedenfor. Budskabstræet kan fx opbygges i en simpel Word-tabel.¹¹

Tidsrammen for oplægget har naturligvis betydning for, hvor mange budskaber man kan have med, men typisk vil man have plads til færre budskaber, end man har været vant til – ikke mindst fordi der skal være tid til at inddrage tilhørerne mere end de traditionelle fem minutter til afsluttende spørgsmål.

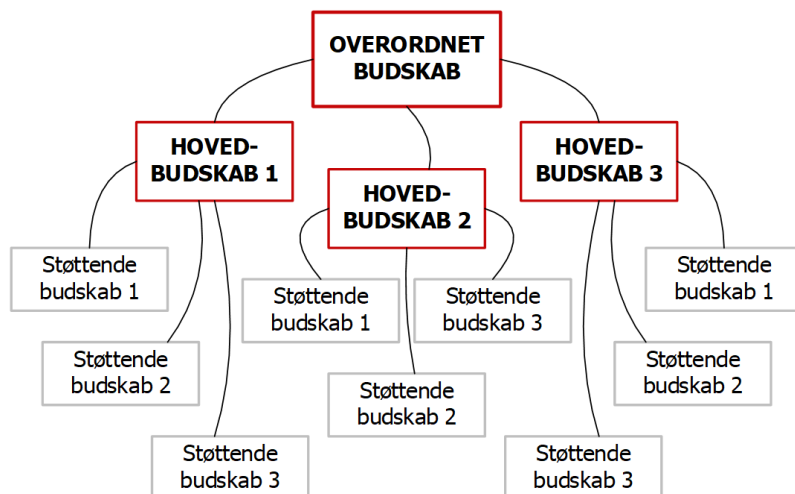
Dette papir har det overordnede budskab, at alle kan holde mere inspirerende og effektfulde mundtlige oplæg, hvis man er villig til at lave om på sine vaner. De vigtigste yderligere hovedbudskaber er, (1) at hjerne- og adfærdsforskningen tilbyder værdifuld vejledning i denne forbindelse; og (2) at der kan opstilles velunderbyggede retningslinjer for arbejdsgang, disponering, visualisering og fremføring i denne forbindelse.

⁹ Linda Greve introducerer til tre brainstorm-metoder i bogen *Den gode præsentation* (2016: 68-76).

¹⁰ Se Sinek (2013). Sineks TED-foredrag – det tredjemest sete nogensinde – giver en god introduktion til tankegangen: www.ted.com/playlists/171/the_most_popular_talks_of_all

¹¹ Også til opbygning af et budskabstræ kan man hente et redskab i A3-format på DEFACTUM's hjemmeside – se fodnote 8.

Figur 2 – Budskabstræet



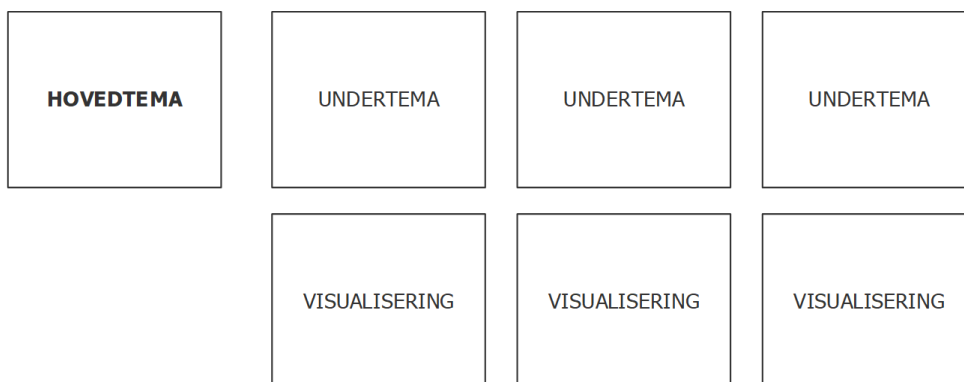
3.4 Trin 4: Skitser dit storyboard – Indhold

Med et gennemtænkt budskabstræ har man et godt udgangspunkt for at planlægge oplægget mere detaljeret – en øvelse man kan kalde for "storyboarding" med inspiration fra bl.a. filmbranchen (Reynolds 2012). Som vi kommer tilbage til nedenfor, er det en del af Oplæg 2.0-tilgangen at gøre mere ud af formidlingsarbejdets narrative side, af storytelling m.m.

Arbejdet med storyboardet har to trin: Først gennemtænker man alle oplæggets væsentlige indholdselementer og dernæst hvilken visualisering, der kan knyttes til hvert element. En nyttig teknik i denne forbindelse er at opstille et Word-dokument i A3-format, som er opdelt i hovedtemaer, undertemaer og visualisering – som vist i Figur 3 nedenfor.

Felterne skal give plads til en post-it i den mindste størrelse (3,8 x 5,1 cm), og opstiller man arket som vist på fotoet herunder (Figur 4), kan man have plads til to hovedtemafelter samt to sæt af fem undertemafelter med tilhørende visualiseringsfelter.¹² Har man brug for mere end fem undertemafelter under et hovedtema, inddrager man blot den næste sektion uden at sætte noget i dens hovedtemafelt.

Figur 3 – Opbygning af et storyboard

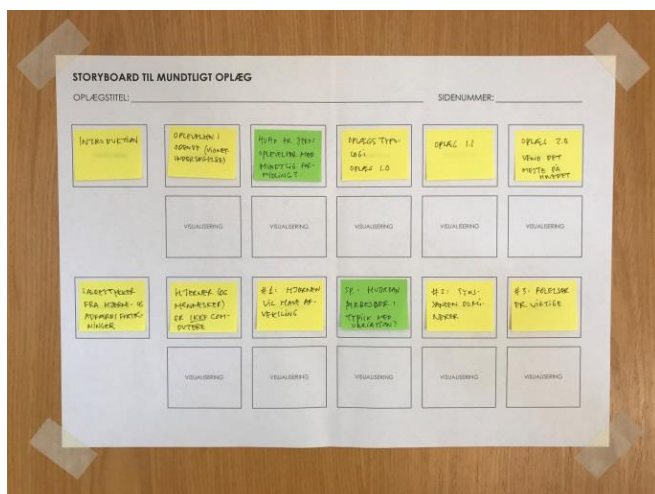


Første storyboard-opgave er at skitsere oplæggets væsentlige indholdselementer fordelt på dets overordnede temaer. Normalt vil budskabstræets hovedbudskaber svare nøje til

¹² Det viste redskab findes på www.defactum.dk. Se fodnote 8.

storyboardets hovedtemaer, mens budskabstræets øvrige indhold knytter sig til undertemaerne på storyboard-arket. Hvert enkelt element beskrives i helt kort stikordsform på post-it-sedlerne – helst sådan, at der kun er indbygget ét væsentligt budskab i hver seddel til gavn for arbejdet med visualisering m.m. Som vist i eksemplet (med grønt) kan man med fordel bruge en særlig farve post-its til at markere elementer, der indebærer en eller anden form for dialog eller anden aktivering af tilhørerne.

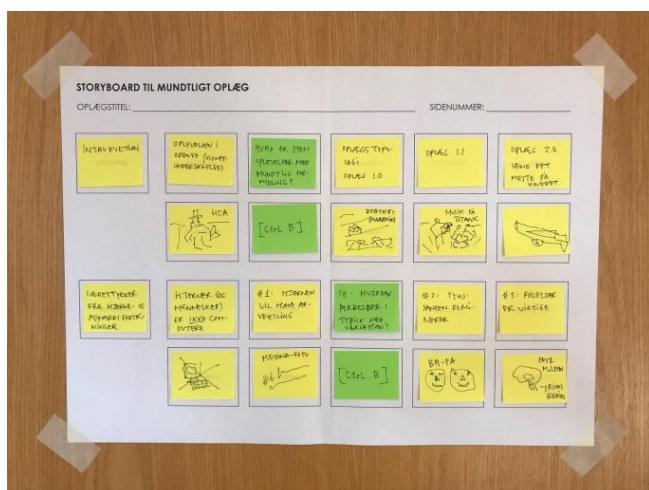
Figur 4 – Oplægstemaer på storyboardet



3.5 Trin 5: Skitser dit storyboard – Visualisering

Andet trin i storyboard-arbejdet er at overveje og skitsere, hvordan hvert enkelt indholdselement (hver enkelt post-it-seddel) bedst kan visualiseres på en understøttende og gerne interessant, smuk, overraskende, humoristisk eller stimulerende måde (Duarte 2010: 140-144). Efter temperament kan skitseringen bestå i små enkle tegninger eller i stikord til søgning efter egnede fotos og lignende – ofte er det mest nyttige en kombination (Figur 5).

Figur 5 – Visualisering på storyboardet



Fordelen ved at bruge post-its på A3-ark i forbindelse med storyboarding er, at metoden giver et godt overblik og gør det let at lave om på rækkefølgen af og indholdet i de enkelte budskaber, i takt med at man får en mere sikker fornemmelse for oplægget.

3.6 Trin 6: Design dine dias

Når storyboardet er klar – og først da! – er det hensigtsmæssigt at åbne PowerPoint (eller tilsvarende software) og designe det nødvendige antal dias med afsæt i visualiseringsdelen af storyboardet (jf. Reynolds 2012: 45-59).



Foto: Alice Dietrich, unsplash.com

Af hensyn til overblikket kan det være en fordel at starte med at oprette et "sektionsdias" for hver af storyboardets hovedtemaer samt evt. et indledende overbliksdias, der viser oplæggets struktur. Nedenfor giver vi en overordnet karakteristik af dias med effekt, men der kan hentes langt mere detaljeret vejledning i den inspirerende litteratur om emnet (fx Duarte 2008; Reynolds 2014).¹³ Der findes desuden et utal af hjemmesider, videoklip m.m., som kan give nyttig inspiration og vejledning. Dette uddybes senere.

3.7 Trin 7: Skriv stikordsdisposition

De to sidste skridt i arbejdsprocessen er at skrive en stikordsoversigt, som man kan støtte sig til i den sidste forberedelsesfase og i forbindelse med selve oplægget, samt et notat eller baggrundspapir med alle oplæggets væsentlige pointer, som man kan bruge som handout til tilhørerne.¹⁴

Den typiske fremgangsmåde i forbindelse med Oplæg 1.0/1.1 er efter vores erfaring at udarbejde et forholdsvis teksttungt PowerPoint-materiale, som både anvendes som hukommelsesstøttende disposition for én selv og som handout til publikum. Umiddelbart kan denne model forekomme mindre arbejdstung og mere rationel – slår man da ikke to-tre fluer med ét smæk? Hvorfor erstatte denne fremgangsmåde med den, indrømmet, mere arbejdskrævende model skitseret ovenfor? Det er der tre gode grunde til (jf. Handberg 2012: 33-35).

For det første er det vores erfaring, at arbejdet med stikordsoversigten og handoutnotatet giver en dybere og mere sikker forståelse af det stof, man ønsker at præsentere. Og dermed får man forudsætninger for at holde et langt bedre oplæg. Ikke mindst giver en dybere, mere sikker beherskelse af stoffet bedre mulighed for at være opmærksom på og reagere på tilhørernes løbende signaler i form af entusiasme, tvivl, undren, skepsis osv. Stikordsdispositionen bør være en tryghed, man har i baghånden, hvis behovet opstår; ikke noget man er nødt til at støtte sig til hele vejen igennem.

¹³ Mange er engelsksprogede, men dette papirs litteraturliste rummer flere bud på dansk (fx Greve 2016; Handberg 2012; Hansen 2016).

¹⁴ Nogen vil måske foretrække at vende om på punkt 7 og 8. Denne rækkefølge er formentlig primært en smagssag.



Foto: Piotr Chrobot, unsplash.com

For det andet medfører det forhold, at man fra starten kan love deltagerne et handout med alle oplæggets pointer, at der er en større chance for, at tilhørerne primært koncentrerer sig om at se, lytte, reflektere og byde ind i dialog frem for at notere, "læse foran" på oplægsholderens dias, bladre rundt i de uddelte PowerPoint-dias osv.¹⁵

Som den tredje og vigtigste gevinst betyder Oplæg 2.0-modellen, at PowerPoint dermed anvendes til noget, værktøjet egner sig glimrende til: at give oplægget en stimulerende visuel side. Ikke til noget, som det reelt er dårligt egnet til: at fungere som støtte for hukommelsen hos en dybest set underforberedt oplægsholder henholdsvis som handout til deltagerne. Eller udtrykt på en anden måde: Et sæt af PowerPoint-dias, som til nød er anvendelige som detaljeret disposition henholdsvis handout, er næsten med sikkerhed dårligt egnede som effektiv støtte til selve oplægget!

Arbejdet med stikordsoversigten behøver i øvrigt ikke være særlig tidskrævende. Udgangspunktet er storyboardet, som bør omfatte alle væsentlige pointer, samt formentlig en eller anden form for tidsplan. Det vil afhænge af omstændighederne og oplægsholderens viden, rutine m.m., hvor detaljeret stikordsoversigten (og tidsplanen) behøver at være. Et passende omfang kan dog være fx 1½-2 siders oversigt til et oplæg af en times varighed. Alternativt kan man udforme dispositionen som et mindmap.¹⁶

3.8 Trin 8: Skriv et handout-papir

Sidste trin i arbejdsgangen er som sagt at udarbejde et handout til uddeling. I nogle tilfælde foreligger der en rapport eller lignende, og her kunne man indvende "jamen, er rapporten ikke bare handoutet?" Denne løsning betyder dog typisk, at man taber den ofte store del af tilhørerne, som ikke i praksis har mulighed for at prioritere at læse en rapport i sin helhed. Hvis man derimod kan give dem et væsentligt kortere dokument, der tæt afspejler den mundtlige formidlings mere fokuserede og måske perspektiverende indhold, øger man udsigten til at skabe værdi også for denne del af publikum.

Udgangspunktet for dette arbejde er stikordsoversigten, som udbygges til hele sætninger og en mere sammenhængende argumentation. Efter vores erfaring er det først i denne proces, at den dybere forståelse af stoffet og dets interne sammenhænge melder sig, og man vil typisk have betydelig mindre behov for overhovedet at støtte sig til stikord eller et manuskript, når man har gjort dette arbejde – også selv om man bruger dias med meget lidt

¹⁵ Med mindre det er nødvendigt, at tilhørerne får adgang til specifikt indhold i handoutet undervejs, kan det være en god idé at dele det ud efter oplægget, så det ikke bliver en distraktionskilde – men husk endelig at gøre opmærksom på, at det kommer!

¹⁶ På https://www.canva.com/da_dk/grafter/mind-maps kan man tilgå et gratis mindmap-værktøj på dansk.

tekst på. Hvor meget man gør ud af handoutet må selvfølgelig afhænge af, hvor meget tid man har til rådighed, men det er vigtigt, at handoutet faktisk indfrier løftet om at kunne erstatte de håndskrevne noter, man ofte ser tilhørerne til et oplæg tage for simpelthen at fastholde oplægsholderens centrale pointer. Handoutet er i den forstand en gave, man giver til deltagerne. Vores erfaring er, at det bliver værdsat.



Foto: Kira auf der Heide, unsplash.com

Mange vil formentlig indvende: "Jeg har slet ikke tid til den slags!". Til det er der at sige, at det måske er et godt udtryk for, at organisationer (og medarbejdere) ofte ikke prioriterer mundtlig formidling med effekt så højt, som de burde.¹⁷ Hvis dette svar ikke overbeviser, findes der dog en smutvej til at udarbejde et brugbart handout uden at falde tilbage i fælden med teksttunge dias. Den består ganske enkelt i at anvende notatfunktionen i PowerPoint til at forsyne hvert dias med en kort understøttende tekst, som udfolder argumentet, henviser til litteratur og forklarer forbindelserne mellem de enkelte dias.¹⁸ Hvis man har arbejdet med oplæggets indhold og storyboard i henhold til vejledningen ovenfor, vil det ikke være særligt tidskrævende at udarbejde disse tekststykker. Det bliver der ikke en elegant, sammenhængende tekst ud af, men i mange tilfælde er det en brugbar løsning, som ikke går på kompromis med grundtanken i Oplæg 2.0 – og den er normalt væsentligt mindre arbejdskrævende. Handoutet består dermed blot i et print af PowerPoint-dokumentet med ét dias pr. side plus de tilføjede notater – det kræver blot nogle få klik og en enkel indstilling i forbindelse med udskrivning (eller pdf-konvertering).¹⁹

¹⁷ Set i forhold til denne formidlingsforms værdi i forbindelse med implementering, forandringsarbejde, adfærdspåvirkning osv.

¹⁸ Tak til Morten Eriksen, Vejle Kommune for dette fine tip.

¹⁹ For et eksempel på denne tilgang, se <http://danskevalueringsselskab.dk/wp-content/uploads/2018/05/Evaluering-der-udvikler-det-offentlige.pdf>

4 Disponering af et oplæg

I det foregående afsnit præsenterede vi en opskrift på, hvordan Oplæg 2.0-arbejdsprocessen kan gribes an, men det er naturligvis tilsvarende vigtigt at have det rigtige indhold med den rigtige disposition. Det ligger uden for dette papirs rammer at behandle emnet indgående, men nedenfor gives nogle retningslinjer med fokus på tre spørgsmål:

1. Hvad kendetegner indholdssiden af et effektivt oplæg?
2. Hvordan strukturerer man sit oplæg?
3. Hvordan bringer man dynamik ind i oplægget?

4.1 Oplæggets indhold: "S U C C E S"

Der findes efterhånden en omfattende litteratur om, hvordan man får mere gennemslagskraft i professionel kommunikation. Et enkelt, overbevisende og ganske operationelt bud præsenteres i Chip og Dan Heaths *Made to stick* (2007).²⁰ Bogen er baseret på årelang forskning med fokus på, hvad det er, som gør fx kampagner, reklamer, fortællinger, vandrehistorier og anden formidling i stand til at få gennemslagskraft, spredes og blive husket. Forfatterne koger deres resultater ned til det hukommelsesvenlige akronym "S U C C E S". De konkluderer nemlig, at særlig effektiv formidling kan beskrives som "Simple, Unexpected, Concrete, Credible, Emotional Stories" – dvs. simple, uventede, konkrete, troværdige, emotionelle historier.

Simple – Argumentet om, at professionel kommunikation bør være så enkel og tydelig som muligt, kommer især fra journalistikken – og er i øvrigt en vigtig del af begrundelsen for at arbejde ud fra et budskabstræ. En omfattende eksperimentel forskning viser, at det får en kognitivt paralyserende virkning, hvis man præsenterer et argument, en beslutningssituation eller lignende med for meget kompleksitet (fx Redelmeier & Shafir 1995).



Foto: John Cooper, flickr.com

Det handler ikke om forsimpning, men om at gøre sig umage med at præsentere kernen i sit argument med så få ord som muligt. Et eksempel: I moderne militærstrategi har man i stigende grad forladt forestillingen om den detaljerede, centralt bestemte strategiske plan, som officererne i de enkelte enheder loyalt og uden tøven realiserer. I stedet taler man om "commander's intent" – hvad er det overordnede politiske og militære mål for operationen? –

²⁰ Den danske oversættelse hedder: *Skabt til at klæbe* (Allerød: Forlaget Montecristo, 2013).

som de decentrale enheder får stort autonomt råderum til at realisere ud fra deres løbende vurdering af de lokale forhold.

"Commander's intent" skal være kompakt og fokusere på kernen i målet med aktionen for at virke efter hensigten (Heath & Heath 2007: 25-28). Det samme gælder i udformningen af budskaberne i et mundtligt oplæg.

Unexpected – På den ene side er det naturligvis vigtigt at indlede et oplæg på en måde, som overbeviser tilhørerne om, at oplægget vil være interessant, relevant og deres tid værd. Det forudsætter, at man løfter lidt af sløret for, hvad tilhørerne kan se frem til. På den anden side peger Heath & Heath (2007: 85-93) på, at man står sig godt ved at skabe en nysgerrighed, en undren, en lille "detektivgåde" eller en oplevelse af et videnshul hos tilhørerne – selvfølgelig sådan, at det efterfølgende oplæg faktisk har mulighed for at opklare mysteriet.



Foto: Anemone123, pixabay.com

Menneskehjernen er indrettet sådan, at det gådefulde har en stimulerende virkning på vores nysgerrighed og dermed på vores interesse og opmærksomhed (jf. Renninger & Hidi 2016). Det kan fx gøres ved at præsentere en markant indledende påstand uden en udfoldet argumentation eller dokumentation – fx at "alle kan holde mere effektfulde mundtlige oplæg", men at "det meste skal vendes på hovedet".

Concrete – Konkret stof, fx med henvisning til genkendelige mennesker, situationer og begivenheder, påkalder sig generelt mere opmærksomhed og interesse hos mennesker end abstrakte argumenter. Scanningsforsøg har fx kastet lys på, hvorfor hjernen typisk bearbejder konkrete begreber hurtigere end abstrakte ditto (Jessen m.fl. 2000). Heath & Heath henviser til en mangeårig eksperimentel forskning, der underbygger denne påstand. Fx har kampagner, der henviser til genkendelige individer væsentligt større chance for at afføde frivillige donationer fra kampagnemålgruppen. Forfatterne taler om, at personer med ekspertviden rammes af en vidensforbandelse, "the curse of knowledge". Eksperten vil typisk have brugt en lang årrække på at forfine sin abstrakte beherskelse af et stof og vil derfor tendere mod at undervurdere værdien i mere konkrete fremstillinger og argumentationer. Problemet er, at meget abstrakt formidling er mindre effektiv i alle de mange situationer, hvor tilhørerne ikke er indforståede eksperter selv. Nogle af eksemplerne i dette papirs afsnit om hjerne- og adfærdsforskningen bidrager fx med konkret stof af den type, som sænker abstraktionsniveauet og forhåbentlig øger gennemslagskraften.

Credible – Forfatterne peger på, at man som formidler skal gøre sig klart, hvordan det præsenterede argument henter troværdighed. Umiddelbart giver dette vel sig selv, når man fx formidler en velgennemført undersøgelse eller refererer en enig direktionsbeslutning i en kommune, kunne man indvende? Det er vel data (eller den formelle autoritet), der skaber troværdigheden? Så enkelt forholder det sig bare ikke, hvis målet er en formidling med den form for troværdighed, der for alvor gør indtryk og påvirker fremtidig adfærd (Hansen 2016: 23-34). I forlængelse af argumentet for konkrethed viser omfattende eksperimentel forskning, at dette at tilføje konkrete detaljer til oplysningerne om den ene af to muligheder i

en valgsituation forøger sandsynligheden for, at denne mulighed vælges – også selv om oplysningerne er banale og burde være betydningsløse for vurderingen.

En virkelig historie kan illustrere pointen. I årtier var den videnskabelige konsensus, at blødende mavesår hos mennesker skyldes stress og livsstilsfaktorer. To ubeskrevne unge forskere fra Australien – Barry Marshall og Robin Warren – publicerede dog en artikel i 1982, som empirisk underbyggede en påstand om, at årsagen typisk snarere er en mavesæksinfektion med bakterien *helicobacter pylori*.



Foto: Penn State, flickr.com (CC BY-NC-ND 2.0)

Dette opsigtsvækkende resultat blev dog mødt med dyb skepsis og affødte reelt ingen reaktion hverken i forsknings- eller behandlingssammenhæng. I lutter frustration valgte Marshall derfor at drikke et glas plumret vand med bakterien tilført i 1985. Fem dage senere fik han det forventede forstadie til et mavesår, som han prompte penicillinbehandlede med succes.

Historien gav anledning til en nyhedsartikel i *Medical Journal of Australia* og, ikke mindst, omfattende medieinteresse. Den afledte effekt var ny opmærksomhed omkring Marshall og Warrens oprindelige forskningsbidrag. Tyve år senere, hvor Marshall og Warren fik Nobelprisen i medicin, blev det estimeret, at ca. 25.000 forskningsartikler i den mellemliggende periode havde taget afsæt i den bakterielle forklaring (Ahmed 2005). Pointen i denne sammenhæng er, at Marshalls "happening" dårligt kan siges at have bidraget til det forskningsmæssige belæg for den oprindelige tese – men formidlingsmæssigt gjorde den en verden til forskel. Heath & Heath (2007: 130-132, 163-164) forklarer dette med den troværdighed, hans handling skabte omkring duoens oprindelige påstand.

Som oplægsholder går vejen til troværdighed igennem at sætte sig selv i spil på en åben og saglig måde – ikke gemme sig bag data og teknisk uangribelige, men alt for "sikre" og derfor måske ikke særligt effektfulde formuleringer. Vejen til at overbevise og åbne modtagerens sind er ikke kun transaktionel – en overførsel af viden og kontante argumenter – men også relationel – et spørgsmål om udtryk, indtryk, tillid og troværdighed (Kobbernagel 2018: 19-27). Man kan ikke sige noget generelt om, hvad der vil skabe høj troværdighed i det enkelte tilfælde, men derimod nok, at det er vigtigt at have opmærksomhed på dette aspekt.

Emotional – Som påpeget af Paul MacLean, misforstår man hjernens funktionsmåde, hvis man forventer, at logisk og stringent argumentation alene er tilstrækkeligt til at gøre indtryk på mennesker og flytte deres adfærd. Den eksperimentelle adfærdsforskning har tværtimod påvist betydningen af et bredt spektrum af følelser som drivende faktorer bag vores holdninger, adfærd og beslutninger. Eksperimenter viser, at hjertegribende konkrete historier om enkeltindivider er betydeligt mere effektive end generel statistisk information om omfanget af fx sultproblemer, når målet er at få forsøgspersoner til at donere deres egne penge til en humanitær indsats (fx Heath & Heath 2007: 165-167). Tilsvarende har Sadoski & Quast (1990) eksperimentelt underbygget, at affektiv respons har betydning for

hukommelsesdannelse. Det vil variere hvilke muligheder, man har for at indbygge emotionelt udtryksfulde elementer i et konkret oplæg, men argumentet er, at det er værd at prøve, hvis man ønsker at gøre indtryk. Et særlig nyttigt virkemiddel er historier fra "virkeligheden" med en markant visualisering – som fx historien om Barry Marshalls glas med plumret vand.

Stories – Green & Brock (2000) har påvist eksperimentelt, at velfungerende narrativer bedre end andre kommunikationsformer kan "transportere" tilhørerne et sted hen, hvor et budskab bliver engagerende og fx holdningspåvirkende – og det gælder uanset om narrativet er fiktivt eller ej. Selv inden for "hård" naturvidenskab tyder ny forskning på, at der er formidlingsmæssige gevinster forbundet med en historiefortællende form (Dahlstrom 2014).



Foto: Tegan Mierle, unsplash.com

Heath & Heath (2007: 205-214) tager afsæt i den velunderbyggede didaktiske indsigt, at mennesker husker og lærer bedst ved selv at praktisere en ny fremgangsmåde, en ny metode osv. Det vil der normalt ikke være tid til eller mulighed for i en oplægssammenhæng – og det er her, at historiefortælling kommer ind som den næstbedste løsning. Eksperimentel hjerneforskning har påvist, at historier om, hvordan konkrete mennesker håndterede konkrete udfordringer, er mere effektive indlæringsredskaber end abstrakte retningslinjer og procesbeskrivelser. Det har vist sig at gælde i forhold til et bredt spektrum af situationer – problemløsning, affektkontrol osv. Historiefortælling har samtidig den fordel, at denne formidlingsform typisk aktiverer mindre modstand mod adfærdsændringer hos målgruppen end fx direkte instruktioner og anbefalinger. Blot skal man sikre sig, at der er et tydeligt overlap mellem den historie, man fortæller, og oplæggets vigtigste budskaber. Og selvfølgelig at historien kun rummer de detaljer, som er nødvendige for, at budskabet træder frem (Kobbernagel 2018: 71-79). Vi har fx på den baggrund prøvet at indbygge en stribe småhistorier undervejs i dette papir.

Opsummerende peger Heath & Heath (2007: 285-289) på, at "SIMPELT" er kriteriet for, at man overhovedet får mulighed for at gøre indtryk på sine tilhørere. Hvis man skal maksimere udsigten til adfærdsforandringer, skal man stille sig selv fem yderligere spørgsmål knyttet til de målsætninger, man har på tilhørernes vegne (se Tabel 1 nedenfor).

Tabel 1 – Mål og midler i effektiv storytelling

MÅLET	MIDLET
Være opmærksom:	Er det UVENTET?
Forstå og huske:	Er det KONKRET?
Være enig, tro på:	Er det TROVÆRDIGT?
Føle og tage sig af:	Er det EMOTIONELT?
Handle på:	Er det en HISTORIE?

4.2 Oplæggets struktur: "C A R"

Som et supplement til *S U C C E S*-anbefalingerne til prioriteringen af oplæggets indhold er det nyttigt også at have opmærksomhed på oplæggets narrative struktur – dets dramaturgiske kvalitet så at sige. Der findes en lang række forskellige bud på best practice i denne sammenhæng formuleret af journalister, forfattere, filmfolk osv. I denne forbindelse vil vi fremhæve en såre enkel, men meget brugbar struktur, som erhvervsskribenten Paul Smith beskriver under akronymet *C A R* (Smith 2012; se også Greve 2016: 84-92). Smith arbejdede i en årrække for kæmpekoncernen Procter & Gamble; en virksomhed som med stort held har forfinet sin storytelling-kommunikation i en markedsførings- og branding-sammenhæng. Formålet med *C A R*-modellen er at tilbyde en struktur, som er generelt velfungerende i forbindelse med professionel kommunikation. Akronymet står for "Context", "Action" og "Result" (kontekst, handling og resultat).²¹

Context – Smith anbefaler, at man arbejder bevidst med at "sætte scenen" i oplæggets indledning. Tilhørerne skal have lige præcis tilstrækkeligt med oplysninger til at forstå oplæggets præmis, se dets relevans for deres egen praksis – og blive nysgerrige på det, der følger. I forbindelse med context-delen sikrer man sig, at tilhørerne får en nogenlunde klar forventning om, hvad oplægget vil bestå af. Den skal munde ud i et "call-to-adventure" – en invitation til at følge med oplægsholderen ud på en opdagelsesrejse (jf. Duarte 2010: 36-39). I dette papir (og det tilhørende oplæg) udfyldes denne rolle af de indledende betragtninger om, hvor uinspirerende en oplevelse det kan være at formidle mundtligt efter Oplæg 1.0/1.1-modellen; påstanden om at der er brug for "vende det meste på hovedet"; samt den korte introduktion til resultater fra hjerne- og adfærdsforskningen.²²

Action – "Action" er oplæggets substantielle del; det udfoldede argument. Det er fx hér den indledende gåde trinvis finder sit svar – og hvor tilhørerne i det hele taget får svar på de spørgsmål, de sidder med. I dette papir udfyldes denne rolle af afsnittene med ottetrins-opskriften samt med anbefalinger til sammensætning, visualisering og levering af oplægget.

Result – Den dramatiske kurve kulminerer i oplæggets konklusion og anbefalinger, som, pointerer Smith, bør tage form som et "call-to-action", som en ansporende, motiverende opfordring om at omsætte oplæggets anbefalinger i efterfølgende praksis. Nancy Duarte (2010: 43) sonderer nyttigt mellem fire forskellige typer af tilhørere, som det kan være en god idé at skelne imellem, hvis man vil skabe et effektivt call-to-action:

"Doers": Dem man håber at anspore til at handle på nye måder

"Suppliers": Dem man håber at overbevise om fx at yde støtte til et projekt (finansiel eller anden)

"Influencers": Dem man håber at mobilisere bag et initiativ som positive påvirkningsagenter

"Innovators": Dem man håber at få nyttige ideer, forslag, bidrag osv. fra i en udviklingsproces

I dette papir er det korte opsamlingsafsnit formidlingens "Result" – og "call to action". Læserne anskues i den forbindelse som "influencers", "innovators" og især "doers".

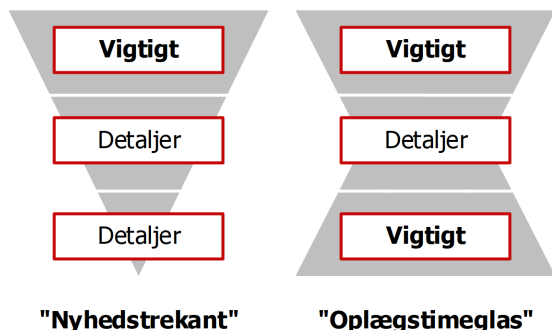
I nyhedsjournalistikken taler man ofte om "nyhedstrekanten": Start med det vigtigste og uddyb derefter med de hver for sig mindre vigtige detaljer, der giver liv til historien. I oplæg med effekt – og i forbindelse med *C A R*-strukturen – er der snarere tale om to

²¹ Lars Klingert (2016) foreslår en lidt mere kompleks model med seks led, som dog langt hen ad vejen er forenelig med *C A R*.

²² Overvej at lade det allerførste, du siger, være, hvad du vil tale om i hovedtræk ("context"). Sig først dernæst kort, hvad din baggrund er, og hvad dispositionen for oplægget er (jf. Greve 2016).

modsatrettede trekanter lagt oven på hinanden i en slags timeglasfigur, som vist i Figur 6 nedenfor (jf. Schwabish 2017: 11-14).

Figur 6 – Disponering af indhold



Kilde: Bearbejdning af Schwabish (2017): 13

Start og slut med oplæggets vigtigste budskaber, og læg så alle detaljerne på i den midterste del af oplægget.

4.3 Oplæggets dynamik: Interaktion og variation

Det enkle budskab i denne sammenhæng er, at man som oplægsholder bør være yderst opmærksom på ikke at tillade, at publikum "falder hen". Målet er, som påpeget ovenfor, at indlægge tydelig variation med 12-15 minutters intervaller. Variationen kan fx bestå i et skift af medium – det kan fx være et filmklip eller en lydfil, men ofte vil det bedste virkemiddel være at indlægge interaktion med publikum. Det kan være i form af korte gruppearbejder, "summemøder", afstemninger, quizzer eller gåder, plenumdiskussioner, spørgsmål til salen, eksempler fra tilhørerne osv. En yderligere gevinst ved at indlægge forskellige former for interaktion er, at man dermed løbende kan få en fornemmelse af, hvordan energien er i rummet; af hvordan tilhørerne tager imod oplægget.



Foto: WordCamp United States, flickr.com

Det ligger uden for dette papirs rammer at gå nærmere ind i de utallige varianter af tilhørerinteraktion, man kan benytte i en oplægssammenhæng, men der kan bl.a. hentes nyttig inspiration i litteraturen om proceskonsultation og -facilitering (se fx Bjerring & Lindén 2008; Schwarz 2002).²³ Et godt tip i forbindelse med storyboard-arbejdet er som tidligere

²³ En anden mulighed: Det amerikanske evalueringselskab (AEA) har udarbejdet en gratis *Audience Engagement Strategy Book*, som præsenterer en lang række relevante interaktionsteknikker. Se www.eval.org/d/do/1210

nævnt at benytte kontrastfarvede post-it-sedler på A3-arkene med oplæggets storyboard, hver gang der indgår interaktion. Denne teknik gør det mindre sandsynligt, at man overser et uhensigtsmæssigt langt afsnit af oplægget uden reel aktivering af tilhørerne.

5 Visuel støtte: diasdesign

Man kan give et oplæg en visuel dimension på mange forskellige måder: flipover-tegninger eller -stikord, filmklip, fysiske objekter og selvfølgelig dias vist med præsentationssoftware som PowerPoint, Keynote, Impress eller lignende.²⁴ I denne sammenhænge vil vi begrænse os til at give nogle tips, forslag og anbefalinger til, hvordan man kan lave mere effektfulde dias i præsentationssoftware (se Duarte 2008: 92-107, 114-152; Reynolds 2012, 2014).²⁵

5.1 Basale anbefalinger

Senere i dette afsnit belyser vi, hvordan man kan visualisere kvantitative data, men et passende afsæt for afsnittet er en håndfuld basale anbefalinger til diasdesign, som gælder i alle sammenhænge, og uanset hvilket indhold man ønsker at visualisere (se Duarte 2008: 92-177, Reynolds 2014).

Dias, der fungerer godt i en Oplæg 2.0-sammenhæng, vil normalt have følgende generelle kendetegn:

- De er enkle, grafisk konsistente, gerne flotte og i hvert fald visuelt interessante
- De rummer et minimum af tekst, som er let at læse for alle tilhørerne.²⁶
- De visualiserer budskabet, gør det tydeligt, levende og vedkommende; de nøjes ikke med at gengive det som tekst
- De kan basalt afkodes på få sekunder – sådan at opmærksomheden kan vende tilbage til hovedsagen: oplægsholderens ord og budskab²⁷
- De rummer derfor som hovedregel én central idé pr. dias – til gengæld kan man i mange tilfælde uden problemer bruge ganske mange dias²⁸
- De rummer kun i beskedent omfang punktopstillede lister
- De benytter som udgangspunkt hverken præsentationssoftwarens indbyggede skabeloner eller andre standardskabeloner.²⁹

Ingen regel uden undtagelser. Eksempelvis er det naturligvis ikke forbudt at benytte punktopstillede lister, og det kan være berettiget at have mere end ét budskab på et dias. Pointen er blot, at man skal være økonomisk i sin brug af disse virkemidler. De

²⁴ Kirsten Andersen m.fl. (2013) introducerer både til præsentationssoftware og andre muligheder – som fx flipover-tegninger, rekvisitter m.m.

²⁵ AEA (se fodnote 23) har udviklet en dedikeret hjemmeside med dette fokus: <http://p2i.eval.org>. Platformen www.slideshare.net er også et godt sted at søge inspiration.

²⁶ En god metode til på forhånd at tjekke, om det enkelte dias lever op til dette krav, er at vælge "Diassortering" i nederste højre hjørne af PowerPoints skærmbillede og tjekke, at zoomen er indstillet til 100 procent. Al den tekst, man ønsker, at tilhørerne skal kunne læse, skal helst være forholdsvis let at læse på computerskærmen i denne visningsform.

²⁷ Man kan evt. afprøve dette ved at vise sin præsentation (eller et udvalg af det) til en udenforstående i kort tid (få sekunder pr. dias) og så bede vedkommende forklare, hvad han/hun opfattede af indholdet i hvert enkelt dias.

²⁸ Man støder ofte på anbefalinger af at begrænse sig til et bestemt antal dias – eksempelvis "maks. ét dias hvert andet minut oplægget varer" – men det er et tvivlsomt råd (jf. Handberg 2012: 39-44). I rette sammenhæng kan man vise mange enkle, fokuserede dias på kort tid. Det kan fx gælde i en situation, hvor man gennemgår en række overordnede resultater fra et projekt eller en kvantitativ undersøgelse. I andre tilfælde vil man omvendt dvæle ved et dias i betydeligt mere end to minutter. Se Schwabish (2017: 73-82).

²⁹ Skabelonerne er ofte overplastede med logoer, dato, diasnummer, og anden grafisk støj, som ikke gør noget godt for oplæggets effekt eller visuelle kvalitet.

allestedsnærværende bullet-lister er fx ikke nær så formidlingsmæssigt velegnede, som den omfattende brug kunne give indtryk af (se fx Tufte 2003).

5.2 Forskellige muligheder og ressourcer

Som et supplement til de basale anbefalinger er det på sin plads at henvise til nogle udvalgte, særligt nyttige muligheder og ressourcer, når det kommer til at designe flotte, effektfulde dias (se også fx Lupton & Philips 2015).³⁰

Foto- og ikonsøgning

Brug af interessante, tankevækkende og iøjnefaldende fotos og illustrationer er det allervigtigste virkemiddel i en effektiv præsentation. I de fleste tilfælde er det bedst at lade fotoet gå helt ud til kanten af diasfeltet. Gå derfor især efter højopløste billeder (fx mindst 1280 x 720 pixels). Der findes masser af betalingstjenester med "stock photos" (modelfotografier osv.), men de er typisk ret dyre, og især billeder af mennesker og sociale situationer ser i mange tilfælde kunstige ud. I en organisation kan man eventuelt finde en tjeneste, som har mange fotos, der har en bred anvendelighed og, over tid, opbygge en database med købte fotos til fælles brug – der er typisk betydelige rabatter knyttet til at købe et større antal på én gang.³¹

Et spændende, oftest gratis alternativ er ikke-kommercielle sider etableret af eller for fotografer, som gerne vil skabe opmærksomhed omkring deres arbejde.³² Man skal blot huske at overholde de betingelser for brug, som er anført på siden. En betingelse kan fx være, at man skal inkludere en synlig kreditering et sted i diassættet, men i mange tilfælde er det eneste krav, at man ikke forsøger at tjene penge på videresalg. Der findes utallige af denne type sider, som forholdsvis let lader sig finde med en søgemaskine. Man skal dog lige kigge sig lidt for: Søgeord som "gratis billeder" giver fx masser af søgeresultater, der er rene betalingssider.

Enkle ikoner kan i mange sammenhænge udgøre en meget velfungerende visualisering – fx på et dagsordensdias og på de dias, man sætter ind for at markere oplæggets forskellige sektioner. Gratis ikoner kan findes på bl.a. www.flaticon.com og www.iconfinder.com/free_icons.

En sidste mulighed, som mange benytter, er billedsøgefunktioner på generelle søgemaskiner som fx www.google.dk. Det er kun en anbefalelsesværdig løsning som kilde til inspiration eller ideer. For det første er det vanskeligt at forvisse sig om, hvorvidt det er lovligt at benytte de billeder, der vises i søgeresultaterne. For det andet vil en stor del af søgeresultaterne ikke være særligt velegnede i den form, man finder dem i – fx med hensyn til størrelse, motiv, kvalitet, opløsning osv. Ingen af disse ulemper gør sig typisk gældende i forhold til de ovennævnte muligheder.

Fotoredigering

Den visuelle kvalitet af dine dias kan løftes gennem redigering af størrelse, udsnit, farvetone, fokus osv. på de billeder, du benytter. Professionelle grafikere benytter avanceret specialsoftware som Adobe Photoshop, men mindre, lettere og billigere kan gøre det. Der

³⁰ Ambitionen er blot at vise et udsnit af det utal af gratis web ressourcer, der findes i form af fotos, ikoner, grafik, vejledninger, eksempler på "state of the art"-præsentationer osv. – og så i øvrigt opfordre til, at man selv udforsker mulighederne.

³¹ Se fx www.colourbox.dk

³² Portaler som www.unsplash.com, www.pexels.com/da-dk og www.pixabay.com/da rummer fx millioner af fotos af denne art. Et andet eksempel, som rummer fotos, der typisk er mere kunstnerisk prægede, er www.openphoto.net

findes således en række velfungerende gratis fotoredigerings-programmer, som kan benyttes online.³³ Det kræver lidt øvelse, men er besværet værd. En anden, mere enkel mulighed er at benytte de mange fotoredigeringsmuligheder, som er indbygget i fx Powerpoint. Bare marker det billede, der skal redigeres, og vælg værktøjslinjen "Formater" under menuen "Billedværktøjer", der kommer til syne, hver gang man markerer et billede. Man kan bl.a. beskære, justere lysstyrke og kontrast, tilføje effekter og filtre m.m.

Flader og gennemsigtighed i PowerPoint

I mange tilfælde vil man støde ind i det problem, at tekst ikke står tydeligt nok frem oven på det foto, man gerne vil bruge. Et godt tip er her at benytte indsatte flader med tilstrækkelig gennemsigtighed til, at man stadig kan ane fotomotivet bag ved fladen, men som samtidig sikrer, at teksten står tydeligt frem. Som i eksemplet herunder.



Foto: Kira auf der Heide, unsplash.com

Vælg menuen "Indsæt", åbn "Figurer" og vælg den figurtype, du vil bruge (rektangel, cirkel osv.). Når du har dannet figuren på diasset, markerer du den med et højreklik og vælger "Formater figur". Derved får man mulighed for at justere farve, gennemsigtighed og mange andre ting. "Rediger tekst" i højrekliksmenuen giver dernæst mulighed for at indsætte og formatere den ønskede tekst. Brug dernæst "Placer forrest"- eller "Placer bagest"-knapperne på menuen til at vælge den rigtige rækkefølge mellem foto og flade.

Disposition ud fra et netværk

Et godt designtip er at betragte diasfladen som opdelt i et usynligt "grid" eller netværk. Den mest udbredte version er en opdeling i tre gange tre felter med kolonner og rækker af identisk bredde/højde – som i eksemplet nedenfor. Skæringerne mellem de fire linjer i netværket kaldes faktisk "power points" i grafikerterminologi. Hovedbudskabet er, at man opnår mere velintegrerede og visuelt interessante grafiske flader, hvis man, hvor det kan lade sig gøre, forskyder fotos, tekstfelter, figurer m.m. sådan, at det visuelle fokus ligger i netværkets skæringspunkter; ikke vertikalt og horisontalt centreret. Tit kommer det helt af sig selv, da professionelle fotografer ofte vælger denne billedkomposition.

³³ Anbefalelsesværdig er fx www.pixlr.com



Foto: John Cooper, flickr.com (CC BY-NC-ND 2.0)

Farvepaletter

Det kan give et løft til ens dias at benytte en bestemt farvepalet til skrifttyper, grafiske elementer osv. – dvs. et sæt af 3-4 farver, som komplementerer hinanden, men som samtidig skaber mulighed for kontrast og variation. Der findes et utal af hjemmesider på nettet, som rummer forslag i den henseende.³⁴ En anden mulighed, som kan fungere ret elegant, er at hente de gennemgående farver i fx det foto, man bruger som forsidedias. Det kan gøres ved at kopiere fotoet og sætte det ind i det lille billedredigeringsprogram "Paint" – installeret som standard på Windows-computere – og dernæst bruge farvevælgeren (pipetteikonet) til at få fat på RGB-farvekoderne via funktionen "rediger farver".

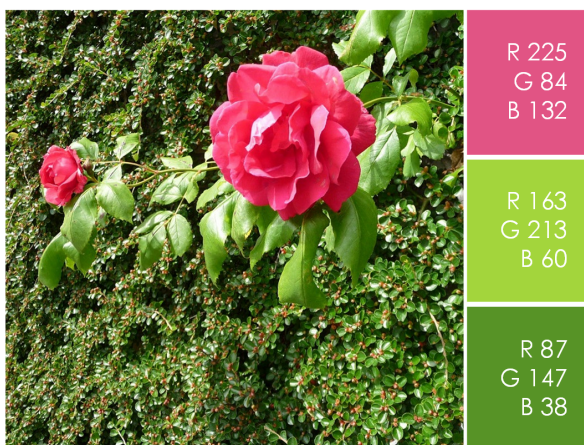


Foto: aaron.bihari, flickr.com

En yderligere mulighed for at give en farvemæssig linje til et oplæg er at vælge en fremherskende farve til hver af oplæggets sektioner, også i illustrationerne. Mange fotosiders søgefunktion giver mulighed for at specificere en dominerende farvetone i søgeresultaterne.³⁵

³⁴ Et eksempel: <https://designschool.canva.com/blog/100-color-combinations>. Hjemmesiden www.canva.com er i det hele taget en glimrende kilde til grafisk inspiration. Se også <https://color.adobe.com>

³⁵ Ellen Lupton og Jennifer Cole Phillips (2015: 80-97) giver en god, kortfattet introduktion til farveteori.

Grafik

Grafik i form af diagrammer, modeller, figurer osv. kan have en fremragende understøttende virkning på formidlingen af analytiske pointer og begreber, årsag-virkning-kæder, projektdesign osv.³⁶ Microsoft Visio er et godt (og dyrt) bud i den forbindelse. Visio er anvendt til at lave figurerne i dette papir. Der er dog en række gratis eller billige alternativer i form af open source kontorpakken Libre Office's tegnefunktion og selvstændige tegneprogrammer som Lucidchart og Creately.³⁷ Det er givet godt ud som oplægsholder at opnå rutine i at bruge et grafikprogram, der passer til ens fokus og behov.

Trinvis opbygning

De diagrammer eller grafiske illustrationer af fx et projektdesign eller en analytisk model, man ønsker at bruge, kan i visse tilfælde være forholdsvis komplekse. Man kommer dermed let til at bryde med den generelle anbefaling om at bruge enkle, fokuserede dias. Her kan det være en løsning at "dekomponere" det indhold, man gerne vil vise, i et antal elementer, og så trinvist introducere disse, mens man forklarer hvert enkelt elements funktion. Bagerst i metodenotatet er der som bilag vist et eksempel på denne tilgang anvendt på en grafisk figur. Jonathan Schwabish (2017: 88 100) giver tilsvarende en række gode eksempler på, hvordan man trinvist kan opbygge kvantitative datapræsentationer i diagramform.

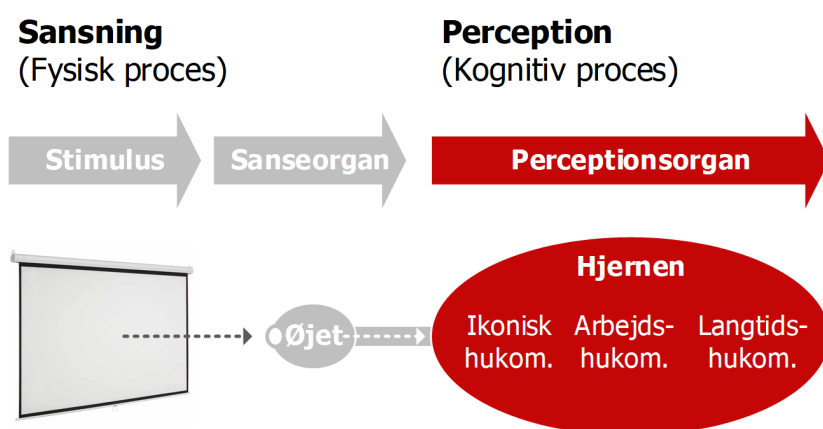
5.3 Kvantitative data: Flere lærestykker

Effektfuld visuel formidling af kvantitative data og informationer udgør en særlig udfordring for oplægsholderen. Dette er derfor emnet for resten af afsnittet.

Det er som regel en god idé at benytte diagrammer eller grafer til at præsentere kvantitative data, da en god graf udnytter hjernens evolutionære optimeringer bedre sammenlignet med fx en tabel. Hjernen kan opfange og se visuelle mønstre i et datamateriale langt hurtigere, end vores kognitive bevidsthed når at opfatte dem, og i langt større mængder, end vores korttidshukommelse kan rumme (Few 2012: 66).

Dette skyldes den måde, hjernen behandler visuelle stimuli på (se Figur 7 nedenfor).

Figur 7 – Sansning og perception



De visuelle stimuli opfanges i øjet og overføres til den ikoniske hukommelse. I denne foregår en automatisk og ubevidst behandling af signalerne, inden de overføres til arbejds- eller korttidshukommelsen (Goldstein 2016; Treisman 1985). Denne behandling er fintunet til at

³⁶ Nancy Duarte (2008: 44-61) har udviklet en typologi med et stort antal eksempler på layouttyper.

³⁷ Se www.lucidchart.com og <https://creately.com>

opfange visse egenskaber, i særdeleshed farver og placering i et 2D-rum. Det betyder, at vi kan bruge disse egenskaber i hjernen til at kommunikere visse data og mønstre med en minimal kognitiv belastning for modtageren.

Fordelene ved en graf er:

- Man kan vise komplekse mønstre i data
- Tilhøreren belastes meget lidt set i forhold til mængden af information
- Grafen stimulerer synsansen og skaber variation.

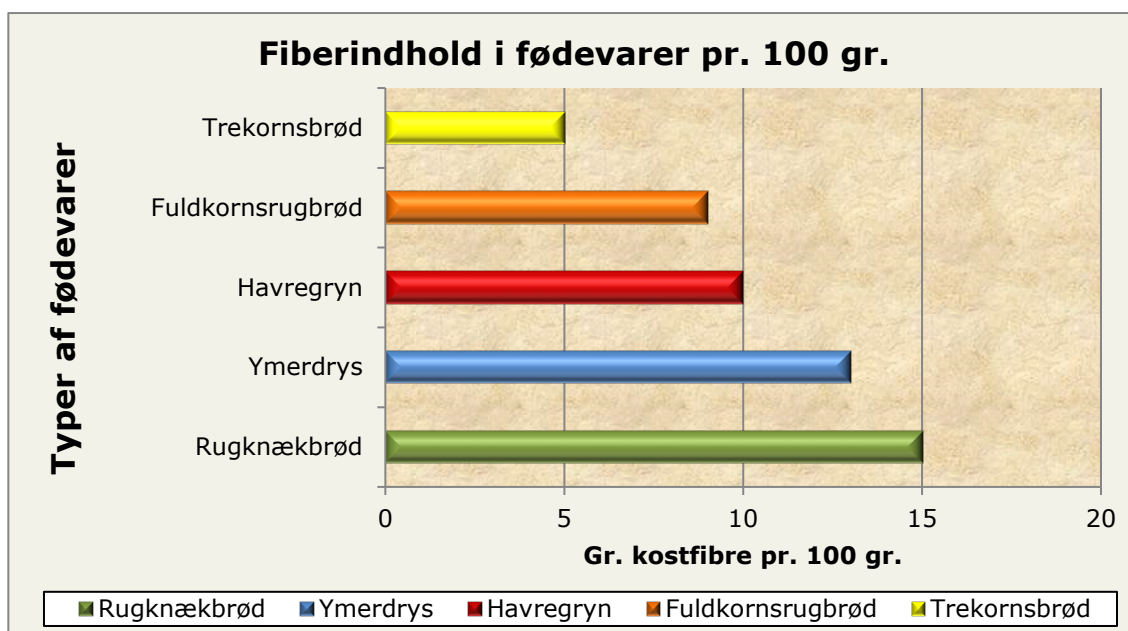
I det følgende supplerer vi vores fem generelle lærestykker udledt af hjerne- og adfærdsforskningen med fire mere specifikke lærestykker udledt af forskningen i, hvordan kvantitative data bedst kan formidles.

#1 Hver en klat er hellig

Som tidligere nævnt favoriserer hjernen generelt synsansen. Det betyder, at alt, hvad man sætter ind i en graf, tæller med; hjernen behandler det hele i et eller andet omfang. Derfor kan det betale sig at være opmærksom på, hvad man bruger hver eneste lille prik til. Om den bidrager konstruktivt til, hvad man gerne vil vise og opnå – eller om den forstyrrer og i værste fald misinformerer. Edward Tufte (2001) satte det på spidsen, ved at opstille et succeskriterium for grafer, der hedder *data-to-ink-ratio*: hvor mange datapunkter har man, i forhold til hvor meget blæk man bruger? I praksis anbefaler specialister som Few og Tufte, at man altid kigger på sin graf og overvejer, hvad der kan udelades. Herunder baggrundsfarver, rammer, signaturforklaringer, akser osv.

Figur 8 nedenfor udgør et konstrueret eksempel, hvor en stor del af Microsoft Excels mange muligheder for at tilføje et diagram grafisk 'støj' er udnyttet.

Figur 8 – Et "før"-eksempel



Oplægsholderen skal måske bruge grafen til at illustrere en pointe om havregryns høje fiberindhold – men understøtter layoutet dette formål? I den alternative version vist i Figur 9 nedenfor er de grafiske virkemidler brugt med varsomhed og med fokus på formålet.³⁸

³⁸ Man kan se en fin animeret illustration af arbejdsgangen i at strømline et diagram på: www.darkhorseanalytics.com/portfolio/data-looks-better-naked-bar-charts

De færreste overbroderer selvfølgelig deres grafer så meget som i "før"-eksemplet ovenfor, men omvendt er der efter vores erfaring mange, som ikke udnytter alle muligheder for at lave mere enkle og formidlingsmæssigt velfungerende grafer.

Figur 9 – Et "efter"-eksempel

Fiberindhold i fødevarer (pr. 100 gr.)

Trekornsbrød	5 gr.
Fuldkornsrugbrød	9 gr.
Havregryn	10 gr.
Ymerdrys	13 gr.
Rugknækbrød	15 gr.

Samtidigt er det dog værd at være opmærksom på, at man i nogle tilfælde kan have ganske mange datapunkter med. Ifølge Tufte kan hjernen i princippet skelne mellem næsten 100 punkter pr. kvadratcentimeter. Forudsætningen er, at blækket bruges på noget, der aktiverer hjernens evne til ubevidst mønstergenkendelse. Eksempelvis udgør et landkort en type illustration, som tilhørerne hurtigt kan orientere sig i og aflæse med hjælp fra den ikoniske hukommelse. Et kort er jo reelt én stor samling af ikoner.



Foto: Florent Le Gall, flickr.com

En anden måde, hvorpå man kan komme af sted med at vise mere komplekst indhold, er at "lagopdele" eller "dekomponere" det, som vi var inde på i det foregående afsnit. I bilaget til notatet vises teknikken med en grafisk figur, men samme fremgangsmåde kan anvendes i forbindelse med komplekse grafer. Pointen er, at dekomponering gør det muligt at vise et indhold, hvor der er betydeligt mere end ét budskab, uden at komme på kollisionskurs med anbefalingen om at begrænse kompleksiteten i det enkelte dias. Blot skal man folde indholdet ud trinvist, så tilhørere kan følge med og bedre overskue helhed og sammenhæng.

#2 Placering i et 2D-rum er kongen

Der er kun en begrænset række virkemidler, vi kan bruge, når vi viser data ved at binde det til visuelle kodninger. Den ikoniske hukommelse afkoder visse virkemidler mere effektivt end

andre, og placering i et todimensionelt rum er det, den er bedst til. Det er denne egenskab, man udnytter, når man fx laver et kurve- eller søjlediagram, og derfor anbefaler eksperterne, at man altid forsøger at udnytte placering i et todimensionelt rum som virkemiddel. Det er især af denne grund, at de populære lagkagediagrammer er en dårlig løsning i langt de fleste tilfælde.³⁹

Derefter kan man tilføje yderligere information ved at bruge de andre knapt så gode, men stadig brugbare kodninger, som eksempelvis farver (jf. eksemplet ovenfor vedrørende fibre i fødevarer). Ved at udnytte de virkemidler, som spiller sammen med hjernens styrker, kan man gøre data tilgængelige for tilskueren mere effektivt og uden trættende belastning af korttidshukommelsen. Effekten af brug af kontrastfarver er illustreret nedenfor i Figur 10. Det er voldsomt meget lettere at besvare spørgsmålet i overskriften i eksempel B sammenlignet med eksempel A (jf. Few 2012).

Figur 10 – Brug af kontrastfarve

(A) Hvor mange femtaller?

scqscqusdcTqsdcq5uTssdcq3scqu5sdc3qsdctq
usc5qsc45qusdcqsTdc5qussdc8qscqusdcqsdcq
uscqscqusdcqsdctqTussdcq2scqTusdcqsdctqu5s
cqscqusdc5qsdctquTssdcqsc5qusd8cqsdctqu
scqscqusdcqsd5cqussdcq3scqusdcqTsdctqu5c
qscqu5sdcqsdctqussdcqTscqusdcq8sdctqu

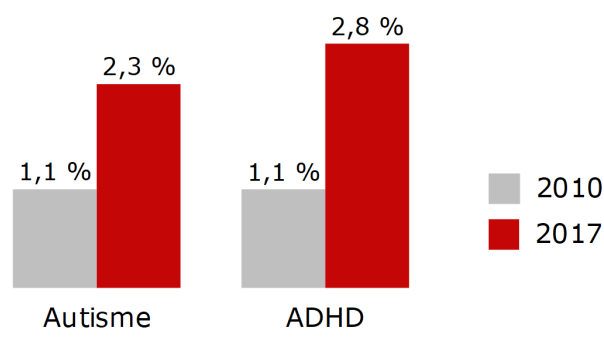
(B) Hvor mange femtaller?

scqscqusdcTqsdcq5uTssdcq3scqu5sdc3qsdctq
usc5qsc45qusdcqsTdc5qussdc8qscqusdcqsdcq
uscqscqusdcqsdctqTussdcq2scqTusdcqsdctqu5s
cqscqusdc5qsdctquTssdcqsc5qusd8cqsdctqu
scqscqusdcqsd5cqussdcq3scqusdcqTsdctqu5c
qscqu5sdcqsdctqussdcqTscqusdcq8sdctqu

#3 For at data skal kunne føles, har vi brug for at kunne relatere os til det

Når man skal forstå, huske og engagere sig i data, så kræver det et følelsesmæssigt engagement.

Giv et referencepunkt: Når hjernen skal forholde sig til et tal, så har den brug for at få sat det i kontekst (framing). I deres arbejde præsenterer Kahneman og Tversky (1979) en såkaldte value-funktion, som beskriver, hvordan vi tilskriver et tal værdi, ved at forholde det til et referencepunkt – udvikling over tid er et ofte anvendt referencepunkt. Figur 11 nedenfor viser et eksempel.



³⁹ Se Stephen Fews diskussion af emnet her: www.perceptualedge.com/articles/visual_business_intelligence/save_the_pies_for_dessert.pdf

Figur 11 – Andel diagnosticerede 0-15-årige

Fortolkningen af de to røde søjler – tallene for andelen af 0-15-årige danskere med en autisme- eller ADHD-diagnose i 2017 – kommer i et andet og mere engagerende lys, når de tilsvarende andele i 2010 bliver vist. Pludselig står det klart, at der er tale om en ganske voldsom vækst på begge områder.⁴⁰

Et andet eksempel: Når vi præsenterer data, vil vi næsten altid have en historie i data, vi gerne vil fortælle. Det kan være, hvordan en enhed klarer sig i forhold til andre eller i forhold til tidligere. Ifølge Stephen Few (2012) er kernen i den historie, vi gerne vil fortælle, altid en relation i data. Han har således udviklet en række anbefalinger til hvilke grafiske muligheder, man har for at vise hver relation, og hvilke muligheder, der fungerer bedst i en given sammenhæng.⁴¹

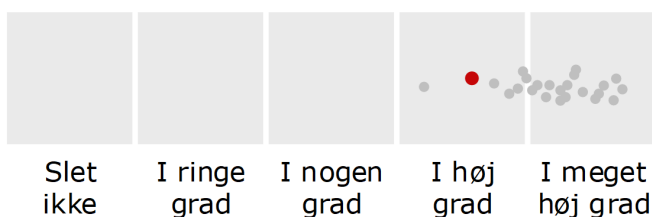
Det fiktive eksempel nedenfor viser et svarmønster fra en undersøgelse af patienttilfredshed med fokus på en genoptræningsindsats leveret af forskellige kommunale enheder efter udskrivning fra hospitalsbehandling.

Figur 12 – Resultater sat i kontekst

Gennemsnitlig tilfredshed hos patienter

Kommunale enheder (min. 10 svar) (n = 675)

Oplevede du, at kommunen fortsatte den genoptræning, som hospitalet satte i gang?



Viser man kun tallet for gennemsnittet af besvarelsene for den enhed, der er vist med en rød prik, vil fortolkningen – 'historien' – alt andet lige være en anden, end hvis gennemsnittet vises i sammenligning med en række andre, tilsvarende kommunale enheder – som det er tilfældet i figuren. Set i isolation vil man formentlig opfatte et gennemsnit i den bedste halvdel af kategorien "I høj grad" som mere tilfredsstillende, end det vil være tilfældet i en sammenligning med de øvrige enheder, der med en enkelt undtagelse alle ligger bedre.⁴²

Fortæl den personlige historie, som sætter de kvantitative informationer i relief: Paul Slovic (2007) har igennem eksperimenter vist, at folk er villige til at donere mere til en enkelt person, der har brug for hjælp, end hvis man fx beskriver en gruppe eller en statistik. Et billede eller en personlig historie virker stærkere end et tal. Det kunne fx være historien om et af de mange flere børn, som får en ADHD-diagnose, sammenlignet med tidligere.

⁴⁰ Se KL's *Momentum*-nyhedsbrev, 10. årgang, 7. udgave, 2018, s. 1-3.

⁴¹ Se hans vejledning i udvikling af grafer med afsæt i seks generiske typer her: www.perceptualedge.com/articles/misc/Graph_Selection_Matrix.pdf

⁴² De små grå prikker er tilfældigt forskudt i den vertikale dimension for at gøre det lettere at se hvor mange forskellige enheder, der er besvarelser fra.

#4 Usikkerhed er raketvidenskab

Ofte når vi præsenterer data, fremlægger vi et resultat, som er behæftet med usikkerhed, og hvis modtageren skal foretage de rette prioriteringer på baggrund af resultatet, så er forståelsen af usikkerheden essentiel.

Det er dog en del forskning, der sår tvivl om, hvor effektivt den menneskelige hjerne behandler angivne sandsynligheder: Det er påvist, at vi ofte reelt undlader at forholde os til den oplyste usikkerhed. Og at den konklusion, vi kommer til, afhænger stærkt af, hvordan usikkerheden præsenteres (Kay m.fl. 2016). Det er endog påvist, at mange forskere selv fejlfortolker statistisk usikkerhed (Hullman m.fl. 2018).

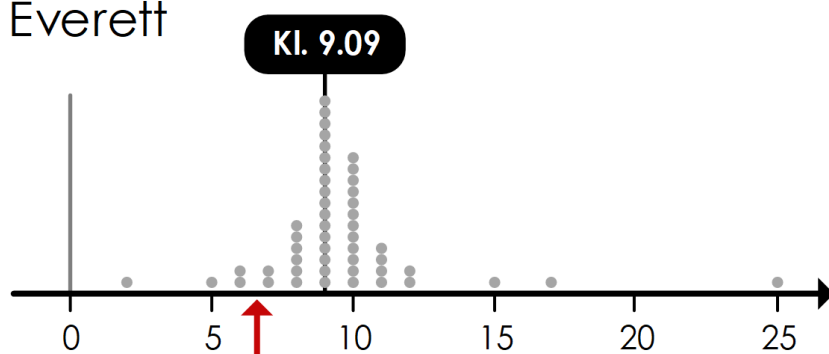
En af de præsentationer af usikkerhed, der har vist sig at fungere bedst, er et såkaldt fraktildotplot, hvor man simplificerer sandsynlighedsangivelsen ved at vise fordelingen som 50 prikker, der forholdsmæssigt afspejler sandsynlighedsfordelingen (én prik svarer så til to procent af den samlede fordeling). Grafikken i Figur 13 nedenfor henviser til et eksperiment, som Michael Fernandes m.fl. (2018) gennemførte.

Figur 13 – Eksperiment vedrørende usikkerhed



512

Everett



Forskerne præsenterede bl.a. deltagerne i eksperimentet for oplysninger om, hvornår bus nr. 512 forventes at gå fra stoppestedet Everett i henhold til køreplanen (kl. 9.09). Og, ikke mindst, for oplysninger om usikkerheden omkring dette planmæssige afgangstidspunkt, baseret på hvornår den pågældende bus faktisk kører fra stoppestedet. Ofte til tiden, men en del gange forsinket, og færre gange for tidligt. Deltagernes opgave var at vælge, hvor tidligt de ville gå til bussen. Jo mindre spildtid med venten på bussen i gennemsnit, og jo færre missede busser, jo bedre. Eksperimentet var designet som et spil med et pointsystem, så der var skabt et objektivt optimalt tidspunkt (vist med den røde pil i figuren). Med "objektivt optimalt" menes det valg af tidspunkt, som giver deltagerne i spillet flest point i henhold til spillets regler. Skalaen på figurens horisontale akse henviser til, hvor mange minutter før planmæssig afgang, man går til bussen. Som det fremgår, vil man misse fire prikker svarende til otte procent af det samlede antal busafgange, hvis man går hjemmefra syv minutter før afgang, svarende til den røde pil.

I de tilfælde, hvor usikkerheden blev præsenteret som et fraktildotplot med 50 prikker, var mere end halvdelen af deltagerne inden for fem procent af det optimale. Folk, der derimod var blevet præsenteret for en tekst som, "der er 90 procent sandsynlighed for, at bussen ankommer om syv minutter eller senere", præsterede markant dårligere.

Overordnet giver et fraktildotplot større præcision hos den, der skal aflæse data, og modtagerne træffer derfor bedre beslutninger på dette grundlag end i forbindelse med andre typer grafiske præsentationer af usikkerhed (Kay m.fl. 2016). Udbredte måder at fremstille usikkerhed på med statistiske intervaller i tekstform eller som fejlbjælker er ineffektive og fører let til forkerte konklusioner.

6 Fremføring: Nærvær og tilstedeværelse

De tre foregående hovedafsnit har alle handlet om det forberedende arbejde: Arbejdsgang, prioritering og sammensætning af indhold samt visuel understøttelse. Vi mangler dog at belyse et sidste aspekt, som i en vis forstand er det vigtigste: Leveringen af oplægget i det fysiske møde med tilhørerne. Også på dette punkt har der været betydelig tilvækst i den relevante litteratur de senere år.⁴³

En veldisponeret forberedelse af oplægget bringer én et langt stykke af vejen mod mere effektiv formidling, men det nødvendige sidste skridt er det bevidste arbejde med selve fremføringen. Hvis man tager udgangspunkt i en computermetafor, kunne man forledes til at tro, at målet er at aflevere oplægget som én kontinuerlig, formfuldendt talestrøm – som en oplæsning mere eller mindre. Som tidligere nævnt er dette aldeles forfejlet, hvis man ønsker at flytte og gøre indtryk på sit publikum. Linda Greve (2016: 7) udtrykker det meget præcist: "Mundtlighedsens præmis er det uperfekte, men nærværende". Hvis et oplæg skaber værdi for nogen, sker det i en relation og et fællesskab mellem oplægsholder og tilhørere. Opgaven er at få denne samskabende relation til at opstå.

I det følgende foretager vi fem korte nedslag i centrale temaer i denne sammenhæng: Åbning; interaktion; kropssprog og stemmeføring; sympati og genkendelighed; samt kontinuitet i leveringen.

6.1 Åbning

Tænker man ikke nærmere over det, vil de fleste sikkert indlede et oplæg med at sige deres navn, titel og organisation, samt lidt om deres baggrund og erfaring generelt. Og dernæst gå i gang med dagens emne: Eksempelvis præsentation af erfaringer fra et projekt, der er undervejs eller afsluttet. Dette er alt sammen udmærket, men er det den bedste måde at skabe kontakt til og forventninger hos publikum? Næppe. Et bedre bud er at starte med et eller flere spørgsmål til salen (fx som en afstemning med håndsoprækning); at præsentere et særligt tankevækkende resultat af projektet; eller måske fortælle en lille historie af relevans for oplæggets overordnede budskab, evt. med en personlig vinkel.⁴⁴ En anden mulighed er at opfordre publikum til at danne et mentalt billede, som knytter sig til oplæggets tema og formål – "forestil jer at..." (Handberg 2012: 108-109). En åbning af denne art kan bruges til at skabe forventninger og nysgerrighed hos publikum og den troværdighed, der kommer af at forlade det trivielle og generiske. *Dernæst* kan man så – hvis man synes, det er nødvendigt – aflevere den klassiske indgangsremse (typisk ved tilhørerne jo godt på forhånd, hvem man er, og hvor man kommer fra...). Essensen er, at åbningen skal gøre det tydeligt for tilhørerne, hvordan oplægget tilbyder at skabe værdi for dem i *deres* kontekst, i forhold til *deres* udfordringer og ambitioner.

⁴³ Vi trækker i det følgende på bl.a. Greve 2016; Hansen, 2016; og Klingert 2016. Carmine Gallos *Talk Like TED* samt de mange TED-videoer, han henviser til, er desuden en fremragende læringsressource (Gallo 2014).

⁴⁴ Dette er forslagene i dette blogindlæg fra Bro Kommunikation: <https://wearebro.dk/blog/grib-dit-publikum-i-kraven-nar-du-indleder-en-tale>

6.2 Interaktion

Den mest basale forudsætning for, at ægte nærvær kan opstå og fastholdes i rummet, er interaktionen mellem oplægsholder og tilhørere. I afsnittet om sammensætning af oplægget pegede vi da også på vigtigheden af og potentialet i den dialogiske interaktion med tilhørerne. Hvis rammerne om oplægget overhovedet tillader dette, er det her, man skal starte. Denne form for interaktion muliggøres især i forberedelsesfasen. Man kan dog også styrke oplevelsen af interaktion uden direkte dialog med tilhørerne. Det kan fx ske gennem bevidst brug af øjenkontakt, gennem inddragelse af eksempler fra tilhørernes kontekst, og gennem forskellige former for retoriske spørgsmål, som man lader "hænge" et øjeblik. Særligt øjenkontakten er vigtig: Forsøg at fordele den på flest mulige blandt tilhørerne; også dem der måske ikke umiddelbart ser særligt interesserede ud – måske netop dem! Hold øjenkontakten med hver enkelt nogle få sekunder, så blikket ikke bliver flakkende, men ikke længere. Anlægger man denne tilgang, kan man opnå, at de fleste af tilhørerne oplever sig set – selv i et kort oplæg med et stort publikum (Hansen 2016). Kommunikationsrådgiveren Lene Kobbernagel (2018: 124-125) foreslår, at man forestiller sig rummet (og publikum) opdelt i 3-4 "korridorer" på langs af rummet. Ved at dvæle ved tilhørere i den enkelte korridor et stykke tid og dernæst skifte til en ny, opnår øjenkontakten en mere systematisk, rolig og effektiv karakter.

6.3 Kropssprog og stemmeføring

En central del af leveringen er naturligvis også den måde, man bruger krop og stemme på. Udtrykket skal være autentisk, men der kan arbejdes med det. Generelt skal man forsøge at ramme en balance og variation mellem forskellige virkemidler. En lang række studier har påvist, at nonverbale faktorer kan have betydelig indflydelse på effekten af mundtlig formidling (Burgoon m.fl. 2016).

Hvad angår det kropslige udtryk, gælder det fx balancen mellem kropslig ro og energi; mellem sikker "grounding" med begge ben solidt plantet og aktiv brug af rummet.⁴⁵ Samtidig kan variation i oplægsholderens fysiske placering i forhold til tilhørerne have positiv effekt i forhold til skabelse af nærvær (Hansen 2016: 94-120). Det kan fx være en god idé at slukke lyset i projektoren ind imellem (med B-tasten på computeren), og udnytte den bedre mulighed for at bruge midten af rummet, der dermed ofte opstår. Det kan fx være, hvis man forfølger en tangent i oplægget, eller når man får et spørgsmål fra salen. Når man går i dialog med en person fra publikum, så kan det derimod være en god idé at bevæge sig tættere på den, man taler med.



Foto: Phil Whitehouse, flickr.com

⁴⁵ Den aktive brug af rummet bliver vigtigere, jo større det er.

Ligeledes er balance og variation i stemmeføring, talehastighed, betoning og brugen af pauser af betydning. Selvfølgelig bør man som udgangspunkt tale tydeligt og forholdsvis højt (især hvis man ikke benytter en mikrofon), men velvalgt variation i stemmeføringen kan give et nyttigt bidrag til at holde tilhørernes interesse og koncentration fanget (Hald 2017: 54-55). I den forbindelse skal det nævnes, at forskning har påvist væsentlig negativ indflydelse på, hvor meget der huskes af et oplæg, hvis oplægsholderen taler for hurtigt (Gordon m.fl. 2009: 288-293). De fleste vil med fordel kunne skrue lidt ned for farten og lægge nogle små pauser ind, som giver tilhørerne mulighed for at følge med og reflektere over oplægget.

6.4 Sympati og genkendelighed

En omfattende eksperimentel adfærdsforskning viser, at mennesker alt andet lige bliver mere åbne for andres budskaber, hvis man som kommunikatør lykkes med at skabe en basal sympati og oplevelse af genkendelighed hos modtageren.



Foto: TCDavis, flickr.com

Vi vil pege på to virkemidler i den forbindelse: Som formidler bør man for det første bestræbe sig på at skabe en god kobling til tilhørernes virkelighed og kontekst. Det kan bl.a. ske ved at bruge (eller efterspørge) eksempler fra tilhørernes virkelighed. For det andet kan man med fordel have opmærksomhed på, hvordan man med sin påklædning og øvrige udtryk imødekommer det publikum, man har foran sig. Robert Cialdini (2009) henviser fx til, hvordan det forskningsmæssigt er påvist, at kommunikationen med en dialogpartner, man ikke har mødt før, fremmes af, at man med sin fremtoning, sprogbrug, brug af eksempler osv. i et vist omfang tilpasser sig til modparten Cialdini (2009). Bemærk, det handler *ikke* om at manipulere, men om at undgå at lægge utilsigtede hindringer i vejen for, at oplægget kan blive værdiskabende.

Lykkes man med at etablere sympati og genkendelighed i relationen til publikum, øger man ganske enkelt sandsynligheden for, at oplæggets budskaber knytter sig til tilhørernes eksisterende erfarings- og begrebsverden – og dét øger sandsynligheden for, at oplægget gør indtryk, stimulerer til refleksion og relevant handling.

6.5 Kontinuitet

Mundtlige præsentationer indebærer andre, mere åbne og løse spilleregler end skriftlig fremstilling, men behovet for tydelig linje, sammenhæng og "flow" i kommunikationen er ikke desto mindre det samme.

Især én bestemt faldgrube fortjener at blive nævnt: Man oplever ganske ofte, at en oplægsholder taler med afsæt i det aktuelle dias; trykker det næste frem; kigger lidt på

dette; hvorefter vedkommende går i gang med at levere det budskab, der knytter sig til det nye dias. Og så fremdeles. Denne fremgangsmåde efterlader ikke et særlig glidende, ubesværet indtryk. Samtidig kan der opstå den utilsigtede effekt, at man som oplægsholder nærmest havner på "bagkant" i forhold til tilhørerne, der i praksis sidder og venter på, at man igen henvender sig tydeligt til dem.



Foto: Julien Kibler, flickr.com

Målet er således at foregribe det kommende dias bedst muligt, *før* du skifter. Dette kan passende gøres til en del af forberedelsen af oplægget, når alt materialet til oplægget i øvrigt er klar. Overvej for hvert dias, hvad din "overgangsreplik" til det næste skift skal være. Ofte vil det være en god idé at tilføje et par ord om dette til stikordsdispositionen for oplægget. I praksis giver dette en langt bedre oplevet kontinuitet. En yderligere fordel er, at man dermed i praksis får lettere ved at have front mod tilhørerne – og ikke mod en skærm – det meste af tiden.

7 Opsamling: Call-to-action!

I dette metodenotat har vi forsøgt at give et forsknings- og videnskabsmæssigt underbygget bud på, hvordan man som oplægsholder kan øge sin formidlingsmæssige gennemslagskraft med tilgangen i "Oplæg 2.0". Opsummerende er det på sin plads at præcisere, hvad der ligger i at vende sin oplægspraksis på hovedet:

- Start med mulighederne for værdiskabelse for tilhørerne – ikke med dit "indhold" (fx resultaterne af et projekt eller indholdet i jeres nye strategi): Hvad er de for alvor interesserede i? Hvad vil kunne gøre en værdifuld forskel for *deres* arbejde, for *deres* værdiskabelse?
- Inddrag først PowerPoint eller lignende software forholdsvis sent i arbejdsprocessen
- Undgå at bruge et PowerPoint-oplægs dias som "huskekrykke" (som et detaljeret manuskript for det mundtlige oplæg). Og undlad at udforme dias til et PowerPoint-oplæg med henblik på at bruge dem som handout.
- Vurder alle dias kritisk: Er de enkle nok? Er tekstmængden lille nok? Er der god sammenhæng i det visuelle udtryk? Er dias tilstrækkeligt visuelt interessante og stimulerende, hver for sig og tilsammen?
- Arbejd bevidst med oplæggets budskabsøkonomi; med udvælgelse og disponering af dets budskaber. Typisk skal der fx luges kraftigt ud i det sæt af budskaber, som kommer med på en brainstorm-planche.
- Indbyg afveksling i formidlingsformen og interaktion med og mellem tilhørerne i et passende omfang i løbet af oplægget (fx hver 12.-15. minut).
- Foretag en anden prioritering af stoffet, end det typisk er tilfældet i forbindelse med "Oplæg 1.0/1.1"-formidling. Indbyg frem for alt et konkret, emotionelt virkningsfuldt og historiefortællende indhold.
- Brug enkle, understøttende redskaber under arbejdet med oplægget – fx de bud på redskaber vi henviser til i dette papir.

Vores påstand er, at budskaber eller ny viden oftest vil nå bredere ud og skabe mere værdi, hvis de ovennævnte anbefalinger følges.

Vi kan bestemt ikke påstå, at vores egne oplæg altid scorer topkarakter på alle disse parametre – uanset vores fokus på netop dette emne. Men mindre kan også gøre det: Det handler frem for alt om at sætte en udvikling i gang, hvor man lærer sig frem, og skridt for skridt gør op med alle de dårlige vaner, mange af os har lært os selv og hinanden.

8 Bilag: Trinvis opbygning af komplekst indhold

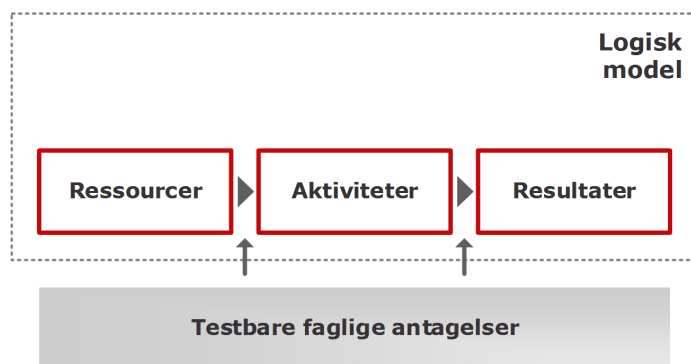
Indsatsteori er et koncept for, hvordan man kan udvikle en struktureret beskrivelse af en faglig indsats i fx en kommunal forvaltning (se fx Greve 2015). Det fulde koncept er illustreret under trin 5 nedenfor.⁴⁶ Indsatsteorier bruges især i forbindelse med udviklings-, implementerings- og evalueringsprojekter.

De fem versioner af figuren vist nedenfor, udgør tilsammen et eksempel på, hvordan man kan vise en kompleks figur i forbindelse med et oplæg uden at overvælde tilhørerne med informationsmængden i den fuldt udbyggede figur. Hvert af de fem trin fungerer i praksis som selvstændige dias, hvor man forklarer hvilken funktion, det enkelte element har. Ved at udfolde og forklare figuren trinvis bliver det lettere for tilhørerne at forstå og overskue det koncept, som den fuldt udbyggede figur i trin 5 illustrerer.

Trin 1: Logisk model

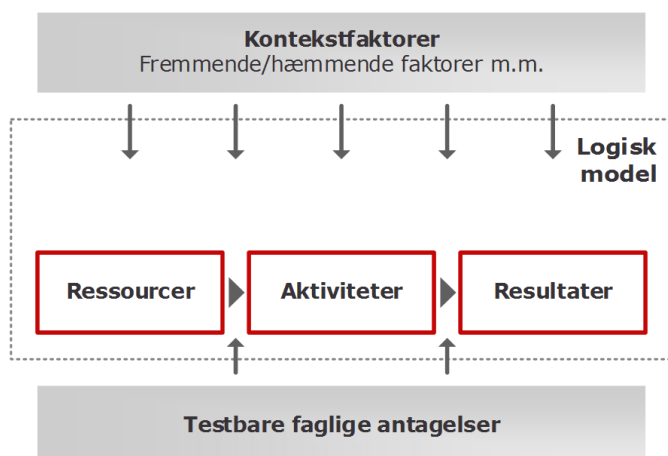


Trin 2: Faglige antagelser

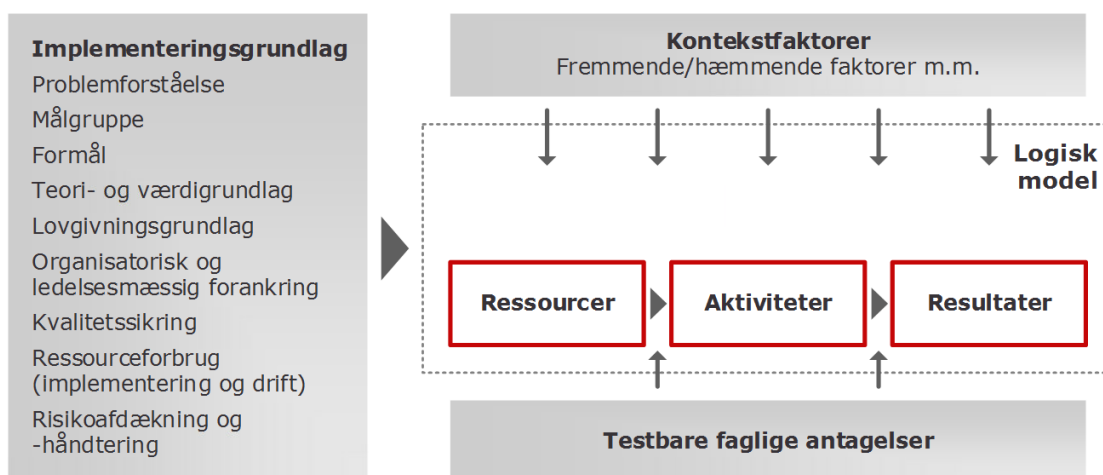


⁴⁶ DEFACTUM's indsatsteorikoncept er beskrevet og underbygget i dette metodenotat: www.defactum.dk/publikationer/showPublication?publicationId=971&pageId=309986

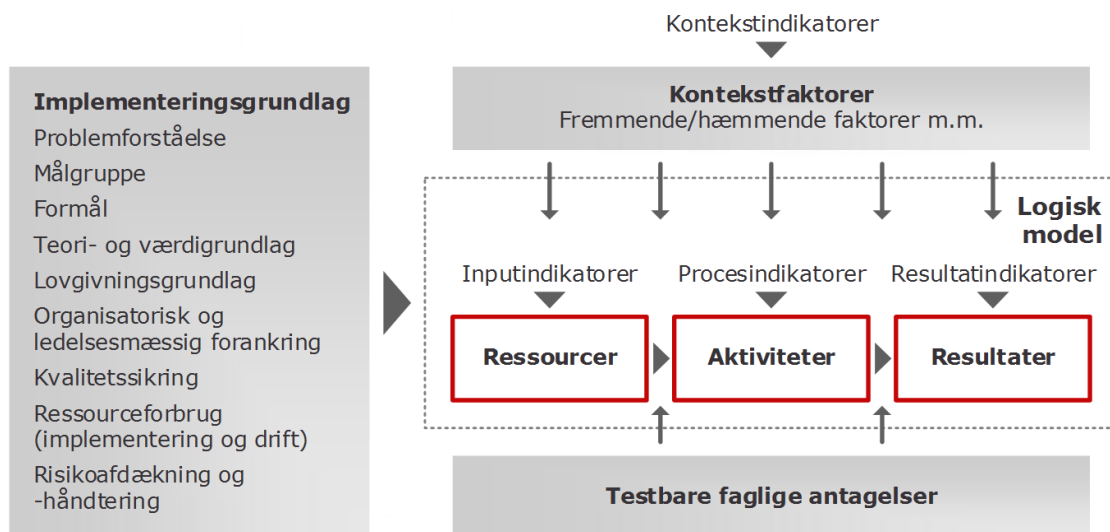
Trin 3: Kontekstfaktorer



Trin 4: Implementeringsgrundlag



Trin 5: Indikatorer – og dermed den fuldt udbyggede model



9 Referencer

- Ahmed, Niyaz (2005): "23 years of the discovery of *Helicobacter pylori*: Is the debate over?", *Annals of Clinical Microbiology and Antimicrobials*, årg. 4, nr. 17.
- Andersen, Kirsten m.fl. (2013): *Præsentationer der fænger – visuelle virkemidler*, Hørsholm: Mnemosyne Forlag.
- Ariely, Dan (2011): *The Upside of Irrationality. The Unexpected Benefits of Defying Logic at Work and at Home*, London: HarperCollins.
- Aronson, E. & J. Mills (1959): "The effect of severity of initiation on liking for a group", *Journal of Abnormal and Social Psychology*, årg. 59, nr. 2, s. 177–181.
- Bjerring, Pia H. & Annika Lindén (2008): *Anerkendende procesøvelser – veje til enagement og forandring*, København: Dansk Psykologisk Forlag.
- Bradbury, Neil (2016): "Attention span during lectures: 8 seconds, 10 minutes, or more?", *Advances in Physiological Education*, årg. 40, nr. 4, s. 509–513.
- Burgoon, Judee K. m.fl. (2016): *Nonverbal Communication*, Abingdon: Routledge.
- Christensen, Clayton M. & Michael E. Raynor (2003): *The Innovator's Solution. Creating and Sustaining Successful Growth*, Boston, MA: Harvard Business Review Press.
- Cialdini, Robert B. (2009): *Influence: science and practice*, Boston, MA: Pearson Education.
- Clark, Colin (2008): "The impact of entrepreneurs' oral 'pitch' presentation skills on business angels' initial screening investment decisions", *Venture Capital*, årg. 10, nr. 3, s. 257–279.
- Cozolino, Louis (2014): *The Neuroscience of Human Relationships. Attachment and the Developing Social Brain*, New York: Norton & Co.
- Dahlstrom, Michael S. (2014): "Using narratives and storytelling to communicate science with nonexpert audiences", *Proceedings of the National Academy of Science*, årg. 111 supplement 16, s. 13614–13620.
- Damasio, Antonio (2006): *Descartes' Error. Emotion, Reason and the Human Brain*, London: Vintage Books
- Duarte, Nancy (2008): *Slide:ology. The Art and Science of Creating Great Presentations*, Sebastopol, CA: O'Reilly.
- Duarte, Nancy (2010): *Resonate. Present Visual Stories that Transform Audiences*, Hoboken: Wiley & Sons.
- Fernandes, Michael m.fl. (2018): "Uncertainty Displays Using Quantile Dotplots or CDFs Improve Transit Decision-Making", *Proceedings of the 2018 CHI Conference on Human Factors in Computing Systems*, Paper no. 144, s. 1–12.
- Few, Stephen (2012): *Show Me the Numbers: Designing Tables and Graphs to Enlighten*, Analytics Press; Second edition.
- Gallo, Carmine (2014): *Talk Like TED. The 9 Public Speaking Secrets of the World's Top Minds*, New York: Macmillan.
- Goldstein, E. Bruce (2016): *Sensation and Perception*, Independence, KY: Cengage Learning.
- Gordon, Michael S. m.fl. (2009): "Comprehension of Speeded Discourse by Younger and Older Listeners", *Experimental Aging Research*, årg. 35, nr. 3, s. 277–296.

- Green, Melanie C. & Timothy C. Brock (2000): "The Role of Transportation in the Persuasiveness of Public Narratives", *Journal of Personality and Social Psychology*, årg.. 79, nr. 5, s. 701-721.
- Greve, Linda (2016): *Den gode præsentation. Fem skridt til metodisk forberedelse og større gennemslagskraft*, Frederiksberg: Samfundslitteratur.
- Greve, Morten (2015): "Styrket implementering gennem indsatssteori? Forebyggelse af ungdomskriminalitet som eksempel", s. 70-89 i Albers, Bianca m.fl. (red.): *Implementering. Fra viden til praksis på børne- og ungeområdet*, København: Dansk Psykologisk Forlag.
- Hald, Mette (2017): *Præsentationsteknik*, København: Hans Reitzels Forlag.
- Handberg, Claus (2018): *Bryd rammen. Livet er for kort til kedelige præsentationer*, Vildbjerg: Visus.
- Hansen, Kenn L. (2016): *Tænd – præsentationsteknik og Powerpoint i verdensklasse*, København: Gyldendal Business.
- Harden, Ronald M. (2008): "Death by PowerPoint – the need for a 'fidget index'", *Medical Teacher*, årg. 30, nr. 9-10, s. 833-835.
- Hatfield, Gary (2013): "Rationalist theories of sense perception and mind-body relation", s. 31-60 i Alan Nelson (red.): *A Companion to Rationalism*, Chichester: Blackwell.
- Healey, Christopher G. & James T. Enns (2012): "Attention and Visual Memory in Visualization and Computer Graphics", *IEEE Transactions on Visualization and Computer Graphics*, årg. 18, nr. 7, s. 1170-1188.
- Heath, Chip & Dan Heath (2007): *Made to Stick. Why Some Ideas Survive and Others Die*, New York: Random House.
- Hoffman, Donald D. (2019): *The Case Against Reality. How evolution hid the truth from our eyes*, London: Penguin.
- Hullman, Jessica m.fl. (2018): "Imagining Replications: Graphical Prediction & Discrete Visualizations Improve Recall & Estimation of Effect Uncertainty", *IEEE Transactions on Visualization and Computer Graphics*, årg. 24, nr. 1, s. 446-456.
- Jensen, Eric (2008): *Brain-Based Learning: The New Paradigm of Teaching*, Thousand Oaks, CA: Corwin.
- Jessen, Frank m.fl. (2000): "The Concreteness Effect: Evidence for Dual Coding and Context Availability", *Brain and Language*, årg. 74, nr. 1, s. 103-112.
- Kahneman, Daniel (2013): *At tænke – hurtigt og langsomt*, København: Lindhardt og Ringhof.
- Kahneman, Daniel & Amos Tversky (1979): "Prospect Theory: An Analysis of Decision under Risk", *Econometrica*. årg. 47, nr. 2, s. 263-292.
- Kay, Matthew m.fl. (2016): "When (ish) is my bus?: User-centered visualizations of uncertainty in everyday, mobile predictive systems", *Proceedings of the 2016 CHI Conference on Human Factors in Computing Systems*, s. 5092-5103.
- Klingert, Lars (2016): *Brænd igennem. Få dit budskab ud og nå dine tilhøreres hjerne og hjerte*, København: Lindhardt og Ringhof.
- Kobbernagel, Lene (2018): *Op på ølkassen. 40 virkemidler der forvandler hård strategi til bløde budskaber*, København: Gyldendal Business.
- Kosslyn, Stephen (2011): *Better PowerPoint. Quick Fixes Based on How Audiences Think*, Oxford: Oxford University Press.

- Langley, Gerald J. m.fl. (2009): *The Improvement Guide. A Practical Approach to Enhancing Organizational Performance*, 2. udgave, San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Lindstrom, Martin (2009): *Buyology. Truth and Lies About Why We Buy*, London: Penguin.
- Lupton, Ellen & Jennifer Cole Phillips (2015): *Graphic Design. The New Basics*, 2. udgave, New York: Princeton.
- MacLean, Paul D. (1990): *The Triune Brain in Evolution. Role in Paleocerebral Functions*, New York: Plenum.
- Mayer, Richard E. & Roxana Moreno (2003): "Nine Ways to Reduce Cognitive Load in Multimedia Learning", *Educational Psychologist*, årg. 38, nr. 1 s. 43-52.
- McGurk, Harry & John McDonald (1976): "Hearing Lips and Seeing Voices", *Nature*, årg. 286, nr. 5588, s. 746-748.
- Medina, John (2014): *Brain Rules. 12 Principles for Surviving and Thriving at Work, Home, and School*, Seattle: Pear Press.
- Osterwalder, Alex m.fl. (2015): *Value Proposition Design. Sådan skaber du produkter og serviceydelser som kunderne vil have*, Aalborg: 4Mativ.
- Park, Babette m.fl. (2014): "Cognitive and affective processes in multimedia learning", *Learning and Instruction*, årg. 29, nr. 1, s. 125-127.
- Plass, Jan L. (2014): "Emotional design in multimedia learning: Effects of shape and color on affect and learning", *Learning and Instruction*, årg. 29, nr. 1, s. 128-140.
- Porges Stephen W. (1997): "Emotion: An Evolutionary By-Product of the Autonomic Nervous System", s. 65-82 i Carter, C. Sue m.fl. (red.): *The Integrative Neurobiology of Affiliation*, Cambridge, MA: The MIT Press.
- Redelmeier Donald A. & Eldar Shafir (1995): "Medical Decision Making in Situations That Offer Multiple Alternatives", *Journal of the American Medical Association*, årg. 273, nr. 4, s. 302-306.
- Renninger, K. Ann & Suzanne Hidi (2016): *The Power of Interest for Motivation and Engagement*, New York, NY: Routledge.
- Restak, Richard M. (2006): *The Naked Brain. How the Emerging Neurosociety Is Changing How We Live, Work, and Love*, New York: Three Rivers Press.
- Reynolds, Garr (2012): *Presentation Zen. Simple Ideas on Presentation Design and Delivery*, 2. udgave, Berkeley: New Riders.
- Reynolds, Garr (2014): *Presentation Zen Design. A simple visual approach to presenting in today's world*, Berkeley: New Riders.
- Rouder, Jeffrey N. m.fl. (2008): "An assessment of fixed-capacity models of visual working memory", *Proceedings of the National Academy of Science*, årg. 105 nr. 16, s. 5975-5979.
- Sadoski, Mark & Zeba Quast (1990): "Reader Response and Long-Term Recall for Journalistic Text: The Roles of Imagery, Affect, and Importance", *Reading Research Quarterly*, årg. 25, nr. 4, s. 256-272.
- Schwarz, Richard (2002): *The Skilled Facilitator. A Comprehensive Resource for Consultants, Facilitators, Managers, Trainers and Coaches*, Hoboken, NJ: Wiley.
- Sinek, Simon (2013): *Start med hvorfor. Til alle, som vil inspirere andre og blive inspireret*, København: Arnold Busck.
- Slater, Stanley F. & John C. Narver (1998): "Customer-led and Market-Oriented: Let's not Confuse the Two", *Strategic Management Journal*, årg. 19, nr. 10, s. 1001-1006.

Slovic, Paul (2007): "'If I look at the mass I will never act': Psychic numbing and genocide", *Judgment and Decision Making*, årg. 2, nr. 2, s. 79-95.

Smith, Paul (2012): *Lead with a Story. A Guide to Crafting Business Narratives That Captivate, Convince, and Inspire*, New York: AMACOM.

Steele, Julie & Noah Iliinsky (2011): *Designing Data Visualizations*, Sebastopol, CA: O'Reilly.

Schwabish, Jonathan (2017): *Better Presentations. A Guide for Scholars, Researchers, and Wonks*, New York, NY: Columbia University Press.

Triesman, Anne (1985): "Preattentive Processing in Vision", *Computer Visions, Graphics, And Image Processing*, årg. 31, nr. 2, s. 156-177.

Tufte, Edward R. (2001): *The Visual Display of Quantitative Information*, Cheshire, CT: Graphics Press.

Tufte, Edward R. (2003): *The Cognitive Style of PowerPoint*, Cheshire, CT: Graphics Press.

The Disjunction Effect in Choice under Uncertainty

Wilson, Karen & James H. Korn (2007): "Attention During Lectures: Beyond Ten Minutes", *Teaching of Psychology*, årg. 34, nr. 2, s. 85-89.

