

INEFFEKTIVA MÖTEN

- Vad är det för mening med det här mötet?*
- Måste jag gå?*
- Hur lång tid tar det?*
- Jag måste gå halv tre, jag har ett annat möte inbokat också.*
- Jag måste ha mobilen på, jag har viktiga samtal jag väntar.*
- Varför skulle jag vara med på detta mötet? Det gav mig ingenting nytt.*
- Jag tillförde ingenting på mötet, jag hade inte behövt vara med.*
- Mötet tog mycket längre tid än det skulle.*
- Varför klipper inte mötesordföranden diskussionerna i tid? Det är ju så långgrandigt så man blir galen.*
- Kan ingen få tyst på den där tjötiga människan!*
- Kan vi inte fatta beslut nån gång? Vi bara skjuter på det gång på gång.*
- Jag har inte fått tillräcklig information.*
- Jag har fått för mycket information, jag hinner inte läsa allt det här!*
- Jag fick informationen för sent, jag har inte haft tid att läsa den.*
- Jag vet inte vad som förväntas av mig på mötena.*
- Vi skulle kunna korta av mötena till hälften, det går så mycket tid till småsnack.*
- De har ju ändå bestämt allting innan, sen låtsas de att vi ska kunna påverka, jojo.*
- Varför börjar vi aldrig mötena i tid?*
- Varför slutar vi aldrig mötena i tid?*
- Vi har möten för ofta.*
- Vi får inget gjort på våra möten.*
- Det är ju ingen som säger nåt.*
- Han snackar alltid, det finns ju inte plats för någon annan.*
- Det är ju ingen som säger vad de tycker.*
-
-
-
-

EFFEKTIVA MÖTEN

Ett kännetecken på ett effektivt möte kan vara:

- Någon leder, är ordförande eller har en stödjande funktion.
- Mötet startar på utsatt tid.
- Koncentrerad diskussion – människor håller sig till ämnet.
- Ett klart syfte eller en tydlig dagordning.
- Överenskomna spelregler eller förhållningssätt.
- Tidsgräns – vanligen en maximigräns på 90 minuter.
- Goda förberedelser.
- Strävan efter enhällighet.
- Diskussion om relevanta frågor.
- Få störningar.
- Alla kan bidra.
- Regelbundna sammanfattningar.
- Gott lyssnande.
- Mötet slutar på utsatt tid.
- Snabbt utsändande av resultat och vidare åtgärder.

Varför kallar man till möte? Är det för att:

1. Utredda problem
2. Lösa problem
3. Fatta beslut
4. Informera
5. Utvärdera/följa upp
6. Förhandla

DAGORDNING

Bygga upp en dagordning:

- Skriv upp vad frågan gäller.
- Ange hur lång tid det kommer att ta.
- Anteckna vem som vill ta upp frågan.
- Ange om det gäller information, problemlösning eller beslut.
- Ta upp korta, enkla frågor i början.
- Placera svåra frågor i mitten.
- Börja och sluta med en fråga som berör alla.
- Tänk på att "Övriga frågor" inte alltid måste ligga sist på dagordningen!

Dagordning			
Teammöte den 6 mars 2003-02-12 Tid: kl 14.00-15.45 Plats: Styrelserummet			Vem Ämne Syfte Tid
Vem	Ämne	Syfte	Tid
Alla	Träffas	Samstämming	5
Alla	Dagens agenda	Ev justering	5
Anna	Genomgång föreg mötesprotokoll	Kontrollera åtgärderna	10
Ray	Teamets utflykt	Beslut	10
Olof	Nya kunder	Information	5
Anna	Nytt datorsystem - behov och diskussion om hur vi går vidare	Utredning	15
Bengt	Kontorsflytten - alternativ och kostnader	Utredning	30
Stig	Inköp av ny kopiator	Information	5
Alla	Övriga frågor	Information	10
Anna	Plats och tid nytt möte	Beslut	10

FÖRHÅLLNINGSSÄTT PÅ MÖTEN

Stämmer nedanstående 5 punkter för dig? Håller du med om att det skulle kunna leda till mer effektiva möten om man har följande som förhållningssätt?

1) Hänsyn

Man bör nå fram till beslut som så många som möjligt kan ställa upp på och känna att de stöder. Det ska kännas att alla försöker ta hänsyn till varandra.

Helst ska man naturligtvis försöka nå fram till beslut som alla kan vara överens om.

2) Öppet för förslag

Alla ska kunna komma med förslag. Var och en som kommer med ett förslag ska kunna känna att det tas på allvar av de övriga. Och varje förslag ska tas upp till behandling.

3) Chans att ta ställning

Alla ska ha en god chans att ta ställning; tillräcklig information, tid att tänka, möjlighet till tankeutbyte med de andra. Alla bör veta i förväg när en viktig fråga ska behandlas, så att man har en god chans att vara med när denna fråga ska behandlas.

Alla bör få bästa möjliga beslutsunderlag – information om vad de olika förslagen innebär.

Alla måste få säga precis vad de vill om de förslag som man ska ta ställning till och chans att lyssna till argument från andra, innan man fattar beslut.

4) Tydliga alternativ

Om man inte kan bli helt överens om ett beslut så ska alla förslag, efter diskussion och tankeutbyte, redovisas så att alla kan välja mellan dem. Innebörden av varje förslag ska stå klar för alla!

5) Tillförlitliga beslut

Omröstningar ska gå noggrant till väga så att alla kan lita på att resultatet är riktigt och rättvisande och att det har gått rätt till.

ORDFÖRANDEN

Varje möte brukar ledas av en ordförande. Ordföranden ska se till att de mötesdeltagare som vill säga någonting får göra detta i tur och ordning och utan att bli störda. När diskussionen är slut ska ordföranden se till att alla förslag som har förts fram under debatten redovisas för mötesdeltagarna, klart och tydligt, och därefter fastställa vad mötesdeltagarna gemensamt beslutar.

En klok och bra mötesordförande ska ta hänsyn till att olika människor kan ha olika sätt att argumentera. Många vill resonera sig fram till en ståndpunkt, de är inte lika "målriktade" i sin argumentation som en del andra, de behöver längre tid på sig för att bli "färdigpratade".

Kvinnor och män har ibland olika sätt att argumentera och det kan på ett värdefullt sätt ge olika belysning åt en fråga som man diskuterar.

Vissa människor får "rampfeber" när de ska yttra sig, någon kan ha direkta talsvårigheter. Men deras synpunkter blir inte mindre kloka och värdefulla för det. Och meningen med diskussionen är ju att så många viktiga synpunkter som möjligt ska komma fram.

Ordföranden bör:

- Lyssna uppmärksamt på alla inlägg
- Respektera alla medlemmars rätt att säga sin mening
- Undvika att själv öppet ta ställning i de sakfrågor som diskuteras
- Reda ut oklarheter före beslut och
- Formulera sig så att besluten blir tydliga

Ordföranden kan under mötet fundera på:

- Håller vi oss till ämnet?
- Agerar jag neutralt opartiskt?
- Behöver jag göra en delsammanfattning?
- Är min slutsammanfattning kort, klar, konkret och entydig?
- Har gruppen verkligen förstått min sammanfattning?
- Har alla verkligen accepterat de beslut vi fattar?

Mötes Ledaren ska vara **VASS**

- **V**älinformerad
- **A**vbryta när det behövs
- **S**ammanfatta
- **S**tyra mot mål, ta tag i diskussioner på glid, om man hamnar utanför ämnet

MÖTESFRUSTRATION

Källor till **irritationer** under möten kan vara:

1. Ledarens dåliga förhandsinformation gör att diskussionen stoppas upp. Man tvingas gång efter annan att komplettera förhandsinformationen, plattformen, och det blir ett evigt lappande, som gör att diskussionen blir "seg".
2. Att ledaren ger ett oklart mål för diskussionerna.
3. Ledarens dåliga styrning av sammanträdet. Det är för långa och många urspårningar.
4. Att man fastnar med diskussionen och det blir alltför djupgående diskussioner kring bagateller.
5. Att ledaren inte gör några klagörande delsammanfattningar under sammanträdet. "Ibland vet man inte var man är och vart man skall vidare med diskussionen. Ja, det känns som en stor hoptrasslad rishög."
6. Att ledaren inte begränsar den där "turbintruten" som tillåts dominera sammanträdet.
7. Att ledaren hela tiden sitter och försöker styra in resultatet i den riktning, om han själv önskar.
8. Att ledarens slutsammanfattning är diffus. Resultaten av sammanträdet kom senare att rinna ut i sanden, och man fick offra tid för en ny "sittning" längre fram.

FÖRE, UNDER OCH EFTER MÖTEN

Före ett möte:

Skicka ut en kallelse i så god tid att deltagarna hinner planera in mötet i kalendern. Kallelsen ska innehålla information om varför, vem, var och när.

Skicka ut agendan/dagordningen före mötet. Uppmuntra de inbjudna att kommentera och bidra till agendan.

Se till att det finns en dagordning och att alla förstår den.

Tänk på dagordningen som en lista över sådant som ska göras, och inte som en lista över diskussionspunkter. En bra dagordning betyder att möjligheterna är goda för att det ska bli ett lyckat möte. En hel del av jobbet med mötestekniken bör göras i förarbetet!

Den första punkt som mötet ska behandla efter själva öppnandet är att dagordningen ska fastställas. Det är bra om det är mötet självt som beslutar hur dagordningen ska vara.

Att få medarbetare att **medverka**:

- Ta reda på om det finns några känslor som kan hindra människor från att delta.
- Låt medarbetarna diskutera någon fråga två och två eller tre och tre.
- Be medarbetarna förbereda någonting inför mötet.
- Uppmana dem att:
 - Lyssna uppmärksamt
 - Ge uttryck för invändningar och kritik enligt HEM modellen: Handling, Effekt, Mål
 - Handla som om teamet var mäktigt, inte maktlöst
- Ordna ett annat möte för sådant som man inte har hunnit med ordentligt.
- Välj ut någon som regelbundet kan sammanfatta arbetets utveckling.
- Uppmuntra alla att komma med synpunkter.
- Se till att alla som lämnar mötet vet vad de ska göra.

Föredragning

Ordföranden ger ordet åt den som ska informera eller redovisa ett förslag och de argument som finns för ett förslag. Den redovisningen kallas för föredragning och är inledningen till en diskussion i just denna fråga.

En föredragning ska var pedagogisk och klar, kort och koncentrerad. De som lyssnar ska ha lätt att förstå vad som föreslås och *varför* detta föreslås. För att göra det lättare att förstå kan man illustrera med skisser, diagram och andra bilder på blädderblock, whiteboard, overheadbilder eller dylikt.

Man kan använda sig av frågor för att aktivera åhörarna, genom att i inledningen säga: "Jag skulle uppskatta om ni avbryter mig, när det dyker upp några frågor." Även om du gjort detta, dra dig inte för att i slutet av föredragningen ställa frågan: "Finns det några frågor jag kan besvara?"

Beslut

En sorts förslag kan vara att ett beslut ska skjutas upp till ett senare tillfälle: antingen bordläggning (att man väntar med beslutet till en senare tidpunkt) eller återremiss (att den som lagt fram förslaget ska arbeta vidare med det och t ex skaffa fram ytterligare information) eller remiss (att man ska skicka förslaget till någon eller några som ska ge synpunkter eller upplysningar innan man fattar beslut).

Ajournering är en variant av bordläggning. Då beslutar man att avbryta hela mötet för att fortsätta det senare. Ajourneringen kan vara bara några minuter, men den kan också vara dagar eller veckor, beroende på vad mötet själv beslutar. När man fortsätter mötet efter ajourneringen ska man följa precis samma dagordning som mötet tidigare har haft.

Fråga med jämna mellanrum **under** formella möten:

- Hur väl uppnår vi våra mål och syften?
- Tar vi hänsyn till många, kommer fler till tals?
- Hur fungerar samarbetet?
- Ät vi öppna för förslag?
- Lyssnar vi på varandra?
- Får vi goda chanser att ta ställning till olika förslag?
- Får vi tillförlitliga beslut som alla deltagare känner att vi kan lita på?

Tips:

Tidsbegränsning.

Om mötet börjar dra ut på tiden kan man besluta om tidsbegränsning (att varje inlägg får vara högst ett antal minuter). Vem som helst kan föreslå detta.

"*Streck*" betyder att man sätter en gräns för deltagarnas rätt att begära ordet. Om mötet beslutar om "streck" har alla som redan har begärt ordet rätt att yttra sig. Dessutom ska alla andra som vill, få en chans att sätta upp sig på talarlistan, men bara en gång per person. Därefter dras "streck" och efter detta får ingen mer komma upp på talarlistan.

Tändstickorna.

En variant av "Streck" är att dela ut ett visst antal tändstickor per mötesdeltagare, t ex 5 st. Varje gång man begär ordet under mötet lägger man en tändsticka i mitten av bordet. Man får inte tala efter att ens tändstickor har tagit slut, och man får inga nya förrän alla har använt upp sina tändstickor. Detta är ett sätt att få alla att tala på mötet.

Protokoll

Den som är sekreterare vid ett möte och har att skriva protokoll från mötet ska allra först anteckna tid och plats för mötet, vad för slags möte som har hållits och vilka som var med. Vid möten där många är med kan man ofta nöja sig med att anteckna hur många som var med.

Därefter följer man punkterna i den dagordning som mötet har fastställt och antecknar, på punkt efter punkt i tur och ordning, vad som har hänt. Det viktigaste är att rätt anteckna vad som har *beslutats*. Notera detta med så enkla ord och så lättbegripligt som möjligt utan att på något sätt förvanska innebörden i beslutet. Om någon mötesdeltagare skulle vara missnöjd med ett beslut så ska hon eller han ha rätt att få sin "reservation" antecknad i protokollet. Men en reservation ska naturligtvis meddelas så att alla mötesdeltagare kan uppfatta den. Ibland kan också någon deltagare begära att något som har förts fram i diskussionen ska antecknas särskilt i protokollet.

När sekreteraren har skrivit sitt protokoll och undertecknat det ska det justeras. Det vill säga man ska kontrollera att det som hänt vid mötet har blivit rätt återgivet.

Fundera på:

Hur utförliga protokoll brukar ni skriva? Är de lagom utförliga, med tanke på vad ni använder dem till?

Kontrollfrågor **efter** ett möte:

- Mötets mål. Hade teamet verkligen klart för sig vilka målen var?
- Relevans. Hade gruppdiskussionen nära samband med frågan?
- Tidsåtgång. Användes tiden effektivt?
- Deltagande. Hur hanterade teamet de inlägg som gjordes?
- Tolerans. Hade man liten eller stor tolerans för varandras åsikter?
- Öppenhet. Hur ärliga var medlemmarna mot varandra?
- Engagemang. Hur engagerade var medarbetarna?

Vad ska vi under nästa möte göra:

- Mer av?
- Mindre av?
- Fortsätta med?

Att hantera interna störningar

Avbrott för **telefonsamtal**. Stäng av de telefoner som finns i närheten. Om någon säger att hon eller han måste ringa, så fråga varför och om det inte går att vänta. Ta genast itu med störande beteende.

Ljudligt **bläddrande** av papper. Var rak. Be medarbetarna att inte föra oväsen med pappren.

Prat medan någon gör en presentation. Fråga skarpt dem som stör om de diskuterar någonting som kan vara av intresse även för resten av teamet eller påpeka att: "Det tycks pågå två olika möten just nu."

Någon använder en bärbar **dator**. Be teamet bekräfta att detta inte är godtagbart (givetvis gäller detta inte om någon utför en uppgift på begäran av mötesdeltagarna).

Avvikelse från ämnet. Vissa människor är experter på avledningsmanövrer. Prova med att fråga hela mötet vad de tycker om avledningen – ofta säger de övriga också att de känner att det rör sig om en undanmanöver.

Mobiltelefoner och personsökare: Säg till mötesdeltagarna att stänga av sina mobiltelefoner och personsökare eller helt enkelt inte ta med dem på mötet.

Meddelanden och oväntade besökare. Sätt upp en lapp på utsidan av dörren med en uppmaning till de besökare som inte har avtalat tid att återkomma senare. Ange var man kan lämna meddelande om ärendet inte är akut.

Förfriskningar. Se till att sådant redan finns i rummet eller att det anländer vid ett givet klockslag.

Idéer och tips:

Hela idén med en grupp eller team är att man tillsammans ska göra någonting som var och en inte kan göra på egen hand. Därför måste man hela tiden undersöka nya sätt att tillföra energi och att komma i kontakt med de krafter som finns inom gruppen, möten är ett sådant sätt.

Man kan ägna en stund att tala om teamets **värderingar**. Avspeglas de i det dagliga arbetet och om de inte gör det, vad är i så fall orsaken?

Prova att använda **blädderblockspapper** att anteckna medarbetarnas idéer på och sätt sedan upp papperen på väggarna under mötets gång. Det gör mötet aktivare och får människor att tänka på framåtskridande. Det förhindrar också upprepning. Anteckna era beslut med stora, lättlästa bokstäver och ta eventuellt med materialet till nästa möte.

Försök att bjuda in någon **annorlunda person** utanför gruppen att tala på ett möte. Denna person skulle till exempel kunna hålla ett kort men inspirerande anförande om någonting som känns angeläget för teamet. Medarbetarna har säkert själva många goda idéer om vad detta skulle kunna vara.

Dela in teamet i **små grupper**, om två och två eller tre och tre. Be dem diskutera en fråga, och samla sedan hela gruppen och låt en representant för varje smågrupp berätta hur de resonerat.

Genom **PMI** (plus minus intressant) kan gruppen värdera ett antal frågor på blädderblock. Här ska man ange för- och nackdelar (+ och -) med förslagen och intressant för det gruppen finner intressant eller har svårt att gradera.

Associationsövningar kan ge nya infallsvinklar på en fråga. Med hjälp av ett antal djurbilder får varje medarbetare välja det djur som bäst symboliserar bilden av företaget, eller stämningen i arbetsgruppen. Det ger bra underlag till en diskussion.

Gör en tydlig **tallinje** på golvet genom att lägga ut lappar numrerade från 1 till 6. Deltagarna får ta ställning till ett påstående i taget genom att placera sig på tallinjen enligt skalan 1= instämmer helt och 6= instämmer inte alls. Medarbetarna som står bredvid varandra pratar ihop sig och presenterar sedan sina åsikter. Genom att fysiskt uttrycka vad man tycker på det här sättet blir opinionsläget tydligt för alla. Varför står du där? Hur menar du då?

Fyra hörn är en annan värderingsövning. I varje hörn finns ett givet svar på en frågeställning och medarbetarna väljer hörn. Ett hörn bör vara öppet för egna förslag. Den här övningen ska träna deltagarna att argumentera för sina åsikter – inte angripa andra för deras val av hörn.

Hantera dysfunktionella beteenden under möten

Följande förslag kan hjälpa dig hantera beteenden som hindrar teamet från att bli effektivt:

Lyssna.

Kanske, bara kanske, har personen en poäng med det den säger. Vad du tror är ett dysfunktionellt beteende kanske bara är din egen oförmåga att uppskatta en annan person med en annan stil än vad du har. Använd aktivt lyssnande som t ex att återberätta, fråga och summera för att identifiera det verkliga problemet.

Träffas bara ni två.

Fråga för att blottlägga den verkliga orsaken till motståndet och det negativa beteendet. Kanske en person har ägnat sig åt detta beteendet på grund av arbetsbelastningen har varit för hög, eller kanske finns det en missmatchning mellan den personens skickligheter och uppgiften.

Återupprätta teamnormer.

Det här angreppssättet rekommenderas när det finns flera personer som har dysfunktionella beteenden. Om ditt team inte har några skriftliga normer, kan en lista ofta leda till en diskussion hurvida dessa normer efterlevs eller inte. Har ni redan normer, identifiera dem och led en diskussion om de normerna är relevanta eller inte, om något bör läggas till listan och vikten av att leva efter dessa normer.

Förhandla.

Ibland kan man neutralisera dysfunktionella beteenden genom en förhandling. Till exempel: "Om du går med på att backa den etiska diskussionen tills vi avslutat arbetet med vårt målarbete idag, så ska jag ordna så att vi har tid till en etisk diskussion i början på vårt nästa möte."

Positiv förstärkning.

Om en person gör ett värdefullt bidrag, ge positiv feedback. Till exempel, när "Tysta Tore" höjer sin röst och frågar: "Vad är meningen med den här diskussionen?" svarar ledaren med: "Bra fråga Tore, tack"

Konfrontera personen.

Eller rättare sagt, poängen är att konfrontera beteendet inte personen. Även om det är bäst att göra detta i enrum, behövs ibland direkt feedback under ett möte. Du måste vara specifik och peka på personens beteende. Till exempel: "Oskar, om vi ska samla på oss mer information, som du återigen föreslår, kommer det att försena arbetet, vi kommer att missa våra deadlines och det tär på kundernas förtroende för oss."