



EFFEKTFULLA MÖTEN

*- så blir du proffs på meningsfulla,
effektiva och engagerande möten.*

Helene Järlesjö



Tips och tankar kring hur du kan hålla i möten som engagerar och är effektfulla

Innehållsförteckning

Introduktion och syfte	03
Att skapa värdefulla möten och mötets fyra dimensioner	
Före mötet - planera	06
Under mötet - skapa delaktighet	08
Förslag till agenda	
Vem har du på mötet?	
Hinder för god kommunikation och hur du kan lösa dem	
Så hanterar du besvärliga mötesdeltagare	
Efter mötet - reflektion och uppföljning	17
Mellan möten - åtaganden	18
Tips för det fysiska mötet, digitala mötet och hybridmötet	19
Metodbank	22
Avslutning, sammanfattning och referenser	26
Förslag till fortsatt läsning	
Om	27
Om mig och mitt företag	



Introduktion

Ännu ett möte?

Har du känslan av att du håller på att drunkna i möten? Är på god väg att utveckla en allergi mot dåliga möten? Sitter du ibland på möten utan att veta varför du deltar överhuvudtaget? Händer det att du lämnar möten och inte har någon aning vad som bestämdes?

Vi deltar i allt fler möten. De har dessutom ökat i och med pandemin, särskilt för dig som är chef. I undersökningen *Svenskars möten 2019 - en studie av (o)vanor och (in)effektivitet* (Bauer, 2019) uppgav hälften av deltagarna att mötestiden upplevdes ineffektiv och mer än hälften lämnade möten utan att veta vad som har bestämts. Var tredje person som är på mötet har kallats i onödan och slösar sin tid enligt rapporten och hälften av mötena saknar syfte och mål. Samma företag och författare har räknat på vad möten kostar och menar att en chef sitter i möten till en kostnad på ca 105.000 kr/år och en medarbetare ca 74.000 kr/år. Det utgör ca 3,7 miljoner/år för ett företag på 50 anställda. Lågt räknat.

Rätt använt är mötet ett viktigt verktyg för hela organisationen att röra sig i rätt riktning mot målen och ett bra möte skapar såväl motivation, synergi och tar er snabbare mot uppsatta mål och i riktning mot er vision. Fel använt tappar medarbetarna motivationen och ni slösar på resurser. Stora resurser.

Vem är det egentligen som bär ansvaret för dessa tråkiga och ineffektiva möten? Frågar man människor som ofta deltar på möten så skyller de på varandra; mötesledaren lägger skulden på deltagarna som kommer för sent, är oförberedda, oengagerade och mest svarar på mail under tiden. Deltagarna skyller på mötesledaren som har otydligt syfte och mål, är tråkig och använder obegripliga powerpoints med mängder av text och grafer.

Det finns helt enkelt ett glapp mellan den som håller i mötet och de som deltar. Många förstår inte syftet med mötet eller om de ens borde vara där. Mer än hälften går från mötet och vet inte vad som beslutades.

Sanningen är att vi ofta är otränade. Bara för att någon skrivit under sitt anställningsavtal har de inte magiskt förvandlats till bra mötesledare utan det kräver träning. När vi gör något som vi inte har utbildning och övning att göra så brukar vi vanligtvis ta till den enklaste metoden för nya situationer; vi härmar. Forskning visar som exempel att de som jobbar som lärare fast de inte har utbildning ofta återupprepar sin egen skolgång och undervisar på det sätt som de egna lärarna gjorde när de själv gick i skolan långt tidigare. Samma sak gäller för den som inte fått utbildning och övning i att leda möten. Hen upprepar helt enkelt det som hen sett andra göra eftersom det är vad som vi tror förväntas av oss. Låt oss ändå på det.

Introduktion

Syfte och struktur

Syftet med skriften är att du ska få tips och idéer som kan sätta igång en tankeprocess hos dig så du kan fundera på hur du vill att era möten ska vara och vad som passar bäst i din organisation. Bäst är det naturligtvis om du funderar tillsammans med dina chefer, kollegor och medarbetare eftersom vi ofta tänker bättre tillsammans.

Jag ger er en massa tips och tankar baserat på såväl forskning som undersökningar och olika former av beprövad erfarenhet. Vi kommer ta oss igenom syfte och mål för möten, olika former och dimensioner av mötet. Och naturligtvis tips för såväl fysiskt, digitalt och hybrida möten samt några metoder som du kan använda.

Mitt mål är att du ska få lära dig något nytt, få lite nya tankar kring möten och få med dig minst en ny idé/tips/sak som du kan använda redan imorgon.

Innan vi startar vill jag att du pausar i en minut och tänker efter vad är syftet med att ha ett möte är egentligen? Det här är nämligen utgångspunkten.

Jag hävdar att alla möten handlar om någon form av utbyte där syftet är att skapa delaktighet. Det kan röra sig om utveckling, idéutbyte, skapa relation, innovation eller problemlösning. Om vi inte gör någonting tillsammans, varför ska vi då mötas?

Jag vill presentera en svindlande och kanske provocerande tanke; tänk er att vi tog bort alla informationsmöten. Hur skulle det bli?

Information ska presenteras före möten, förslagsvis i mail, veckobrev, kort filmsnutt, ljudfil eller liknande men inte på mötet. Varför? För att den tid vi möts är värdefull! Den ska ägnas åt att utveckla, vara delaktig, engagera, bygga relationer, innovationer, lösa problem. Ett utbyte helt enkelt. Dessutom önskar vi att den ska vara framåtsyftande. Information är viktigt och behöver finnas tillgänglig för alla men helst i andra former och där alla har möjlighet att komma förberedd till mötet så att magi kan ske under själva mötet.

Ett möte där inte alla är delaktiga, där inte allas röst blir hörd och lyssnad på, där inte alla bidrar - är bortkastat eller har fel deltagare.

Introduktion

Skapa värdefulla möten utifrån fyra dimensioner

Om vi förutsätter att er organisation har satt upp tydliga visioner och mål för ert arbete då ska strukturen på mötena hela tiden stödja och sträva mot dessa visioner och mål. Det innebär att när ni jobbar med långsiktig planering och är klar med den tar ni en till dag på konferensen och planerar upp mötesstrukturer för er organisation som stödjer visionen och leder till målen. Ha storstädning bland slentrianmässiga möten!

På tal om storstädning, har du hört talas om Marie Kondo, den japanska organisationskonsulten och städgurun som gjort sig känd över hela världen för sitt sätt att organisera och städa? Det som har ett värde behåller man annars gör man sig av med det. Tar vi fram alla våra möten och tittar på syfte och vilka som skapar värde för vår organisation och sen städar vi bort slentrianmässiga veckomöten och att bjuda in alla möjliga att delta eftersom vi "alltid gjort så tidigare" kan vi öka värdet på våra möten. När ni skapar en mötesstruktur ställ er två frågor;

- Vilket värde skapar det här mötet för organisationen?
- Leder detta möte mot organisationens vision och mål?

Första frågan kan handla om vinster, resurser, utveckling men naturligtvis också värden som man vill ha i sin organisation så som trygghet, tillit eller glädje. Den andra frågan är en enkel ja- och nej-fråga. Om ni svarar nej så städar ni bort mötet.

Jag vill påstå att möten har fyra dimensioner som vi kommer att avhandla närmare;

- 1) vad du ska göra före mötet
- 2) vad du ska göra under själva mötet
- 3) vad du ska göra efter mötet och slutligen
- 4) vad du gör mellan möten om de är återkommande.

Det handlar enkelt om att planera före, skapa delaktighet under, reflektera och följa upp efter och vilka åtaganden vi har mellan möten.



Kapitel 1

Före mötet – planera

Innan du börjar planera ska du fundera på om det verkligen är nödvändigt med ett möte eller blir det bättre och effektivare att lösa på annat sätt. Möten är värdefulla och bidrar till mycket och kan bli ineffektiva och ta bort motivation om de inte görs rätt. Är det inte vara någon form av interaktion utan enbart exempelvis information, fundera på andra alternativ. Det finns ett enda undantag och det är krissituationer. När en kris inträffar då samlar man *alltid* människor och informerar samt ger möjlighet till att ställa frågor och få stöd.

Syfte och mål med mötet

Enligt forskning finns det tre typer av möten:

- Arbetsmöte - för att sprida kunskap, främja produktivitet, utbyta information och idéer, fatta beslut, jobba med uppdrag och mål, skapa engagemang med mera.
- Relationsmöten - för att definiera gruppen, skapa samhörighet och samsyn, skapa god psykosocial arbetsmiljö, skapa trygghet och tillit, ha roligt ihop med mera.
- Utvecklingsmöten - för att bidra till organisationens utveckling och framtid, lära/utveckla kunskap, förbättringar, utveckling, innovation, lösa gemensamma problem, sätt visioner och mål på lång sikt med mera.

Tydliggör syftet med mötet för dig själv och vilket mål du vill ska vara uppnått när mötet är klart. Detta är det absolut viktigaste av alla punkter före mötet.

Form och forum

Walk and talk, medan ni spelar padel, föredrag i forumsal, litet konferensrum, Teams, Zoom, fika på kafé, när ni kör bil? Fysiskt, digitalt eller hybridmöte? Syftet med mötet och deltagarnas geografiska möjligheter bestämmer vilken form och vilket forum mötet ska hållas i. Hybridmötet och digitala mötet ger goda möjligheter att ses när ni finns på olika platser och är ett bra alternativ ur miljösynpunkt. Risken med hybridmötet är att det skapar ett A- och ett B-lag och då kan det vara bättre att alla sitter vid varsin dator i ett regelrätt digitalt möte. Digitala alternativ är ofta det enda alternativet om ni jobbar i olika tidszoner, vilket blir allt mer vanligt.

Vill du ha mycket interaktion för att skapa innovation eller lösa problem är det fysiska mötet fortfarande överlägset. Oftast får vi en bättre kommunikation och ett bättre flöde i samtalet när vi ser varandras mimik och kroppsspråk och vi avbryter inte varandra lika ofta som i det digitala mötet. Att bygga tillit i arbetsgrupper gör man också lättast fysiskt men det innebär inte att det är omöjligt i det digitala. Tillit kan byggas av det lilla pratet före och efter mötet så oavsett om det är digitalt eller fysiskt möte så planera in luft om du vill jobba på tillit och relationer.

Mötesledare

Vem ska leda mötet? Du eller någon annan? Fundera vem som är mest lämpad helt enkelt. Är det ett digitalt eller hybridmöte föreslår jag co-leading eftersom man då behöver hålla reda på såväl sig själv, de i rummet och ett chatforum, fysiska och digitala "händer" som räcks upp när någon vill prata. Acceptera att det inte går att göra exakt lika på ett fysiskt möte som ett digitalt. Någon ska också anteckna. Försök inte vara "duktig" och göra allt själv. Fördela ansvaret så får du en bra kvalitet på både mötet och anteckningarna. Du slipper också bli stressad genom att ta hjälp och fördela rollerna.

Mötesdeltagare

Vem ska delta i mötet? Ofta bjuder vi slentrianmässigt in alla som brukar delta eftersom vi inte funderar så mycket på denna fråga och vi vill vara inkluderande. Fundera vem som direkt berörs av detta, vem som har rätt kunskap, vem som kan bidra och välj ut mötesdeltagare.

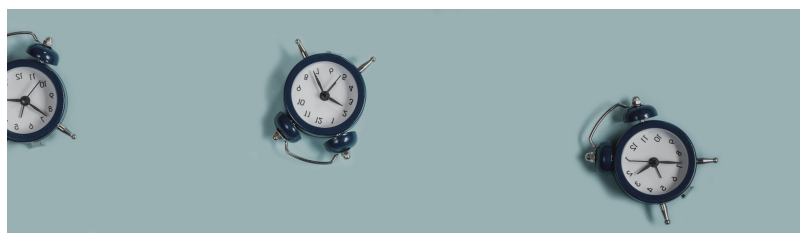
Om ni tidigare haft som vana att slentrianmässigt bjuda in alla och vill göra en förändring behöver ni informera att ni nu gör en genomgång av era möten och dess syfte vilket innebär att alla inte alltid blir inbjuden till alla möten längre. Det tydliggör så ingen känner sig exkluderad. Tänk det snarare som att du räddar tid och motivation för den person som ändå inte hade haft något ut av att delta i mötet och inte kunnat medföra något så den personen kan lägga sin arbetstid på bättre saker som skapar mer värde.

Tid

Har du hört talas om Parkinsons lag? Den lyder "en arbetsuppgift kommer att utvidga sig så att den fyller den tid som är tillgänglig för att utföra den." Varför är möten som regel en timme? Fundera över syftet med mötet och avsätt därefter tiden. Måste ni ta alla punkter när ni likaså ses eller kan det vara färre? Byt ut 60 minutersmöten till 45 minuter och 30 minuters till 25 eller 15. Vi är många som har svårt att hålla fokus efter bara 20 minuter. Är det möten mer än en timme, lägg in fika och pauser. Eftersom digitala möten och hybridmöten kräver ännu mer koncentration är det ännu viktigare vid dessa möten.

Information och agenda

För att skapa ett upplägg som ger ett så effektivt och effektfullt möte som möjligt skapa en agenda som utgår från syfte och mål och skicka ut den i inbjudan/kallelsen helst en vecka i förväg. Den information som mötesdeltagarna behöver innan för att förbereda sig och bidra bör också skickas ut i god tid. Tänk att du ska vara så transparent som möjligt och informera så att det mesta är känt innan. Även om det är dåliga nyheter så skapar mer information mer trygghet än att vara hemlighetsfull och låta folk fantisera eller spekulera på egen hand. Det skapar bara otrygghet.



Inbjudan/kallelse

Gör en inbjudan som är lockande och väcker nyfikenhet och motivation. Undvik namn som har att göra med grupp som t.ex. "chefmöte", intervall som t.ex. "veckomöte" eller dag som t.ex. "tisdagsmöte" utan ge istället mötet ett namn som är kopplade till syftet eller målet t.ex. "innovationsmöte" eller "Nu ökar vi omsättningen!". Tydliggör syfte och mål med mötet samt vilken form mötet har och mötestyp. Skicka med agenda och information så alla får möjlighet att förbereda sig.

Det händer ibland att mötesdeltagare går på ett möte och tror de ska få information eller ha en annan form av arbetsmöte medan chefen har som syfte att skapa bättre relationer. Det kan innebära att man har arga medarbetare som tycker att det är slöseri med tid att "leka lekar" på arbetstid.

När mötesinbjudan/kallelsen är skickad, be om input om någon vill ändra eller lägga till något och sätt en deadline även på detta. Det kan till exempel vara två dagar innan mötet och då får alla ta del av punkter som tillkommit också innan mötet.

Kapitel 2

Under mötet – skapa delaktighet

Vill du få ut det mesta av ett möte måste alla vara delaktiga. Problemet är att alla inte naturligt tar plats. Du som leder behöver ge plats till vissa och ta plats från andra för att skapa balans i mötet. Alla har ett ansvar att bidra men du som leder mötet har ett extra ansvar att bjuda in alla i samtal och skapa delaktighet.



Hälsa på varandra

Det låter självklart att hälsa på varandra men glöms ibland bort eftersom "vi ju känner varandra". Tänk på att alla kanske inte gör det. Människor har behov av att synas och få bekräftelse och detta är ett superenkelt sätt att göra det, särskilt om du är chef. Att säga hej och presentera varandra är särskilt viktigt om det är ett digitalt eller hybridmöte så det blir tydligt för alla vilka som deltar och att alla får ta plats.

Roller

Hur ska ni fördela roller i mötet? Förutom ledare och kanske medledare, utse sekreterare. Ska ni ha någon som har som roll att sammanfatta i slutet eller gör vi det gemensamt? Ska någon agera kritisk vän/kollega för att undvika grupptänk? Ska någon vara den som reflekterar? Sveriges kommuner och regioner (SKR) driver tillsammans med flertalet fackförbund hemsidan *Sunt arbetsliv* där det finns mängder av bra material för att skapa bättre arbetsmiljö. På hemsidan finns bland annat forskningbaserat material för att få bättre möteskultur genom att ta olika perspektiv och fördela roller (suntarbetsliv.se). Att dela ut roller kan också vara ett enkelt knep både att lyfta fram försiktiga personer eller dämpa individer som brukar vara besvärlig att ha möten tillsammans med.

Förväntningar, spelregler och gruppkontrakt

Eftersom vi har en tendens att utgå från oss själva och tänka att vi är normen samt att det är "vuxna människor" vi har möten med så kan vi ha en tendens att glömma bort att olika människor har olika perspektiv, förväntningar och sätt att kommunicera. Att prata högt om gruppens förväntningar, spelregler eller göra ett gemensamt gruppkontrakt tar lite tid i början men kan spara er mycket tid längre fram. Det kan också bespara er konflikter på vägen.

Eftersom detta tar tid att tydliggöra spelregler eller skriva gruppkontrakt så vill man gärna hoppa över det. Gör inte det! Detta är nog det mest värdefulla tipset när du håller i möten, så tar du bara ett enda tips i hela skriften – använd just denna.

Svenska skolan regleras av en läroplan men de som jobbar i skolan vet att det finns en så kallad "osynlig läroplan" också. Den som gör att personalen i skolan förväntar sig att barnen ska veta att de måste räcka upp handen, vänta på sin tur, stå i kö, inte slå klasskompisen och ta bort sin disk i matsalen. Detsamma återfinns på alla arbetsplatser. Små och stora osynliga förväntningar och spelregler som vi sällan pratar om utan förväntar oss att alla vet och när någon bryter mot dem så blir de straffade socialt. När du är ny på jobbet har du dispans under en period men några månader in i jobbet förväntas även du förstå de osynliga spelreglerna.

Arbetsgrupper som regelbundet träffas och ska jobba ihop ett tag rekommenderar jag lägger tid på att upprätta ett gruppkontrakt tillsammans och gör det skriftligt så ni kan gå tillbaka och påminna er själva och varandra om innehållet. Vi har en tendens att glömma och omtolka om vi inte har det nedskrivet. Det tar lite tid men skapar tydliga ramar på förväntningarna i gruppen. Det gör oftast att en grupp fungerar och samarbetar mycket bättre och mer effektivt samt att man undviker flertal missförstånd och konflikter.

Ska gruppen jobba ett kort tag tillsammans eller har möte tillfälligt kan man göra en snabb muntlig koll på förväntningar och gemensam spelregler i början av ett möte och inte vara lika formell som att skriva ner det.

Frågor som ni kan beröra och prata om är exempelvis:

1) Ska vi komma före mötet för att hinna prata med varandra och bygga relationer, precis i tid eller är det okej att droppa in lite eftersom?

2) Hur fördelar vi ordet? Ska vi ha rundor eller tala fritt?

3) Är det okej att uttrycka känslor på mötet?

4) Hur gör vi med mobiltelefonen? Är det okej att ta samtal under möten? Surfa? Kolla mail? Eller ska mobilen vara avstängd eller på flight mode för att inte störa och göra att ni kan koncentrera er bättre?

5) Hur gör vi med dator? Får man maila eller jobba med annat under mötet?

Även om mycket forskning tyder på att vi inte kan koncentrera oss på mer än en sak i taget för att vara effektiva och bidra så är det era spelregler och det viktigaste är att ni kommer till någon sorts gemensamt beslut. Den gemensamma diskussionen är också ett viktigt steg i att skapa gruppkänsla som bidrar till bättre samarbete.

Ytterligare frågor som kan vara värdefulla att ta upp är att prata vad var och en har för behov för att fungera bra i en grupp och på möten liksom vad man själv är beredd att bidra med för att andra ska fungera så bra som möjligt.

Är gruppen otrygg och ni vill säkerställa att ni tar upp de frågor som verkligen alla vill ha med kan ni med fördel skapa anonymiserade frågor på post-it-lappar eller i någon digital form som t.ex. mentimeter.

Hjälpmedel

Det finns många hjälpmedel som går att använda under ett möte för att förstärka budskap och jobba mot syften och mål; whiteboard, miniwhiteboard, post-it, blädder-block, exittickets, klassisk penna och papper, smartboard, skrivplattor, MentiMeter, Prezi, Canva, chatfunktioner, breakoutrooms, en uppsjö av funktioner i allt från Teams till Zoom. Och så har vi Powerpoint. Det kanske mest och sämst använda hjälpmedlet som oftast inte används för att förstärka ditt syfte och mål utan har blivit den oförberedda användarens talarmanus. Oavsett vilka hjälpmedel du väljer ska det stödja ditt syfte och mål och förstärka ditt budskap.

Sammanfattning och feedback

Ta för vana att sammanfatta och då helst genom att få någon eller några andra att sammanfatta åt dig. På så sätt får du en uppfattning om vad mötesdeltagarna har uppfattat av mötet och vad de uppfattar att ni har beslutat i mötet. Kom ihåg att mer än hälften vanligtvis går från mötet och vet inte vilka beslut som har fattats.

Be också om feedback. I en trygg grupp kan det göras muntligt, medan det oftast är mer effektivt att göra det med en exitticket (fysisk eller digital). Detta leder till att man skapar en vana att ge och få feedback och det stärker er feedbackkultur.

Håll er till ämnet

Ibland har vi en tendens att ta upp allt möjligt bara för att vi ses. Vill ni vara produktiva, effektiva och effektfulla - håll er till ämnet. För tillbaka till ämnet/agendan om någon svävar ut eller föreslå att ni bokar en ny tid enkom för det ämne som kommer upp men som inte har med nuvarande möte och ämne att göra. Då behandlas det ämnet också med respekt och kan göras produktivt.

Rundor och att fördela ordet

Den som leder mötet har som uppgift att se till att alla kommer till tals (och bromsa de som tar över). Vill ni att idéerna ska flöda kanske ni ska vara försiktig med att styra ordet men vill du att alla ska komma till tals - gör rundor. För människor som är lite mer tystlåtna kan första tillfället att prata vara jobbigast; hjälp dem igång med en tidig runda. Hjälp den som har en tendens att "ta över" att lyssna. Avsluta med en runda kan också vara ett snabbt sätt att utvärdera ett möte eller få feedback.

Våga skrota punkten "övrigt"

Detta kräver mod och att man är lite besvärlig. Sista punkten på agendan är ofta punkten "övrigt". Den signalerar att man inte egentligen behöver förbereda sig utan kan komma på saker och kasta in nya ämnen i möten hur som helst. Vill ni vara produktiva och hålla er till ämnet samt se till att alla förbereder sig så skrota "övrigtpunkten". När deltagarna vant sig så kommer den inte vara saknad och de som ska delta i mötet kommer maila eller kontakta dig kring de punkter som de tycker är viktiga att ha med på mötet, innan mötet äger rum. Vinn-vinn för alla.



Förslag till agenda

I boken *Effektfull - Detaljerade studier av ledarskap - så ökar du effekten av din tid* har forskaren Simon Elvnäs (2017) tagit fram 21 principer om effektivt ledarskap. Dessa kommer ur hans forskning där han bland annat filmat chefer i arbetet. Elvnäs visar bland annat att ledare som "befinner sig i en arbetsledande situation - exempelvis leder möten - har många svårt att återge sitt agerande och hamnar väldigt långt från vad de verkligen gör. Ledarna själva tror att de är tydliga när de ger instruktioner. Våra filmer visar att nära hundra procent av instruktionerna är otydliga och saknar viktiga delar för att medarbetarna ska kunna utföra dem." (Elvnäs 2017, s. 33). Elvnäs pekar på att vi sällan är så tydliga som vi tror och att det finns utrymme för att bli mycket tydligare. Denna - mycket tydliga agenda - är hämtad med inspiration av de principer som Simon Elvnäs rekommenderar och lämpar sig framför allt på arbetsmöten och utvecklingsmöten (Elvnäs, 2017):

1. Beslut

Börja med vilka beslut som ska fattas så de får den tid de behöver. Har man beslutspunkterna sist är risken att de hafsas igenom och mer än hälften går från möten utan att veta vad som bestämts.

2. Tydliggör ansvar och arbetsutföranden

- Vad är gjort fram tills nu? Möjlighet för var och en att visa på sin produktivitet och en chans för en chef att ge feedback. Varje medarbetare som redovisar vad hen gjort blir synliggjord och om detta är återkommande så visar det på såväl att du som chef är intresserad liksom att du ställer krav på att man ska ha producerat.
- Vad är gjort fram tills nu? Möjlighet för var och en att visa på sin produktivitet och en chans för en chef att ge feedback. Varje medarbetare som redovisar vad hen gjort blir synliggjord och om detta är återkommande så visar det på såväl att du som chef är intresserad liksom att du ställer krav på att man ska ha producerat.
- Vad behöver göras? Framåtsyftande och gör att man blir delaktig, fördelar också ansvar på kommande uppgifter.
- Hur tar vi bort hinder och ser till att det går att genomföra? Hur underlättar vi helt enkelt?

Fördela och samordna mellan personer och yrkesgrupper. Vem har ansvar för vad? Tydliggör för såväl individen/gruppen som ska utföra en uppgift som för de övriga vems ansvar saker är och vad de kommer vara upptagna med liksom en möjlighet att sammankoppla personer och grupper som behöver samarbeta eller hjälpa varandra på något sätt.

3. Information

Finns det information som inte har gått att maila eller på annat sätt tas innan mötet och som behöver tas nu.

4. Diskussion

Vad behöver tas upp till diskussion efter att punkt 1-3 diskuterats och tagits beslut om.

5. Sammanfattning

Sammanfattning av vad som beslutats, ansvar, arbetsutföranden, information, diskussion. Klokast gör du i att låta någon annan sammanfatta för att du verkligen ska veta vad andra har uppfattat. Som nämnts tidigare så är detta ett bra tillfälle för feedback också.

Vem har du på mötet?

Människor är olika, uppfattar saker olika och har olika personligheter. Gemensamt brukar vara att alla vill ha ett visst mått av trygghet, sammanhang och förståelse samt naturligtvis bli behandlade med respekt och på inget sätt förlöjligad eller kränkt.

Ibland tar man upp olika personlighetstyper; den sociala, den drivande, den reflekterande, den konservativa och så vidare. Det viktigaste är nog att hålla i minnet att vi är olika och har olika sätt att behandla information, prata i diskussion, hur lång tid vi behöver på oss att processa och ta beslut och så vidare.

Samuel Gladding, amerikansk forskare som skrivit *Groups: A counseling specialty* (2020) menar att det finns tre roller på ett möte;

- Den underlättande - den som bidrar på ett positivt sätt, underlättar, bygger upp, bidrar.
- Den underhållande - den som upprätthåller, vidmakthåller, bidrar till en social-emotionell roll för att alla ska må bra, underhåller, gjuter olja på vågorna.
- Den blockerande - en anti-roll, den som blockerar, är negativ, den som tar över mötet.

Oavsett om man pratar om personlighetstyper eller roller i möten så behöver vi komma ihåg att vi alla har delar av dessa i oss och jag tror att det inte är någon som säger sig vara t.ex. den negativa. Den du upplever som negativ och blockerande kan snarare se sig själv som hälsosamt kritisk för att inte skapa grupptänk.

Enklast är att ha tydliga och uttalade spelregler eller gruppkontrakt som vi kan återkommer till och påminna varandra om liksom att använda sig av metoder på möten som gör att alla kan delta och bjuds in att vara aktiva och delaktiga.

De flesta utbildningar och litteratur som handlar om grupprocesser brukar lära ut gruppens olika faser och jag kan varmt rekommendera att lära sig mer om detta då det hjälper dig att förstå psykologin bakom grupper. Det finns några olika forskare med lite olika teorier kring grupprocesser där den mycket välkända forskaren Susan Wheelan pratar om fyra faser (ibland tar man med en femte fas när en grupp ska lösas upp) som kommer att påverka arbetet i en grupp:

- Tillhörighet och trygghet (ofta när gruppen är ny eller i en otrygg kultur, när någon frågar en fråga och ingen svarar är man i denna fas).
- Opposition och konflikt (när smekmånaden är över och folk vågar uttrycka åsikter, när du inte vill vara med gruppen är du i denna fas).
- Tillit och struktur (när gruppen känner varandra väl och litar på varandra, när du plötsligt upptäcker att du gillar den som i tidigare fas gjorde dig irriterad).
- Arbeta och produktivitet (när gruppen är så trygg att de inte behöver ägna de sociala relationerna så mycket fokus, när du inte kan tänka dig något bättre än att tillhöra denna grupp).



Trots att du har tydligt syfte, mål och agenda, bjudit in rätt personer och är allmänt härlig så kan du stöta på hinder för att kommunikationen ska flyta på och ni ska kunna uppnå möten. Här är några saker som kan vara hinder och tips på hur ni kan lösa dem:

Brist på kunskap om kommunikation och dialog

Lösning: alla läser på, ni har en utbildning eller workshop med någon kunnig utomstående eller hittar någon i företaget som brinner för ämnet och låter hen briljera en stund.

Olika personligheter med olika beteenden

Lösning: tydligt gruppkontrakt/tydliga spelregler tidigt i processen löser de flesta bitar när det kommer till beteende. Att man som mötesledare tydliggör att olika personligheter bidrar till ökad kunskap. Om någon trots detta är utanför det som är acceptabelt finns det två sätt att hantera; i första hand tar du en deltagare åt sidan och pratar om hans beteende och hur du uppfattar det. Om någon gör ett stort övertramp och kränker en annan mötesdeltagare måste man visa såväl den som kränkt någon liksom de övriga deltagarna att det är ett oacceptabelt beteende och säga till om detta i stunden.

Personliga värderingar kan vara ett känsligt ämne

Lösning: du som ledare är tydlig med att man alltid som mötesdeltagare både har rätt till sin åsikt (så länge den inte kränker andra) och att det är okej att tycka olika liksom att välja att säga "pass" på en fråga.

Brist på tid

Trots att jag försökt påpeka att vi ofta tar till för mycket tid eller standardlånga möten så kan naturligtvis för lite tid skapa stress. Lösning: ajournera mötet och boka ytterligare en träff. Kanske kan lite tid och reflektion lösa era funderingar.

Grupptänk

Grupptänk är ett psykologiskt fenomen där medlemmarna i en grupp avstår från sina egna åsikter för att få höra till gruppen. Ett av de mest kända exempel på grupptänk är när ingen vågade kritisera förslaget att invadera Kuba under John F. Kennedys presidentperiod. Lösning: dela ut roller till deltagarna där några ska leta fördelar med ett förslag och andra nackdelar, några se det från ett inifrånperspektiv och andra från utifrånperspektiv. Alla skriver ner sin åsikt på post-it-lapp innan någon får börja prata och uttrycka sina åsikter. Sen måste var och en redovisa vad de skrivit på sina lappar. Ajournera mötet, boka ny träff och be alla återkomma när man har reflekterat över saken.

Tystnadskultur och korridormöten

Där det finns en kultur där personal på en arbetsplats inte vågar uttrycka sina åsikter på ett möte eller de håller med under själva mötet men efteråt har små korridormöten där man säger vad man *egentligen* tycker eller pratar illa om mötets innehåll och andras åsikter eller rent av om andra personer så har man ett stort problem. Lösningen är inte enkel utan här behövs förmodligen en större insats för att jobba med kulturen. Däremot hjälper det att som mötesledare ha tydliga spelregler, hålla sig till dem och hänvisa tillbaka till det som beslutades inne i mötet. Kanske lär man sig så småningom att det som sägs inne i mötet är det som gäller och inte det som sägs efter. Till denna situation rekommenderar jag att du söker hjälp från HR, högre chefer, företagshälsovård eller konsult utifrån. Det finns professionella som jobbar med sådant här frågor och som ledare och chef kan det lätt ta knäcken på en enskild individ.



Så hanterar du besvärliga mötesdeltagare

Liksom att man kan ha svårigheter med kommunikation så kan enskilda personer ställa till det och förstöra mötet. Min utgångspunkt är att ingen gör detta medvetet, utan alla tänker att de bidrar till mötet utifrån sitt perspektiv. I de fall där du behöver påtala att de har beteenden som inte är hjälpsamt i mötet tänk då att du hjälper dem att bli bättre även om du själv tycker det känns svårt och jobbigt att prata med dem om det. Utgår du från dig själv i ditt sätt att kommunicera ("Jag upplever att...", "Jag skulle önska att...") så blir det inte ett personligt påhopp utan snarare en diskussion om ett beteende. Kritik utförs alltid på du man hand och inte inför andra om det inte är en stor kränkning av någon annan person i rummet och som man behöver göra en markering att det är ett oacceptabelt beteende. Här är några av de vanligaste besvären du kan stöta på och förslag hur du hanterar det:

Den tysta

Den tysta kan vara blyg och försiktig och behöva hjälp in i samtalet och här är en tidig runda ett bra sätt att hjälpa hen in. Tystnad kan också bero på att man är negativt inställd till mötet, innehållet, dig som person eller något annat. Då hjälper en runda att få hen att uttrycka sin åsikt. Den som är negativ är oftast inte alltid tyst heller så du kan nog skilja ut vad som är vad.

Den översociala

Den översociala - Hen har svårt att hålla sig till ämnet eftersom det måste pratas om allt möjligt som vad Maggan gjorde i helgen eller hur Muhammads nya bebis sover på nätterna. Den översociala hjälper du helt enkelt tillbaka till ämnet genom att säga att vi kan parkera ämnet till sedan/rasten eller fråga vänligt hur det är kopplat till ämnet. Du kan också ta hen åt sidan efter mötet och säga något i stil med att du uppskattar hens omtanke för andra men att det vore bra att få fokusera på mötets agenda då vi alla är samlade under en begränsad tid. Den översociala, som vill vara trevlig med dig också, kommer förmodligen hålla med men ha glömt det till nästa möte och då kan det vara bra att påminna igen.

Besserwissern

Besserwissern har ju alltid rätt i sina egna ögon och är därför lite svårare att hantera eftersom hen ju tycker sig bidra med så mycket kunskap och fakta om hur saker är och hur man ska göra. Tacka hen ibland för åsikterna så blir hen nöjd en stund, fråga andra deltagare om de är av en annan åsikt. Vågar andra inte säga emot så har du snarare problem med kulturen än personen. Du kan också ta besserwissern åt sidan efter mötet och säga att du uppskattar hens kunskap men att det vore bra att släppa fram andra också så de har en möjlighet att våga uttrycka åsikter. Gissningsvis kommer du behöva påminna besserwissern om detta inom kort igen.

Den oombedda informella ledaren

Liknar till viss del besserwissern i att hen tycker att hen kan mycket och medvetet eller omedvetet tycker att hen ska leda mötet eller är en bättre mötesledare än du. Denna person kan du också tacka för dennes åsikter så kan hen bli nöjd en stund. Fundera om det faktiskt är så att den oombedda informella ledaren faktiskt är en bättre mötesledare och du kan delegera uppgiften till hen. Om inte, eller om övriga deltagare tycker att hen är irriterande, ta hen åt sidan och säg att du uppskattar att personen försöker hjälpa till men att det är bäst att du får leda mötet. En lösning under pågående möte är att fördela ordet och på så sätt ta tillbaka mandatet. Även den oombedda informella ledaren behöver du nog påminna mer än en gång om sitt beteende.



Den ironiska/sarkastiska/föraktfulla

Detta är en tydlig anti-roll och kan ibland stå för sig själv och ibland vara en blandning mellan att vara anti och besserwisser. Det är ironiskt ställda frågor och sarkastiska och föraktfulla kommentarer som lägger en blöt filt över hela mötet. Ironi och sarkasm (hur hippt det än var på 1990-talet) är indirekt kritik och ska alltid ses som ett symptom på missnöje. Om du som ledare skrattar med så har du sanktionerat det hela och visat alla att det är okej att bete sig på det sättet. Om du går mot den ironiska/sarkastiska kommer du mest troligt att bemötas med en kommentar som "Tål du inte ett skämt?" eller "Ta det lugnt, jag skojade ju bara..." och då vet du att du är på rätt spår. Bemöt med tystnad, ta hen åt sidan och fråga vad som orsakar att hen är ironisk/sarkastisk/spydig/föraktfull.

Ge dig inte - för det finns missnöje bakom. Fråga hur personen önskar att det var och hur hen tror det påverkar andra i rummet med dessa ironi/sarkasm/spydiga kommentarer och så vidare. Fråga hur hen tror andra vågar uttrycka sina åsikter om man riskerar få en spydig eller ironisk kommentar. Även denna person kommer med stor sannolikhet behöva påminnelse vid senare möten och då kan man bemöta det med frågor; "Vad tycker du själv?", "Hur skulle du önska att vi löste detta?", "På vilket sätt har den frågan/kommentaren med detta att göra?", "Vad får dig att fråga/säga det?". Det påminner personen i fråga och det visar för andra i rummet att du inte bara skrattar med i ironiska, sarkastiska, spydiga eller föraktfulla kommentarer.

Kapitel 3

Efter mötet – reflektion och uppföljning

Vid mötets slut summerar ni och ser till att alla vet vad som beslutat och vem som ansvarar för vad. Därefter ger man varandra feedback för att ni ständigt ska bli bättre och få en feedbackkultur. Efter mötet städar du ihop och skickar ut mötesanteckningar (om det är ditt ansvar annars gör den som är ansvarig det). Mötesanteckningar bör skickas så snart som möjligt medan man har saker färskt i minnet.

Gör en egen reflektion om din insats. Uppnåddes syftet och målet? Var agendan tydlig nog? Var uppstod det mest frågor och fanns det eventuella otydligheter där? Vad var bra och vad kunde du gjort bättre? Jag rekommenderar att du skriver ner det. Minnet kan lura oss och det är lättare att jämföra hur du utvecklas som mötesledare och hur bra dina möten är om du jämför över tid. Är du av den modigare typen så ber du en kollega om feedback istället och skriver ner även den.

Utför det som är ditt ansvar efter mötet.



Kapitel 4

Mellan möten – åtaganden

Ofta har vi återkommande möten. Då innebär det att du och alla andra har fått åtaganden som ska redovisas och följas upp vid nästkommande möte. Det innebär att ni vid på samma sätt som i kapitel 3 summerar och tydliggör vad som är beslutat och vem som ansvarar för vad liksom sätter en deadline till nästkommande möte. Du och alla andra ger feedback och liksom ovan rekommenderar jag att du gör en egen reflektion på din insats eller ber om feedback i alla fall ibland. Är det varje vecka som mötet äger rum så behöver du kanske inte få feedback varje vecka men gärna minst en gång per månad. Planera in dina åtaganden i din kalender om du inte ska göra dem direkt.

Stanna upp

Återkommande möten är lite farliga. Det är lätt att de blir slentrianmässiga möten utan agenda och med otydligt syfte och mål. Kanske har ni i sann LEAN-anda infört morgonmöten för några år sen eller så träffas ni och har arbetsmöte varje tisdag eftermiddag. Fundera över syftet och målet med dem. Många möten blir förmodligen kvar när ni funderat över varför ni har dem och det är okej. Då har ni i alla fall tydliggjort att morgonmötet skapar trygghet eftersom alla får samma information och att arbetsmötet varje tisdag eftermiddag gör att ni samordnar och därmed gör inte många personer samma sak i onödan. Stanna upp ibland och fundera om det återkommande mötet skapar värde för er och organisationen och om det leder mot organisationens vision och mål.

Jobbar ni återkommande under en period som sedan avslutas så lägg ett avslutande möte med utvärdering. På det avslutande mötet utvärderar ni till exempel planering, ledarskap, kommunikation, produktivitet och så vidare. Det ger er möjligheter till förbättringar inför kommande projekt.

Ännu bättre är att lägga in ett eller två specifika utvärderingsmöten under projektets gång med tydlig agenda att ni ska utvärdera för att förbättra processen under tiden.



Kapitel 5

Tips

Det fysiska mötet ger goda förutsättningar för t.ex. innovation, lösa komplexa problem, utveckling och att skapa tillit i arbetsgrupper bland annat. Den fysiska miljön ska vara ett stöd till mötet och inte tvärtom. Många gånger går man till ett konferensrum och funderar inte mycket mer på det men rummet ska ha funktion som hjälper dig att uppnå syfte och mål med mötet. Ibland kan det vara bra att påminna att sätta mobiler och datorer på ljudlöst så vi inte tappar koncentrationen under mötet.

Möblera och möbler om

Biosittning är bra för föreläsningar men oftast inte annars. Klassrumssittning likaså. Mindre öar skapar interaktion i smågrupper medan ett U i möbleringen gör att alla ser varandra. Ståbord gör att de som har ont i ryggen eller de som behöver röra sig kan delta på ett bättre sätt. En av de bästa och mest underskattade möbleringarna är i ring. Då ser alla varandra och det är mycket svårt att sitta med dator eller mobil under mötet. Alla sitter också i första parkett vilket innebär att de som annars gärna sätter sig lite i bakgrunden inte kan gömma sig. Prova också att möblera om när ni har paus. Det skapar ett överraskningsmoment och kan ge extra motivation inför nästa övning.

Använd också andra former av fysiskt möte. Hjärnan fungerar bäst i rörelse så prova walk and talk om ni är få (eller indelade i mindre grupper) eller att träna, ha möte när ni åker tåg eller bil. Eller att kombinera; börja i biosittning med en kort föreläsning för att därefter i smågrupper göra en reflektion under en walk and talk. Sen avslutar ni genom att redovisa varje grupp reflektioner i en U-formad sittning.

Hjälpmedel

Det fysiska mötet har mängder av hjälpmedel i såväl fysisk som digital form. Välj ut vad som passar syfte och mål bäst och använd dessa hjälpmedel som stöd och inte som styrmedel eller talarmanus. Att skriva upp det deltagarna säger under mötet på t.ex. på whiteboard, blädderblock, post-it eller skrivplatta ger en känsla av att du som leder mötet har kunskap och tar mötesdeltagarnas åsikter på allvar. När du ställer frågor, lyssnar på svaren men ändå visar dina egna svar i en Powerpoint får ofta deltagarna en känsla av att det som de sagt inte spelar någon roll eftersom du ändå kommer redovisa "facit". Deltagarna tappar då motivationen att vara interaktiva och delaktiga.

Pauser

En vuxen hjärna utan koncentrationssvårigheter brukar klara av att vara i sitt bästa läge ca 20 minuter. Ja, det gäller dig också även om du är en supermänniska. Korta pauser utan att lämna rummet kan vara en god idé även då mötet är under en timme. Prova en brainbeak (aktiv paus där man t.ex. står upp och gör enklare övning som tar ca 1-2 minuter) eller bara att resa er i rummet 30 sekunder. Längre möten kräver regelrätta pauser eller fika. Har ni kommit överens om att inte använda dator eller mobil under möten? Lägg in 10 min mail/telefonpaus förutom de ordinarie pauserna. Deltagarna blir då mindre stressade under mötet och risken att de hoppar över fika för att hinna ringa/maila minskat. Den magi och den tillit som byggs under fikastunder vill du inte gå miste om.

Tips för det digitala mötet

Var närvarande!

Digitala (virtuella) mötet har som fördel att man kan ta snabbare beslut, spara miljön, nå människor som man annars haft svårt att möta och så vidare. Det lämpar sig bäst för avstämningsmöten och att lösa enklare problem. I och med att det digitala mötet har rullat in på stor front har antalet möten ökat. Liksom i det fysiska mötet vinner man mycket på att komma överens om spelregler innan och att alltid starta mötet med att säga "hej" till varandra. Många multitaskar under digitala möten och det märks ännu tydligare på digitala möten eftersom en avstängd kamera innebär att man signalerar ointresse eller att man vill göra annat under tiden och är kameran igång men mikrofonen avstäng så syns det att du gör annat. För din skull och alla andras - var närvarande.

Teknik

Först och främst, använd rätt teknik. Än en gång, utgå från syfte och mål. För många kan det vara begränsningar i vilka tjänster ett företag har köpt in men det finns också ett antal gratistjänster. Den som ska leda mötet behöver kunna tekniken lite mer än andra så ta dig tid och lär den innan. Var också uppkopplad minst 15 minuter innan och skriv i inbjudan att deltagarna gärna också kan koppla upp sig en stund innan för att kolla tekniken. Ett möte som börjar med att vi ska vänta in folk gör människor irriterade och omotiverade så börja på utsatt tid.

Hjälpmedel och co-leadership

De flesta digitala verktyg har flera hjälpmedel som stöttar ditt syfte och mål med mötet. Funktionen "handuppräckning" kan göra det enkelt att skapa en talarordning, chattfunktionen gör att även den tysta kanske är mer aktiv och breakoutrooms gör att ni kan diskutera i smågrupper för att sedan redovisa i större grupp. Alla mycket bra funktioner. Men de ställer enormt höga krav på dig som är mötesledare att prata och hålla koll på alla funktioner samtidigt samt kanske skapa och skicka ut folk i breakoutrooms. Bästa tipset är att vara två som leder mötet gemensamt när det är digitalt eller att du leder men har någon som håller reda på händer i luften och meddelanden i chatten.

Pauser

Digitala möten är nästan ännu mer påfrestande för koncentrationen än fysiska möten så håll dem kort och lägg in pauser precis som det fysiska mötet. Människor behöver kaffe, toalettbesök och få röra sig fysiskt. Om du är tydlig med tiden och alltid börjar om mötet när du har sagt att du ska göra det så kommer folk fort lära sig att inte ta en paus som glider på tiden.

Tips för hybridmötet

Hybridmötet har samma fördelar som det digitala mötet men innebär att ni sitter fysiskt en grupp på ett ställe medan andra deltar digitalt (antingen enskilt eller en annan grupp på annan fysisk plats). Det låter oss mötas på nästan samma villkor som det digitala mötet. Dock är risken större att det skapas ett A- och ett B-lag eftersom några kan sitta och småprata, lösa problem på plats och lätt kan lämna de som deltar digitalt utanför.

Skapa likvärdiga förutsättningar

Använd inte post-it-lappar eller liknade i ett fysiskt rum där bara några av er sitter eftersom det är omöjligt för de som deltar digitalt att se och hänga med. Vill du ha likvärdiga förutsättningar och skapa delaktighet för alla bör du - om så bara en enda person finns via en digital lösning - använda de hjälpmedel som finns i det digitala forumet.

Co-leadership

Hybridmötet bör ha ett co-leadership för att leda och fördela ordet, hålla reda på kamera, chattfunktion och turtagning. Detta möte är också betjänt av att man har tydliga spelregler.

Hälsa på varandra

Hybridmötet är det möte där det är absolut viktigast att säga "hej" till varandra. Dels för att se till att alla vet vem alla är, tidigt få säga något ord och försöka motverka att någon får känslan av "vi" och "dem".

Pauser

Liksom alla andra möten är pauser viktiga och att få vila huvudet en stund om mötet är mer än 30-45 minuter.



Kapitel 6

Metodbank

Lära känna varandra

Människor som är nya för varandra är ofta i behov av extra trygghet och att få känna att man tillhör gruppen och är välkommen. Var extra tydlig med information och ha övningar där man lär känna varandra. Här är några:

- Alla går runt i rummet och hälsar på varandra. Varje gång du hälsar på någon så byter ni namn med varandra. Fortsätt att gå runt och hälsa på alla tills du har fått tillbaka ditt eget namn.

Reflektera: Vi har ofta svårt att komma ihåg vad någon annans namn är efter att vi hälsat på dem första gången. Varför är det så tror du?

- Gruppera i mindre grupper. Ge deltagarna 5 min för att hitta konstigaste gemensamma nämnare.
- Alla deltagare hittar på 2 sanningar om sig själv och 1 lögn under max 2 minuter och skriver på ett papper. Sen gör ni en runda där var och en läser upp sina 3 saker och de övriga gissar vilket som är en lögn.
- Lära-känna-mingel. Enkel mingel där deltagarna får i uppgift att tänka ut något inom ett givet ämne t.ex. vad jag uppskattar med mitt jobb, vad jag helst skulle göra om jag vann en miljon eller var jag skulle vilja födas om jag skulle födas idag (valfritt positivt eller udda ämne som inte går att svara "rätt" på eller är kränkande för någon). Sen får de i uppgift att under 10 minuter hinna prata med alla i rummet.

Lära känna varandra lite närmare

Även om vi känner varandra så kan övningar i uppstarten bidra till ökad känsla av samhörighet, relationsskapande och tillit. Här är några tips på övningar för att starta mötet när ni redan känner varandra:

- Gör en runda och låt var och en dela med sig av en god nyhet.
- Skapa ett led av alla deltagare på mötet utifrån en given faktor som t.ex. hur länge man jobbat på sitt nuvarande jobb, längd, när man är född på året eller liknande.
- Lära-känna-mingel. Även om ni känner varandra så finns det säkert saker som ni inte vet om varandra. Gör ett mingel på temat "Det här visste du inte om mig".
- "4-hörn-övning". Den som håller i mötet ställer en fråga och ger fyra alternativ som svar. Deltagarna går fysiskt och ställer sig i det "hörn" som passar närmast i deras åsikt. När alla tagit ställning får någon eller några berätta varför de ställt sig i just det hörnet. Lättsamma frågor kan vara på teman som "Var vill du helst resa?" och ger fyra alternativ. Vill du använda den för att få svar på frågor som rör jobbet kan det vara frågor som "Vilka arbetssätt föredrar du?" eller "Var ska vi åka på vår nästa konferens?". Vill du inte ha dålig stämning bör du undvika känsliga ämnen.

Samtalsmodeller

Många möten vinner på att ha samtalsmodeller för att alla ska komma till tals. Varje modell bör avslutas med en sammanfattning. Här är några modeller:

- EPA - mycket vanlig modell i skolans värld.
E - Alla tänker *enskilt* på en fråga/idé.
P - Du delar in dem i *par* och så får deltagarna diskutera sina individuella idéer i par.
A - Slutligen redogör *alla* paren sina tankar/idéer i storgrupp med alla andra.
- Runda. Fördela tiden så varje person får 1-2 minuter på sig att svara på en fråga, ta upp något, redovisa en idé eller uttrycka sin åsikt.
- En variant på runda där person nr 1 uttrycker en åsikt/tanke/svar på fråga och person nr 2 måste fortsätta på person nr 1:s svar. Sen fortsätter person nr 3 att bygga vidare på person nr 1 och 2. Här är tanken inte bara att uttrycka sin åsikt och att alla ska få svara utan också att man måste ha lyssnat aktivt på vad som sagts innan och bygga vidare på detta. 1 + 1 ska bli 3 eller fyra så att säga.

Skapa energi

Att skapa energi på möten är viktigt och kan locka till skratt och en känsla av samhörighet. Här är några sådana övningar:

- Skapa par. Låt dem räkna "1, 2, 3" varannan person. Byt sedan ut 1 mot en klapp så det blir "klapp, 2, 3". Sen byter ni ut 2 mot ett hopp så det blir det "klapp, hopp, 3" och sist byter ni ut 3 mot ordet "blää" så då är det slutligen "klapp, hopp, blää..."
- Improvisationsövning i par. Den första personen börjar en saga "Det var en gång..." och den andra personen kastar in ord som den första måste använda i sin saga. När den korta sagan är slut byter deltagarna och den andra personen får hitta på en saga där den första kastar in ord.

Brainbreaks

När syret är slut och halva mötet har gått är en brainbreak perfekt. Det finns otaliga varianter på denna övning så vill du ha inspiration kan jag tipsa om att googla. Brainbreaks är flitigt använt i skolans värld och har som syfte att få syre till hjärnan, att röra kroppen och att det ska gå fort. Man står alltid upp när man gör brainbreaks och gör den max ett par minuter.

- Bilda par. Gör sten, sax, påse men lägg till "matte" i slutet. När ni säger "matte" så visar deltagaren upp 1-5 fingrar och den i paret som adderar snabbast vinner omgången. Ska gå väldigt fort. Alternativ: Byt addition till multiplikation eller spela det klassiska "sten, sax, påse" men man ska förlora istället för att vinna. Ytterligare en brainbreak är att alla deltagare ritar alfabetet i luften men säger en siffra högt samtidigt dvs. ritar A men säger 1, ritar B men säger 2 osv.

Allmänt tips

Att prata inför andra upplever många som krävande och utmanande. Ingen vill göra bort sig inför gruppen. Om ni ska göra en runda så är risken stor att individerna sitter och tänker på vad de själva ska säga när det blir deras tur. Det innebär att man inte lyssnar på vad andra säger och kan ta till sig det. Vi har helt enkelt svårt att lyssna aktivt. Det finns ett mycket enkelt knep för att komma runt detta och det är att be alla tänka tyst för sig själva på vad de ska ta upp och sedan skriva ner svaret på ett papper eller en post-it-lapp. Sen låter man deltagarna prata och eftersom man inte behöver sitta och komma ihåg vad man ska säga är det lättare att lyssna aktivt.

Samtalsmodeller för innovation

För att lösa problem och jobba med innovation i en grupp finns det flertal övningar. Här följer några:

- **Brainstorm** - Sätt en tidsram på ett antal minuter som gör att man måste tänka ganska fort och kasta ur sig svar utan att tänka och analysera så mycket. Låt alla deltagare komma med alla möjliga idéer och skriv upp dem. När tiden är slut diskuterar ni idéerna. Stryk de som är orealistiska och prioritera de som går att göra. Gör en omröstning om vilka förslag som är de 3 bästa. Sätt upp dem som ett mål.
- **Diskussion för och mot.** Dela upp gruppen i två delar och så får ena gruppen ta fram negativa argument mot något och den andra gruppen positiva argument. Detta motverkar grupptänk. Ett alternativ är att utgå från SWOT och dela upp gruppen i fyra delar för att titta på styrkor, svagheter, möjligheter och hot. Finns mängder av mallar på internet.
- **Disneyanalys.** Det sägs att Walt Disney utgick från tre perspektiv för att analysera sina filmer. Ni kan göra lika med era idéer, mål och visioner. Perspektiv 1; Drömmaren - Om allt går perfekt, hur ser det ut då? Perspektiv 2; Projektledaren - Vilka tidsplaner behövs, vilka möjligheter har vi, vilka resurser kan vi behöva? Perspektiv 3; Kritikern - Ställ kritiska frågor.
- **Post Mortem analys.** Post Mortem betyder "efter döden". Lite hemskt kan man tänka men att göra en post mortem analys handlar om lärande och kritik. Ibland görs en post mortem analys i slutet av ett projekt. Då handlar det om att lära av sina misstag. Använder ni denna metod rekommenderar jag att ni gör det före projektet startar. När ni tagit fram visioner, mål, projekt eller vad det kan vara gör en kort tidsbegränsad övning där ni brainstormar om allt som skulle kunna gå åt skogen. Framkommer det saker som går att förebygga så har ni här hittat dem.

Allmänt tips

Investera i miniwhiteboards om ni vill att folk på möten ofta ska skriva ner svar för att kunna lyssna aktivt eller om du vill ha svar från alla samtidigt utan att de påverkas av varandra. Det är också ett sätt att jobba sig från grupptänk eftersom alla svarar samtidigt. I många skolor används detta för att få alla elever att tänka efter på ett svar i stället för att det bara några få elever som räcker upp handen och behöver använda tankeförmågan medan de andra sysslar med "social maskning" (social loafing). Det är ett socialpsykologiskt fenomen där en person anstränger sig mindre för att uppnå ett mål när hen arbetar i en grupp än när personen arbetar ensam. Har du någonsin jobbat i en grupp där du varit irriterad på någon som inte jobbar lika hårt och effektivt? Det beror på social maskning.



Tips för det digitala mötet

Många övningar som är gjorda för det fysiska mötet går också bra att genomföra i det digitala mötet eller hybridmötet genom lite anpassning. Rundor går utmärkt i det digitala forumet och lämna feedback direkt i chatten eller varför inte göra smågrupper i breakoutrooms för att lära känna varandra?

Eftersom man inte delar samma fysiska rum och ibland inte samma land eller tidszon är det en god idé att mötesledaren har några icebreakers och håller igång samtal innan och kanske i starten. Ämnen som man kan prata om är var man befinner sig, hur det fysiska rummet där man är ser ut, vad man ser om man tittar ut genom fönstret, hur vädret eller årstiden är och vad klockan är i den tidzoon man befinner sig i.

Förutom att anpassa de tidigare övningarna till det digitala forumet kan man använda dessa övningar:

- Brainwriting (principen är som brain-stroming men i textromat). Denna övning förbereds och görs till stor del innan mötet. Skapa en lista över deltagarna innan mötet. Den deltagare som har plats 1 på listan börjar med att komma på tre idéer som hen mailar till person nr 2 på listan. Person nr 2 mailar vidare sina egna och föregående personers idéer till person nr 3 som fyller på och mailar vidare. Den person som är sist på listan mailar tillbaka till person nr 1. När det digitala mötet hålls kan man redovisa sina svar och diskutera lösningar med varandra. Denna övning kan med fördel göras med flera små grupper som sedan redogör för varandra i det digitala mötet.
- Enkla omrösningar i digitala möten. Vill du som mötesledare göra omrösningar för att ta beslut kan man använda tummen. Tummen upp i bild = för beslut. Tummen ner i bild = mot beslut i sin nuvarande form. Tummen rakt åt sidan = neutral. Man kan byta ut tummen till färger om man vill ta det muntligt och inte på kamera och då är grönt ljus för beslut, gult neutralt och rött mot.

Övningar för att avsluta mötet på bästa sätt

Avsluta gärna mötet med musik för att deltagarna ska lämna rummet med en viss känsla på samma sätt som man skapar en viss känsla av att ha musik igång i början av ett möte. Funkar lika bra i fysiska möten som i digitala. Efter att ni har gjort en sammanfattning av ert möte, vilka beslut som fattats och vem som är ansvarig så gör någon av dessa korta övningar (ska ej ta mer än 5 min):

- Exitticket. Alla skriver en kommentar, tanke eller feedback på en post-it-lapp och lämnar vid dörren. MentiMeter har samma funktion om man vill göra det digitalt. På detta sätt kan man lämna åsikter och feedback anonymt och man övar sig i att ha en feedbackkultur.
- Direket feedback. Gör en runda där alla säger vad som varit bra med mötet, vad som kunde ha gjorts bättre och hur ni gör det nästa gång.
- Gör en runda där alla säger något om mötet. Det kan vara en tanke, en känsla eller bara ett enda ord.
- Gör en runda där alla säger vad de kommer att göra för åtagande från och med att de lämnar mötet.



Möten är ett vanligt och effektivt sätt att leda en organisation i rätt riktning mot vision och mål om det används rätt. Ett inspirerande och motiverande möte kan skapa innovation och problemlösning. Medarbetare som är motiverade och producerar mer ökar värdet för organisationen eller företaget. Ett möte som är otydligt och dåligt kostar onödiga pengar och minskar arbetsglädjen. Möten som inte leder framåt kostar företag miljontals kronor varje år.

Syftet med att ha ett möte är att ha ett utbyte mellan varandra där summan blir mer än delarna. Bra möten kan också leda till bättre relationer, ökad trivsel och mer tillit mellan er som möts.

Avslutning

Uppnådde vi syftet och målet? Syftet var att du skulle få tips och idéer som kunde sätta igång en tankeprocess om hur du och ni vill ha era möten och hur ni kan förändra dem till det bättre. Att bli effektiva *och* effektfulla. Och förhoppningsvis att ni har roligt och skapar goda relationer på vägen!

Målet var att du skulle få lära dig något nytt, få lite nya tankar kring just möten och få med dig minst en ny idé/tips/sak som du kan använda redan imorgon. Sist hittar du en punktlista på de viktigaste sakerna för ett lyckat möte. Hoppas verkligen att du är nöjd och att du från nu kommer ha magiska möten.

Referenser och förslag till fortsatt läsning

- Bauer, Fredrik (2019) Svenskars möten 2019 en studie av (o)vanor och (in)effektivitet. Stockholm: Mötesutveckling Sverige AB
- Elvnäs, Simon (2017) Effektfull - Detaljerade studier av ledarskap - så ökar du effekten av din tid. Stockholm: Volante.
- Gladding, Samuel (2020) Groups: A Counseling Specialty, 8th ed. New York: Pearson Education.
- Henrikson, Oskar & Habitud (2017) Ensam eller stark - Åtta principer för framgångsrika team. Stockholm: Natur & Kultur.
- Lacinai, Antoni, Darmell, Micke & Arvidsson, Heléne (2021) Effektiva möten - Handbok för ledare som vill skapa resultat genom bättre möten. Malmö: BoD förlag.
- Sunt arbetsliv; suntarbetsliv.se
- Wheelan, Susan A. (2017) Att skapa effektiva team : en handledning för ledning och medlemmar. Lund: Studentlitteratur.

Tack!

Jag vill gärna säga tack för att du tagit dig tiden och läsa detta. Jag hoppas att den gav dig något av värde. Du får gärna dela med dig av den till kollegor och använda dig av materialet så länge du uppger källa. Delad glädje är som man brukar säga dubbel glädje.

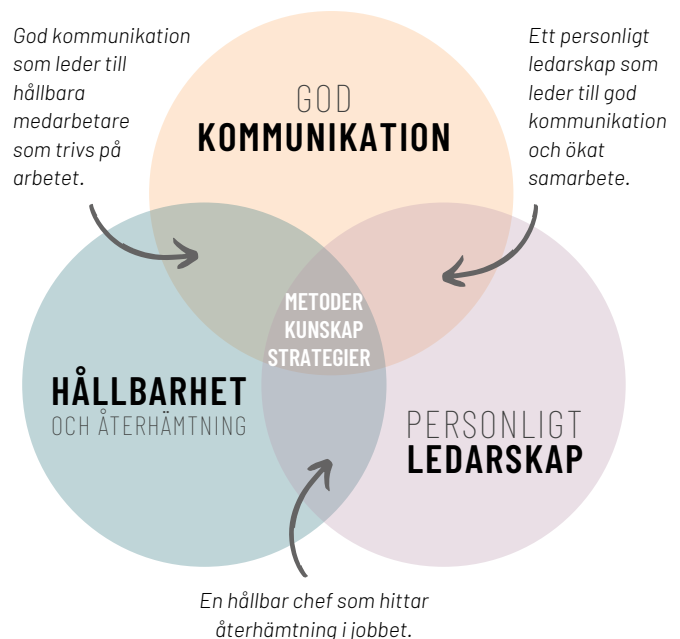


Om

Jag heter Helene L. Järlesjö, är organisationskonsult, föreläsare och storyteller samt egen företagare. Jag har mångårig erfarenhet som chef i offentlig förvaltning, är legitimerad gymnasielärare och utbildad rektor samt vidareutbildad inom grupp vägledning och utbildningsledarskap. Just nu håller jag som bäst på med en fil. mag. i ledarskap genom att fördjupa mig i tillit och psykologisk trygghet på arbetsplatser.

Som chef har mitt starkaste kort varit kommunikation och i rollen som rektor har konflikthantering och svåra samtal varit vardag. Det har bidragit till mitt intresse om hur människor, team och ledarskap fungerar, utvecklas och förändras i ett tvärvetenskapligt perspektiv (gruppsykologi, sociologi, neurovetenskap, organisationsteori, pedagogisk och hälsa).

Jag brukar beskrivas som engagerad och enligt mina barn överdriver jag ibland men är snäll, vilket förmodligen bidrog till att jag till slut fick egen erfarenhet av vad det innebär att vara utmattad. Det har i sin tur skapat ett intresse för hur man kan arbeta hållbart och skapa en struktur för att du som chef (och dina medarbetare) ska ha goda förutsättningar att göra ett bra jobb och hållbart arbete där återhämtning, trivsel, samarbete, god kommunikation och stor motivation är vardagen.



Jag driver Järlesjö & Niska - organisationsutveckling AB där du som chef kan få stöd, kunskap, strategier och metoder som hjälper dig och din organisation inom kommunikation (inkl. bemötande, samarbete, konflikthantering, svåra samtal), personligt ledarskap samt hållbarhet och återhämtning. Hör av dig - tillsammans kan vi lyfta dig och din organisation!



Järlesjö & Niska
ORGANISATIONSUTVECKLING

+46 (0)72-222 50 11 | jarlesjoniska.se

HELPFUL TIPS



Här nedan är några av de viktigaste punkterna för ett lyckat möte:

- Skapa en mötesstrategi utifrån er vision och era mål. Städa bland slentrianmässiga möten.
- Planera in 30 min innan mötet i din kalender för förberedelser och 30-45 min efter för efterarbete. Det gör att du kan förbereda, genomföra mötet, efterarbeta det mest på en gång. Du framstår som professionell och slipper stress.
- Inbjudan i tid och rätt deltagare.
- Information skickas ut innan mötet så att mötestiden kan ägnas åt interaktion.
- Tydliggör syfte och mål med mötet samt ha en tydlig agenda.
- Prata om förväntningar, spelregler och/eller gruppkontrakt.
- Ha olika former av möten och på olika platser när det är fysiska möten - variation är bra.
- Ha olika mötesledare och låt de som brinner för ett ämne leda den punkten på mötet. Det är ett mycket enkelt sätt att lyfta andra och få dem motiverade.
- Börja med något positivt som hänt i er organisation eller en aktuell händelse i er bransch.
- Visualisera - använd hjälpmedel och metoder som stärker budskapet.
- Avsluta alltid med feedback! Antingen på mötet eller att ge varandra positiv feedback.
- Musik är ett bra redskap för att få folk i rätt stämning (och mentalt lämna det som de kom från) när ni börjar mötet liksom att lämna mötet i slutet med en bra stämning. Musik är underskattat som mötesmetod.
- Bonustips för den modiga/den som verkligen vill utvecklas; Simon Elvnäs (2017) visar att vi inte alls har så bra koll på oss själva som vi tror. Filma dig själv när du håller i möten och reflektera vad du gör, inte gör, ovanor, otydligheter och så vidare. Är du riktigt modig; sitt tillsammans med någon annan när du tittar på filmen som också får ge dig feedback. Etik: Om du filmar; be mötesdeltagarna om lov, se till att kameran bara filmar dig och tala om att syftet är att du ska bli bättre mötesledare, informera att du kommer radera filmen efter du sett den och gör det också! (Tycker du det känns obehagligt att se dig själv? Tänk på att dina mötesdeltagare ser dig så hela tiden...)