

Arbetsmöten kan vara meningsfulla och givande – eller trista tillställningar där några som vanligt pratar för mycket och andra för lite. Den som leder mötet har stort inflytande på om det blir lyckat eller inte.

Text: EMILIE STENDAHL Illustration: THOMAS FRÖHLING

Nyfiken chef gör **mötet** till kreativ arena

Forskaren Åsa Stöllman har suttit med vid flera arbetsmöten på en skola under det senaste året. Hennes forskarkollegor har dessutom deltagit i arbetsmöten på ytterligare tio arbetsplatser, bland annat på en förskola. De har lyssnat, iakttagit, räknat och reflekterat över det som skett under mötena. Och de har lagt sig i. De håller nämligen på att testa en modell för högpresterande arbetsgrupper som några amerikanska forskare kommit fram till. Modellen handlar i korthet om att kommunikationen i grupper som presterar väl kännetecknas av tre saker:

- Ett positivt klimat där deltagarna visar intresse för varandras förslag och idéer, uppmuntrar varandra och är generösa med beröm.
- Ett undersökande förhållningssätt där mötesledaren och deltagarna ställer öppna frågor till varandra och är redo att pröva sig fram i diskussioner.
- En förmåga att inkludera fler perspektiv än den egna gruppens.

Ge fler positiva kommentarer

Forskarna vill pröva om modellen ger några effekter i svensk of-fentlig verksamhet – om det blir mer energi och engagemang i mötena. Parallellt med att de samlat in data har de också coachat mötesdeltagarna.

– Vi började med att få gruppen att lära sig modellen, att tänka

enligt den, och sen har de fått olika enklare övningar beroende på hur mycket tid vi haft.

Till exempel har mötesdeltagarna fått i uppdrag att ge varandra fler positiva kommentarer. Eller så har de själva fått observera hur många positiva kommentarer som fålls under ett möte – ett sätt att få syn på vad som faktiskt händer i den egna gruppen.

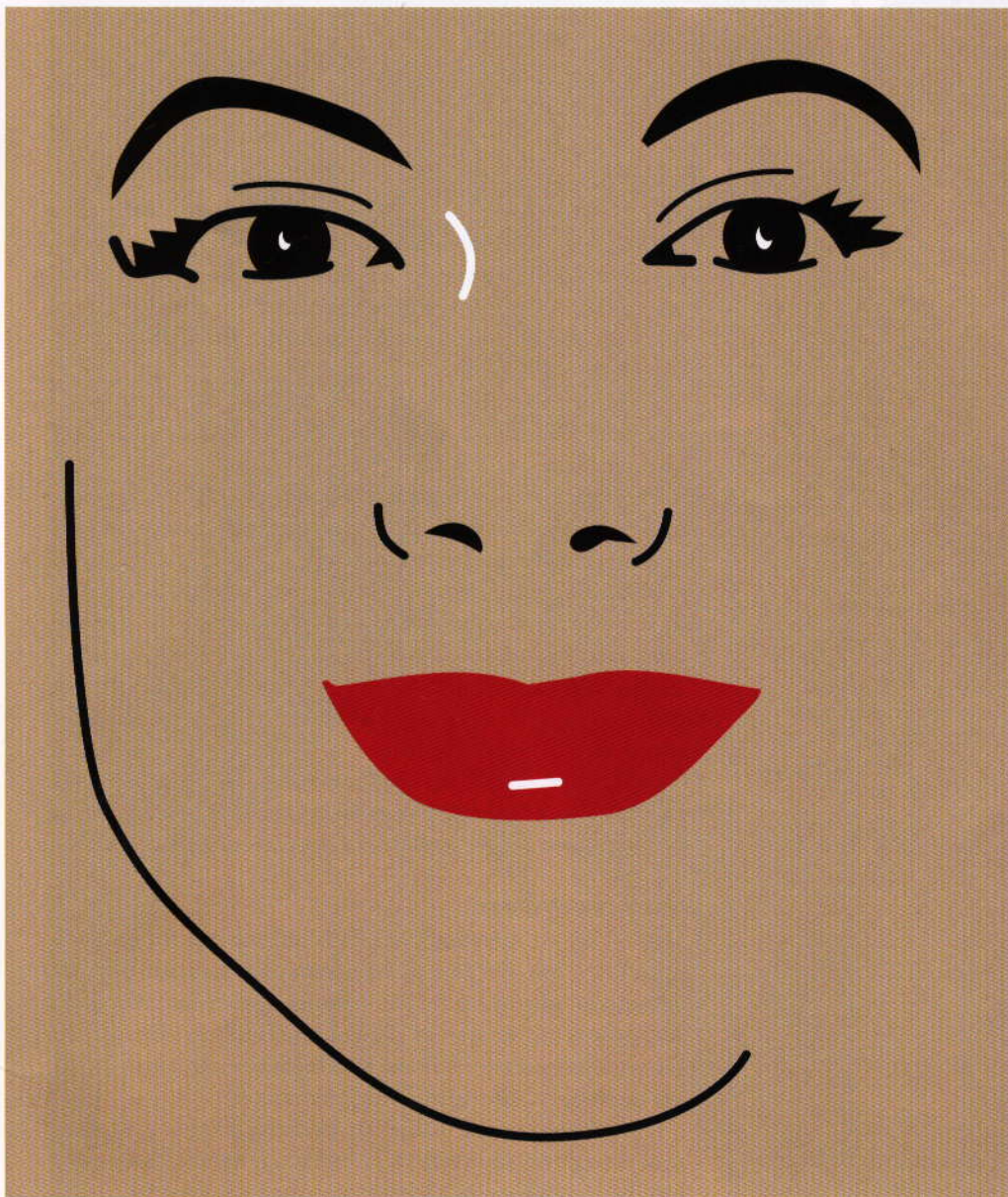
Men vad menas egentligen med positiva kommentarer? Jo, hit räknas förstås uppriktigt beröm och korta kommentarer som ”vad intressant”, men även hummandet och nickandet. Helt enkelt sådant som stödjer och uppmuntrar den som talar.

– Om man känner att någon nickar och hummar så är det väldigt förstärkande. Det kan vara en enkel grej att träna i en grupp. Att visa att man är intresserad och vakent.

Andra små subtila saker som också är oerhört viktiga för en fungerande kommunikation är att man tittar på den som talar och vändert sig mot den.

Bland grupperna som Åsa Stöllman observerat fanns en del skillnader i hur stödjande klimatet var.

– Vissa grupper var varken positiva eller negativa mot varandra, det blev lite färglöst. Andra kunde säga ”gud vad bra” eller ”vad intressant att du säger det”. Eller om de inte höll med kunde de säga ”det är jättespännande men jag tror ändå att vi gör på det här sättet”.



I vissa grupper där det fälldes få positiva kommentarer uttryckte deltagarna att det kändes genant och obekvämt att berömma andra.

– Men det är okej att vara lite överdriven för det är ett sätt att träna in det på.

En annan sak deltagarna fick i uppgift var att vara mer utforskande, alltså ställa fler frågor och söka svar under mötet.

– Det man har sett i den tidigare forskningen är att lågpresterande team fastnade i att vara förespråkande i en dimension som kallas för "eget". Man utgick från sina egna behov och förde fram sina bestämda åsikter.

I stället bör alltså utgångspunkten vara öppen och undersökande. Den som leder mötet har stort inflytande och kan till exempel inleda genom att ställa en fråga till deltagarna.

– Grunden handlar om att vara nyfiken och höra med gruppen "vad tycker ni om det här?".

Det utforskande förhållningssättet tycks vara viktigt för att engagera deltagarna – känner de att deras idéer och kunskap behövs verkar de bli mer involverade i mötet. Hur väl denna observation stämmer är en av många saker som Åsa Stöllman och hennes kollegor ska pröva nu när de går vidare och analyserar och bearbetar resultaten.

En som också betonar vikten av att ledaren lyssnar aktivt och

ställer frågor under arbetsmöten är kursledaren, föreläsaren och författaren Krister Forsberg som precis kommit med en handbok om möten och workshops.

– Det är alltid bättre att ställa frågor än att påstå saker.

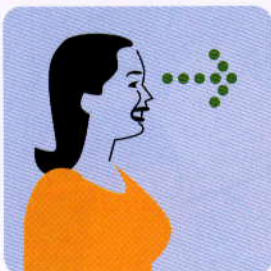
Han skiljer mellan tre typer av frågor. Utforskande frågor ställs för att få veta mer om hur deltagarna tänker och känner, till exempel: "Hur tänker du kring det här?" och "Vad känner du inför det här?" Klargörande frågor hjälper gruppen att värdera, till exempel "Vad är det viktigaste vi kommit fram till?", "Vad kan vi göra anorlunda till nästa gång?". Nyckelfrågor har tydlig koppling till målen för mötet och är planerade på förhand, till exempel "Vad är orsaken att vi har problem med ...?", "Vilka åtgärder är nödvändiga och tillräckliga?".

Mötesledarens uppgifter

Den som leder mötet kallar Krister Forsberg för "facilitator" – ett begrepp hämtat från engelskan som långsamt får spridning i Sverige. Facilitatorn ska leda samtalet men det är deltagarna som äger innehållet, säger Krister Forsberg.

– Hur man uppträder i rollen som facilitator avgör om mötet blir meningsfullt.

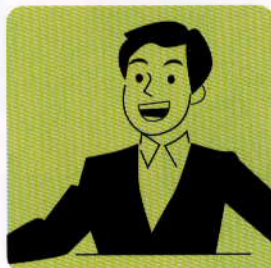
Facilitatorn ser till att det finns ett tydligt syfte med mötet och ett förväntat resultat som alla känner till, att alla kommer till



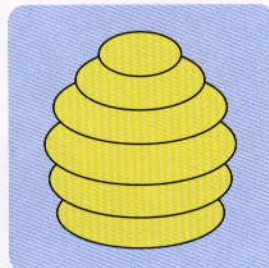
DU VILL HÅLLA GIVANDE OCH MENINGSFULLA MÖTEN.



FÖRBERED MÖTET ORDENTLIGT OCH FÖRKLARA TIDIGT VARFÖR NI MÖTS OCH VAD NI SKA ÅSTADKOMMA.



LÄR DIG BLI EN GOD FACILITATOR: LED DELTAGARNA GENOM ATT STÄLLA FRÅGOR, LYSSNA AKTIVT OCH VAR ÖPPEN OCH UNDERSÖKANDE.



ENGAGERA DELTAGARNA GENOM ATT ANVÄNDA OLIKA MÖTESMETODER, TILL EXEMPEL BIKUPA.



SAMMANFATTA LÖPANDE DET DU HÖR OCH UPPFATTAR ATT DELTAGARNA KOMMIT FRAM TILL.



AVSLUTA MÖTET MED EN TYDLIG FORTSÄTTNING.

tals och bygger samstämmighet i gruppen genom att sammanfatta och tolka det som sägs. Utgångspunkten bör vara att mötet hålls för att ta till vara deltagarnas kunskaper och erfarenheter för att skapa något nytt. Gruppen måste hitta sitt svar, säger Krister Forsberg.

– Vi tror i Sverige att vi kommer på möten för att representera, men vi är där för att prestera! För att åstadkomma något tillsammans.

En facilitator måste också kunna hantera det Krister Forsberg kallar för "icke önskvärda beteenden", att vissa deltagare till exempel pratar för mycket och tar över, eller att vissa hela tiden avbryter andra som talar. Man kan komma till rätta med sådant på flera sätt: genom att ta upp och tillsammans prata igenom mötesnormerna. Eller genom att markera med kroppsspråket.

– Om någon pratar mycket och högt och vill hävda sig kan det räcka med att ställa sig en halvmeter framför honom eller henne för då tystnar personen.

Själv är han alltid rörlig i rummet när han håller möten – då kan han enkelt förmedla energi till gruppen och vända sig mot den som har ordet för att förstärka det personen säger.

Sitt inte och surra

Han tycker att metoden "bikupa" fungerar bra för de flesta uppgifter – om den görs på ett genomtänkt sätt. Att bara låta deltagarna "sitta och surra" är verkningslöst, menar han. Rätt använd innebär bikupan att alla får komma till tals vilket gör att alla sen känner att de är en del av resultatet – något som förstärker besluten ett större genomslag efter mötet.

Hur arbetar man då bäst enligt metoden bikupa? Först låter man deltagarna själva reflektera utifrån en nyckelfråga som är specifikt formulerad och hänger ihop med mötets syfte. Deltagarna får skriva ner flera svar på frågan på post-it-lappar, och svaren bör vara formulerade som hela meningar så att alla kan förstå dem – inte kryptiska och rumphuggna. I nästa steg får deltagarna arbeta två och två, och i varje bikupa resonera kring sina olika svar och rangordna dessa. Sen får varje bikupa läsa upp sina svar inför hela gruppen innan facilitatorn sätter upp lapparna på tavlan.

Att låta varje grupp läsa högt och ta en sak i taget är viktigt, menar Krister Forsberg, annars förlorar man mycket tid på att försöka förstå hur folk har tänkt – många gånger går det inte att tolka det utifrån de korta, nedskrivna svaren. Om man vill kan man sen gå vidare och låta hela gruppen prioritera på nytt, när alla lappar sitter uppe på tavlan.

– Det finns många fördelar med bikupor: alla får komma till tals, man hanterar elegant problemet med för många förslag och det tar udden av dominanta deltagare. □

Fotnot: Åsa Stöllman ingår i en forskargrupp vid Uppsala universitet. Projektet är ett samarbete mellan Arbets- och miljömedicin och Företagsekonomiska institutionen. Krister Forsbergs bok heter *Workshops och arbetsmöten – verktygslåda för meningsfulla möten*.