



# Innehåll

<b>1. Inledning</b> .....	<b>3</b>
1.1. Utvecklade arbetsplatsträffar (APT) som framgångsfaktor .....	3
<b>2. LiU:s modell för samverkan</b> .....	<b>4</b>
2.1. Regelverk och formalia .....	4
<b>3. Ramar och ansvar för arbetsplatsträffar (APT)</b> .....	<b>5</b>
3.1. Fyra kännetecken för arbetsplatsträffar (APT) .....	5
3.2. Beskrivning av arbetsplatsträffar (APT) .....	6
3.3. Hur ofta arbetsplatsträffar (APT) och vilka ska delta? .....	6
<b>4. LiU:s modell för arbetsplatsträffar (APT)</b> .....	<b>7</b>
4.1. Den formella delen .....	7
4.2. Den informella delen .....	7
4.2.1. Visuell dialog .....	7
4.2.1.1. Den Visuella dialogens fyra steg – en loop .....	8
4.2.1.2. Ytterligare loopar .....	9
<b>5. Andra metoder för att öka delaktigheten vid arbetsplatsträffar (APT)</b> .....	<b>10</b>
5.1. Skalövning .....	10
5.2. Inventering med listor .....	10
5.3. Laget runt .....	10
5.4. Idégenerering – brainstorm .....	11
5.5. Öppna och öppnande frågor .....	11
<b>6. Sammanfattning</b> .....	<b>11</b>

# 1. Inledning

En stor del av tjänste- och kunskapsproducerande verksamhetens framgång kan ofta förklaras av kvalitén i interaktionen och kommunikationen mellan medarbetarna. Möten och sammanträden i olika former är nödvändiga inslag i verksamheten. Större delen av interaktion och kommunikation sker spontant i det dagliga arbetet, men en hel del sker i organiserade former där kommunikationen blir synlig och därmed också möjlig att förändra och utveckla. Av alla möten intar arbetsplatsträffarna (APT) en särställning eftersom de berör samtliga medarbetare.

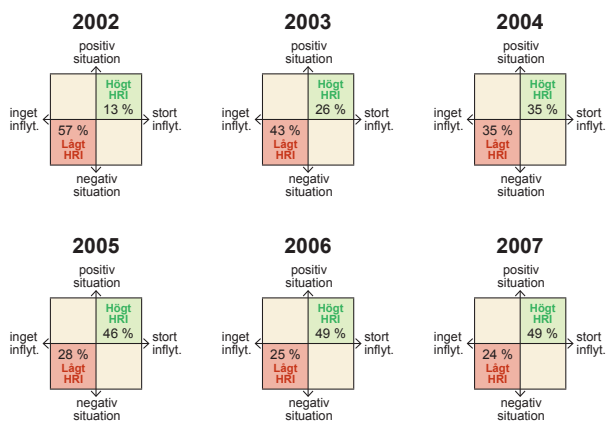
Att bli kallad till möten där det som sägs inte handlar om det "jag tycker är viktigt" och där ingen intresserar sig för "mina synpunkter eller erfarenheter" upplevs av de flesta som bortkastad tid. I sin mest utvecklade form bidrar arbetsplatsträffar till att förbättra medarbetarnas förutsättningar och arbetsituation. En utvecklande möteskultur har ofta en positiv effekt på hälsa, trivsel och arbetsresultat. Ett generöst klimat förstärker ett väl fungerande samspel och gör arbetsplatsen mer attraktiv. En arbetsplatsträffkultur som kännetecknas av att man inspirerar och bekräftar varandra till bättre insatser lockar till sig nya medarbetare.

## 1.1. Utvecklade arbetsplatsträffar (APT) som framgångsfaktor

Ett omfattande empiriskt material från arbetsplatsträffar inom offentlig verksamhet visar att det är möjligt att uppnå positiva och varaktiga effekter genom att utveckla arbetsplatsträffarna. Både utvärderingen av projektet "Hållbar arbetshälsa i kommuner och landsting" och det fleråriga projektet "Mönsterarbetsplatsen" i Nyköping visar att arbetsplatsträffar skapar möjlighet till många förbättringar. Projekten syftade till att minska den arbetsrelaterade ohälsan, att skapa attraktiva arbetsplatser och bra verksamheter. Utvärderingar av projekten visade att strukturerade och systematiska arbetsplatsträffar med hög kvalitet påverkar delaktighet, trivsel och hälsa bland medarbetarna på ett positivt sätt, samtidigt som

verksamheten och effektiviteten utvecklas. Resultatet blev tydligast i Nyköpingsprojektet vilket påvisades i en serie av mätningar. I mätningarna användes måttet Human Resource Index (HRI) som kan beskrivas som ett värde på medarbetarnas arbetsituation, hälsa och delaktighet.

Mätningarna visade att medarbetare som upplever arbetsituationen som positiv och där man har eget inflytande får ett högt HRI-värde. Negativ upplevelse av situationen som samtidigt uppfattas som opåverkbar ger ett lågt värde. Sammanfattningsvis innebär ett högt HRI-värde att de positiva erfarenheterna tillsammans med en känsla av att kunna påverka dominerar, och ett lågt HRI-värde innebär motsatsen. Mätningarna i Nyköping omfattade samtliga 4 000 medarbetare på arbetsplatsen. Mätningen genomfördes varje år fr.o.m. 2002 t.o.m. 2007. Resultatet beskrivs med följande diagram:



Mätserie Nyköpings kommun 2002 – 2007, Källa Aprinova

Diagrammen ovan visar en positiv utveckling och utvärderingarna som genomfördes visade att det finns ett tydligt samband mellan systematiskt återkommande arbetsplatsträffar med god kvalitet och positiva HRI-värden.

I dokumentationen av Nyköpingsprojektet kan begrepp och språkbruk skilja sig från det som uttrycks i Linköpings universitets (LiU:s) dokument för samverkan och arbetsplatsträffar. Den bakomliggande innebörden och ambitionerna stämmer dock väl överens, vilket talar för att även LiU skulle ha mycket att vinna på att utveckla formerna för arbetsplatsträffar.

## 2. LiU:s modell för samverkan

På LiU finns en modell för samverkan innehållande två kompletterande delar. Den ena delen är den formella och baseras på lagar och avtal. Den andra delen berör arbetsplatsträffarnas kvalitet. Det statliga samverkansavtalet "Samverkan för utveckling" utgör ramverk för att skapa förutsättningar för verksamhetsutveckling genom samverkan och medarbetarnas inflytande. Den gemensamma utgångspunkten är att inflytande på arbetsplatserna utgör en stor del av arbetsmiljön, och att medarbetarnas engagemang, kunskaper och kompetens är avgörande för att verksamheten ska utvecklas på ett bra sätt.

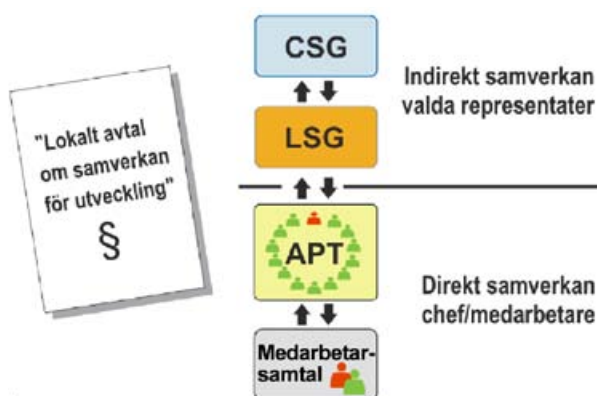
### 2.1. Regelverk och formalia

LiU har ett lokalt avtal – "Lokalt avtal om samverkan för utveckling" – som innehåller ett regelverk som ersätter många av de skyldigheter som arbetsgivaren har enligt bl.a. Medbestämmandelagen (MBL). Samverkansgrupperna ska enligt samverkansavtalet:

*"...lyfta information, diskussion och dialog kring frågor avseende utveckling och förändring av verksamheten samt förändringar av arbets- eller anställningsvillkor för anställda, arbetsmiljö och lika villkor. Arbetet i samverkansgrupperna ska präglas av en helhetsyn där personalpolitik, arbetsmiljö och lika villkor ska integreras i verksamhetsfrågorna."*

Samverkansgrupper finns på olika nivåer med arbetsgivarrepresentanter och formellt utsedda fackliga representanter. En central samverkansgrupp (CSG) finns för frågor som är gemensamma för hela universitetet. Vid varje institution/enhet finns det en lokal samverkansgrupp (LSG). Till detta kommer arbetsplatsträffarna som en tredje nivå. Dessa skiljer sig från övriga nivåer genom att facklig representation inte krävs. Arbetsplatsträffar ger medarbetarna tillsammans med chefen ett direkt inflytande över de frågor som kan avgöras på denna nivå.

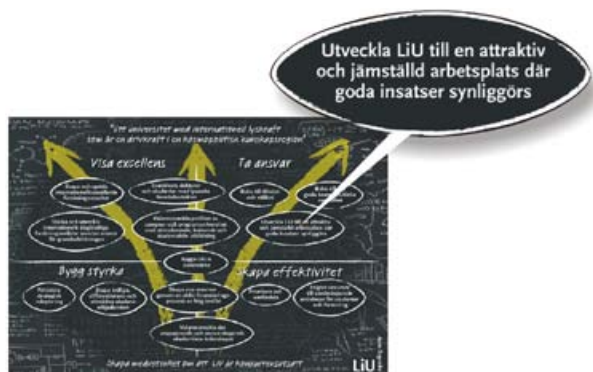
Utöver arbetsplatsträffar finns en fjärde nivå i samverkanssystemet – medarbetarsamtalet mellan medarbetare och chef, vilket ska erbjudas medarbetaren en gång per år. Samverkansmodellen innehåller alltså fyra nivåer, varav CSG och LSG bygger på representativitet genom formellt utsedda fackliga företrädare samt företrädare för arbetsgivare. Arbetsplatsträffar och medarbetarsamtalet bygger däremot på ett direktinflytande för alla medarbetare och chefer i de frågor som ligger nära den dagliga verksamheten. Vid oenighet kan frågor skickas uppåt i systemet för avgörande. Systemet innebär att alla typer av frågor kan behandlas på en nivå för att senare skickas uppåt eller nedåt till den nivå som har bäst förutsättningar för att fatta beslut eller agera.



LiU:s modell för samverkan

### 3. Ramar och ansvar för arbetsplatsträffar (APT)

Arbetsplatsträffar är ett viktigt forum i arbetet för att nå LiU:s målsättning att ”utveckla LiU till en attraktiv och jämställd arbetsplats där goda insatser synliggörs” (hämtat från LiU:s strategiska karta).



LiU:s strategikarta

Vid arbetsplatsträffar handlar det om att utveckla ett arbetssätt som baseras på LiU:s grundvärden (respekt, professionalism, integritet och kvalitet). Målsättningen är att dialog, helhetssyn, uppmärksamhet och arbetsmiljö blir fyra kännetecken för LiU:s arbetsplatsträffar.



Fyra kännetecken för arbetsplatsträffar

#### 3.1. Fyra kännetecken för arbetsplatsträffar (ATP)

**Dialog** är ett nyckelbegrepp som står för ett övergripande synsätt där kommunikationen går i två riktningar. Dialog är också ett specifikt arbetssätt i modellen ”Visuell dialog” där man tillämpar vissa regler med målsättningen att förbättra kommunikationen.

**Helhetssyn** är en annan nyckel till framgångsrika arbetsplatsträffar. Medarbetare och hans/hennes resultat påverkas positivt av att kunna se sin roll i helheten. Aaron Antonovsky beskriver att individens förmåga att klara av påfrestningar i arbetssituationen förstärks om man upplever tillvaron som begriplig, hanterbar och meningsfull, dvs. man har en känsla av sammanhang (KASAM).

**Uppmärksamhet** är ett tredje nyckelbegrepp som förstärks av helhetssyn och som lägger grunden för ett mer öppet och kommunikativt förhållningssätt. Förmågan att lyfta blicken och att inte fastna på de egna frågeställningarna gör att man lättare ser och förstår andra individers behov. Äkta intresse och nyfikenhet på andra människors tankar, utmaningar och problem leder ofta till ett positivt gensvar där individen blir sedd och bekräftad och där man kan få återkoppling och bli respekterad för den man är och det man försöker åstadkomma.

**Arbetsmiljö** är det fjärde nyckelbegreppet som uppmärksammas allt mer och som successivt har kommit att förskjutas mot de psykosociala arbetsmiljöfaktorerna. På LiU utgör medarbetarna den viktigaste delen av arbetsmiljön. En stor del av den arbetsrelaterade ohälsan har sin grund i subjektiva och för ögat osynliga skeenden. Det handlar om hur vi känner oss, våra relationer och vår förmåga att hantera de situationer som uppstår i arbetet. Studier av arbetsgrupper med synbart likartade förutsättningar uppvisar stora skillnader när det gäller arbetsglädje, gemenskap och klimat. Arbetsplatsträffen är ett forum för att påverka arbetsmiljön och en arena för

alla att träna förmågan att kommunicera och samverka.

Se ”Handledarguiden för arbetsplatsträffar – Visuell dialog”, för förslag på frågor som kan diskuteras för att utveckla dialog, helhetssyn, uppmärksamhet och arbetsmiljö.

## 3.2. Beskrivning av arbetsplatsträffar (ATP)

LiU har tagit fram följande beskrivning av arbetsplatsträffar.

*”Vid arbetsplatsträffar samverkar medarbetare och närmaste chef vid regelbundna möten. Mötet ska vara ett forum för dialog om utveckling, planering och uppföljning av de gemensamma uppdragen, vilket skapar möjligheter för medarbetaren att förbättra och påverka arbetets utförande. Arbetsplatsträffen föregås av en dagordning som alla bidrar till och avslutas med minnesanteckningar.*

*Arbetsplatsträffen ska präglas av informations-, dialog- och erfarenhetsutbyte om arbetet samt utgöra ett forum för diskussion om hur verksamheten ska drivas. Medarbetarna ansvarar tillsammans med chef för meningsfulla och engagerande arbetsplatsträffar med syfte att utveckla arbetsplatsen och verksamhetens resultat. Chefen ansvarar för att driva gruppen framåt samt att beakta de förslag som framkommit.*

*Genom systematiska arbetsplatsträffar ökar LiU:s förutsättningar att hantera de utmaningar som verksamheten och medarbetare ställs inför. Dessa bidrar även till att medarbetaren känner trygghet i sin egen roll i relation till verksamhetens mål och kan prestera goda resultat med hög kvalitet.”*

## 3.3. Hur ofta arbetsplatsträffar (ATP) och vilka ska delta?

Arbetsplatsträffarnas frekvens och utformning kan variera men de ska genomföras kontinuerligt och bli ett naturligt inslag i arbetet, lämpligtvis cirka åtta möten per år. Tidsåtgången för träffarna bör uppskattas i

förväg och kan förslagsvis vara i två till tre timmar. Vid vissa tillfällen är det lämpligt att avsätta mer tid för en mer omfattande hantering av ämnen eller frågeställningar av större betydelse för arbetsplatsen.

Alla som har sitt arbete förlagt till ”arbetsplatsen” ska informeras, kallas och delta. Eventuell frånvaro ska meddelas och motiveras. Även sjukskrivna och föräldralediga med flera bör bjudas in till träffarna.

### Spelregler

För att förebygga onödiga diskussioner av typen ordningsfrågor är det viktigt att på ett tidigt stadium skapa en gemensam bild av arbetsplatsträffen. Det är en stor fördel om deltagarna kommer fram till tydliga spelregler och roller, och skaffar en gemensam bild av de förväntningar och värderingar som ligger till grund för arbetet.

### Alla i gruppen har ansvar för att

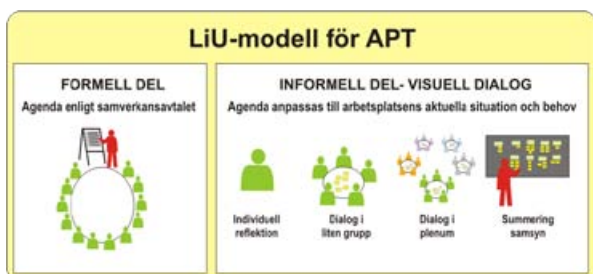
- prioritera tiden
- förbereda sig inför, delta och visa engagemang i arbetsplatsträffar
- arbetsplatsträffarna blir meningsfulla och engagerande
- alla ska ha möjlighet att uttala sig och få tala till punkt
- lyssna på varandra och uppmuntra att komma med förslag och idéer
- skapa ett diskussionsklimat där alla medarbetare vågar och känner att det är idé att komma med synpunkter och åsikter
- diskutera, samarbeta, reflektera och utbyta erfarenheter kring arbetet och verksamheten

### Chefen ansvarar för att

- planera, förbereda och genomföra arbetsplatsträffarna
- kommunicera och stå för ledningsinformation till medarbetare
- skapa ett diskussionsklimat där alla medarbetare kommer till tals
- vara lyhörd för medarbetarnas synpunkter, förslag och erfarenheter
- driva gruppen framåt
- beslut fattas vid tillfällen då gruppen inte har samsyn

## 4. LiU:s modell för arbetsplatsträffar (APT)

I "Handledarguide för arbetsplatsträffar – Visuell dialog" finns tips om hur man kan planera och genomföra arbetsplatsträffar så att alla berörda involveras och engageras.



### 4.1. Den formella delen

I den formella delen ligger uppmärksamheten på att regelbundet gå igenom de punkter som finns i mallen för minnesanteckningar (se bilaga 2 i Handledarguide för arbetsplatsträffar – Visuell dialog).

Den formella delen kan ha olika utformning men ska enligt samverkansavtalet behandla följande punkter:

- verksamhetsfrågor LiU, enheten/avdelningen/institutionen
- ärenden till styrelsen eller motsvarande
- förändringar
- arbetsmiljö
- lika villkor
- miljö
- information om anställningar
- kompetensutveckling
- information från exempelvis LSG, CSG, råden

Den formella delen ska säkra att dessa områden blir behandlade i samverkansavtalets anda. Det betyder att alla ska få kännedom om vad som händer på arbetsplatsen så att man kan ta initiativ och påverka. Det kan innebära att en fråga förs vidare till LSG eller CSG, eller alternativt att frågan förs över till arbetsplatsträffarnas informella del.

### 4.2. Den informella delen

Den informella delen erbjuder möjligheter till fördjupat inflytande och ett medskapande som stärker gemenskapen och utvecklingen. Begreppet medskapande innebär att deltagarna intar ett aktivt och ansvarstagande förhållningssätt som sträcker sig längre än att bara närvara och passivt "lyssna av". För att nå en sådan kvalitet måste det förutom tid och utrymme finnas en metodik som stödjer processen – från att väcka ett engagemang till att ta hand om resultatet och avsluta träffen på rätt sätt. I avsnittet nedan beskrivs metoden.

För att ett engagemang ska uppstå hos medarbetaren förutsätts att frågorna som avhandlas angår honom/henne.

Vid utformningen av den informella delen har därför olika erfarenheter och teorier vägts in, i en process bestående av nio steg och som börjar med en impuls och slutar i handling. För att en handling ska uppstå är förutsättningen att processen inte avbryts och att svaret på de underliggande frågorna hela tiden är ja!

INPUT	BUDSKAP IMPULS	Fas 1 Varseblivning	Fas 2 Reaktion	Fas 3 Handling
	MENTAL FÖRSTÅELSE	1 Vad är det jag hör? Vad är det jag ser?	4 Har jag förstått tillräckligt?	7 Hur skall jag agera? Var skall jag börja?
EMOTIONELL MOTIVERING	2 Angår det mig? Är jag berörd?	5 Vill jag engagera mig i detta?	8 Vill jag satsa? Är det värt sitt pris?	
FYSISK HANTERING	3 Kan jag påverka? Har jag nytta av detta?	6 Har jag tillgång till det jag behöver?	9 OK - ALLT KLART NU HANDLAR JAG!	

OUTPUT

Sekvensanpassningsmodellen, utvecklad av Ben Shalit och FOA

För att underlätta arbetet med arbetsplatsträffarnas informella del har modellen tagit fasta på en metod som visat sig vara enkel att hantera och som leder till de eftersträvarde kvaliteterna – den visualiserade dialogen.

#### 4.2.1. Visuell dialog

Dialog som begrepp bygger i detta sammanhang till stor del på William Isaacs syn. Isaacs som är verksam vid MIT:s

Sloan School of Management beskriver dialog som ”konsten att ta tillvara energin i meningssmottagningar och öka kreativiteten på jobbet och hemma”. I sina resonemang framhåller Isaacs att dialog är mer än bara ett utbyte av ord. Det handlar om förmågan att ta till sig andras uppfattningar och om konsten att tänka tillsammans.

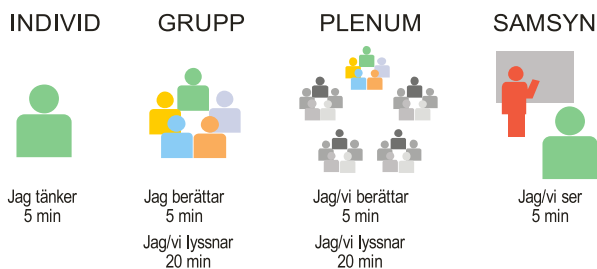
Visuell syftar på att dialogen görs synlig genom att deltagarna skriver ner sina synpunkter som därefter struktureras i områden/grupper. Nämnade områden/grupper hjälper deltagarna att upptäcka och se olika mönster och samband.

Genom att kombinera dialogen med visualisering av deltagarnas inlägg förstärks dialogens kvaliteter. När dialogen kombineras med tekniker för att visualisera blir den mer kraftfull och kan tillämpas på alla frågor och ämnen där man vill starta medskapande processer. Resultatet av dialogen tydliggör frågor och ämnen som utpekas som viktiga av deltagarna. Metoden passar bra när man vill belysa ett problem eller frågeställning som alla har erfarenhet av. Den passar också bra när man vill arbeta fram idéer, visioner och handlingsplaner och där en hög grad av delaktighet eftersträvas. Metoden har en enkel men klar ram som bygger på att frågeställningar bearbetas enligt givna premisser, först enskilt, sedan i form av dialog i mindre grupp för att avslutas i plenum då alla grupper deltar i dialogen. Resultatet utmynnar i en summerad ”Samsynsbild”. Med samsyn i detta sammanhang avses inte att alla har landat i samma uppfattning utan att alla ser samma bild samtidigt. Bilden speglar både olikheter och likheter i de uppfattningar som finns bland deltagarna. Samsynsbilden visar vad som är centralt och vad som är perifert, vanliga och annorlunda perspektiv etc.

#### Med metoden vinner man framför allt:

- större engagemang och delaktighet
- att deltagare får ett ”eget utrymme”, dvs. tid att reflektera och att komma till tals
- att dominant personer hålls tillbaka och alla delar på den tilldelade tiden
- att arbetssättet främjar kommunikation, lärande och allas aktiva deltagande
- ett effektivt tidsutnyttjande och en stor andel ”kvalitetstid” för den enskilde

Anta t.ex. att det tar 60 minuter att bearbeta en fråga där var och en förväntas ha en uppfattning. Med metoden kommer en tredjedel av tiden (20 minuter) upplevas som exklusiv ur den enskilda deltagarens perspektiv, eftersom den kretsar kring den egna eller den egna gruppens uppfattning. Först 5 minuter för egen reflektion, sen 20 minuter för att delge dessa till övriga gruppmedlemmar. Därefter ges 5 minuter för den egna gruppens uppfattning och 20 minuters lyssnande på andra grupper. Slutligen 5 minuter kring den gemensamma bilden som alla skapat tillsammans. Detta ger goda förutsättningar för ett högt engagemang. Med traditionella mötesformer skulle det behövs avsevärt mer tid för att nå samma exklusivitet och kvalitet.



Exempel på hur 60 minuter kan disponeras med Visuell dialog. När processens fyra steg genomförts har man genomfört en ”loop”.

#### 4.2.1.1. Den Visuella dialogens fyra steg – en loop

Principen för Visuell dialog är enkel och innehåller fyra steg. När de fyra stegen har genomförts har en s.k. ”loop” genomförts. Beroende på frågans art och komplexitet kan processen behöva genomföras med hjälp av en eller flera loopar. Oavsett om en eller flera loopar genomförs inleds alltid processen med en allmän, ofta upplevelserelaterad frågeställning, för att så småningom hamna i en mer avgränsad och konkret frågeställning, gärna så handlingsinriktad som möjligt. Oftast räcker det med en loop där man efter dialogens fjärde steg (samsyn) kan gå direkt till planering eller åtgärder. Ofta krävs endast en loop men mer avancerade och komplexa frågeställningar kräver ibland en process med flera loopar. Utgångspunkten är alltid



en öppnande frågeställning för att komma fram till den första samsynsbilden som i sin tur utgör ett avstamp för nästa loop.

#### 4.2.1.2. Ytterligare loopar

Vid mer komplexa frågor kan man med fördel arbeta i flera loopar. Den andra loopen bygger på resultatet av den första där den nya frågeställningen t.ex. kan handla om konsekvenserna av den första samsynsbilden. Återigen börjar man med en individuell reflektion följt av en dialog i den lilla gruppen som övergår till dialog i plenum och som utmynnar i samsynsbild nummer två. Den tredje loopen kan t.ex. fråga efter idéer och lösningsförslag som svarar mot samsynsbild två.

Efter tre loopar är i allmänhet den ursprungliga frågeställningen uttömd och det är dags att knyta ihop säcken. Nu handlar det om att konkretisera idéerna och förslagen genom att tillsätta arbetsgrupper som arbetar vidare eller att planera och agera.

En utförligare beskrivning hittar du i "Handledningen för arbetsplatsträffar – Visuell dialog".

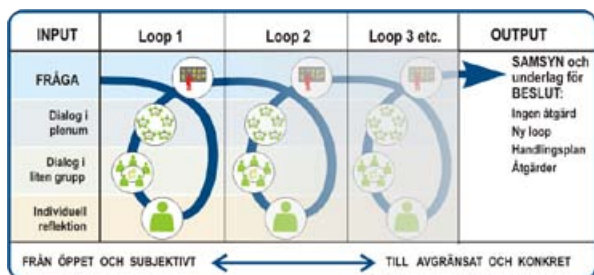
medveten om att man för tillfället inte kan komma vidare och varför det är så. Det är viktigt att alla inser att inget mer kommer att hända och att de förstår orsaken. På så sätt blir arbetsplatsträffen en markering av ett gemensamt ansvarstagande där ingen fråga tillåts rinna ut i sanden. Detta skapar i sin tur förutsättningar för ett ökat ansvarstagande och att oklara förväntningar och besvikelser undviks.

#### Loopar resulterar i samsyn och underlag för beslut.

Vare sig processen genomförs som en eller flera loopar så är syftet att komma fram till något av följande tre beslut:

- ingen åtgärd
- en ny loop
- handlingsplan/åtgärder

I "Handledarguiden för arbetsplatsträffar – Visuell dialog" finns en noggrann genomgång av ett exempel tillsammans med förslag på mall för åtgärdsplan och minnesanteckningar. Syftet med mallarna är att underlätta ledarens arbete med att dokumentera, planera och följa upp.



Den Visuella dialogens loopar

Som framgår av figuren blir processen mer konkret för varje loop. Det är viktigt att slutföra varje påbörjad loop genom att föra den ända fram till samsyn och underlag för konkreta ställningstaganden och beslut. Om tiden inte räcker till att föra processen till en tillfredsställande avslutning bör man antingen fortsätta vid en senare arbetsplatsträff eller föra frågan vidare till någon ansvarig person eller tillsätta en arbetsgrupp.

Om detta visar sig vara svårt är det viktigt att göra gruppen uppmärksam på och

## 5. Andra metoder för att öka delaktigheten vid arbetsplatsträffar (APT)

### 5.1. Skalövning

När processer leds med hjälp av frågor finns olika metoder att tillgå. Vissa frågor är lämpliga att rikta till alla på samma gång och låta den som vill svara. Ett bra sätt att få igång processen är att börja med en skalövning.

Man drar upp en linje och definierar en skala som kopplas till en fråga, t.ex. "Hur tycker du att den senaste månaden har varit?" Därefter får var och en göra en markering på skalan utifrån den egna uppfattningen.



En naturlig följdfråga kan vara att låta var och en besvara frågan varför personen valde att sätta sin markering just där. Genom att berätta och ge olika exempel kan en större förståelse skapas för varandras utgångspunkter i det fortsatta arbetet.

### 5.2. Inventering med listor

För att få svar på svårare frågor eller frågor som förutsätter kunskaper kan en fördel vara att arbeta med listor. Ett sätt är att påbörja listan med något som är allmänt känt och sedan vända sig till deltagarna och be om hjälp med att bygga på förteckningen. Alla deltagare ska kunna följa hur svaren växer fram och därmed bidra med egna associationer och kompletteringar. Blädderblock eller whiteboardtavla är lämpliga att använda. Det viktiga är att alla kan se hur listan växer fram. Listan ger olika infallsvinklar och deltagarna påverkar varandra genom att varje bidrag väcker nya associationer och tankar. Ofta fördjupas analysen vartefter listan växer fram. Samtalsledarens uppgift är att ställa frågor

kring det som sägs: "hur kommer det sig" och "varför är det så". Detta bör du som samtalsledare tänka på:

- Det ska finnas en ledare som för diskussionen och noterar svar på en tavla eller blädderblock.
- Frågan ska vara tydligt formulerad till exempel "Vad kännetecknar ett bra möte?"
- Alla svar ska noteras kortfattat. Acceptera alla svar. Vänta med diskussion och invändningar.
- Låt svaren flöda så länge som de kommer spontant.
- Lämplig fortsättning är att analysera de olika delsvaren med följdfrågor eller till exempel positivt – negativt.

### 5.3. Laget runt

Ytterligare ett sätt att få dialog kring mer känsliga områden är att gå laget runt. En grundingrediens i ett bra möte är att alla kommer till tals på någorlunda lika villkor. Ett sätt är att låta var och en i ordnad form säga något om hur de ser på frågan. Alla mötesdeltagare svarar i tur och ordning på samma fråga. Alla får tala färdigt utan att bli avbrutna och de övriga lyssnar noga för att uppfatta vad de andra verkligen menar. Låt ingen diskussion starta innan alla har sagt sitt. Detta bör du som samtalsledare tänka på:

- Gå laget runt – har man börjat måste man fullfölja. Tänk på att den som inte får tala känner sig diskvalificerad.
- Alla bör tala ungefär lika länge.
- Lyssna uppmärksamt och förutsetningslöst på den som talar.
- Den som talar ska uppmanas att tala utifrån sig själv – säg jag i stället för man.
- Ingen får tala en andra gång innan alla har haft möjlighet att yttra sig.

Ett annat passande läge för "laget runt" är tillfällen då några deltagare är mycket engagerade och har svårt att släppa in de andra i diskussionen. Det är också ett bra sätt att ladda ur irritation eller motsättningar mellan mötesdeltagare. Alla

kan lyssna och förstå andra bättre om de vet att de erbjuds möjlighet att tala utan att behöva konkurrera om utrymme. När alla kommit in i metoden vet man också att man får tala till punkt utan att behöva försvara sina argument innan man hunnit formulera sig färdigt. Är det en extra svår eller infekterad fråga som ska lösas kan det fungera att tala laget runt i flera varv. Det är viktigt att tänka över hur man formulerar laget runt frågan så att svaren på den verkliga leder vidare.

## 5.4. Idégenerering – brainstorm

Denna metod är till för att ta tillvara alla idéer och all kreativitet som finns i en grupp utifrån ett visst frågeområde. Genom metoden ökar deltagarnas gemensamma kreativitet. Ett bra sätt att komma igång är att låta gruppen "kläcka" idéer och efter en stund läsa upp sina förslag medan samtalsledaren antecknar. Kommentera inte förslagen som läses upp.

Fortsätt sedan med en brainstorm. Det kan behövas om ett möte kört fast och inga idéer eller lösningsförslag håller. Alla tänker fritt och kommer med idéer och uppslag utan att begära ordet. Någon eller några antecknar allt som sägs utan att värdera. Det är viktigt att inte kommentera eller kritisera någon annans förslag. Den som kritiserar har hamnat snett genom att tänka på kritik i stället för att tänka fritt och associativt. Den kreativa processen är ömtålig och kan lätt stoppa upp. Alla måste inse att det ligger ett stort värde i alla idéer. De hämningslösa, ogenomtänkta och fäniga idéerna har ett särskilt värde, ofta som målgörande passning till de riktigt genialiska.

## 5.5. Öppna och öppnande frågor

Ibland vill man snabbt få igång deltagarna genom att ställa en öppen fråga som genererar många tankar och associationer. För att uppnå den effekten är det viktigt att den inte formuleras som en kunskapsfråga och inte heller för begränsad och styrande.

Man bör formulera frågan så att den stimulerar deltagarnas lust att associera, söka efter egna minnesbilder och exempel, det vill säga något som man kan reflektera över och dela med sig av. Välj en fråga som bottnar i upplevelser, erfarenheter eller känslor utifrån en allmän och övergripande frågeställning som alla har något att säga om. Frågan ska alltså vara öppet formulerad, utan värderingar eller krav på kunskaper. I stället ska den efterfråga upplevelser, åsikter eller känslor. "Vad påverkar ditt engagemang?" "Vad kännetecknar din situation?" är exempel på inledningar till öppna frågor, det vill säga frågor som leder till såväl positiva som negativa associationer.

Använd gärna post-it-lappar. När dessa samlats in gör man en sammanfattande redovisning där alla inlägg uppmärksammas utan kommentarer eller värderingar. Endast klagörande frågor för att förstå eller ange exempel tillåts. Därefter kommer man med en följdfråga som kopplas till svaren på den första frågan. Det kan handla om vilka konsekvenser deltagarna kan se av det som redovisats från den första frågan. Genom kopplingen till det som redan redovisats innebär följdfrågan en ytterligare avgränsning. När svaren på följdfrågan redovisats ställer man en tredje fråga som leder till svar som är än mer konkreta. Metoden innebär att gå från det generella och allmänna till det konkreta och specifika. Man kan fortsätta med fler följdfrågor tills man landar i konkreta planer och aktivitetslistor. Jämför för övrigt med den Visuella dialogens loopar.

## 6. Sammanfattning

Det är viktigt att hitta en metod för att få igång fungerande arbetsplatsträffar. Detta introduktionsmaterial har beskrivit en mer handfast modell för arbetsplatsträffar men också tips på andra metoder för att läsaren ska kunna hitta sin metod eller en kombination av metoder för att lyckas i sitt arbete. Du som leder arbetsplatsträffar kan läsa mer i "Handledarguide för arbetsplatsträffar – Visuella dialog" .

Materialet är utvecklat i ett delprojekt inom Satsa friskt, ett samverkansprojekt mellan arbetsgivare och arbetstagarorganisationer (SACO, OFR och SEKO). Materialet är framtaget i samarbete med Arbetslust & Utveckling AB.

De övergripande målen för projekten inom Satsa friskt är att förbättra arbetsmiljön samt att stärka det partsgemensamma arbetet.

Samverkansavtalet utgör en bas för arbetet, och ska bidra till att stärka dialogen mellan arbetsgivare och arbetstagarorganisationerna i syfte att utveckla verksamheten vid Linköpings universitet.

Frågor kring materialet besvaras av personalavdelningen.

[www.liu.se](http://www.liu.se)



**Linköpings universitet**  
expanding reality