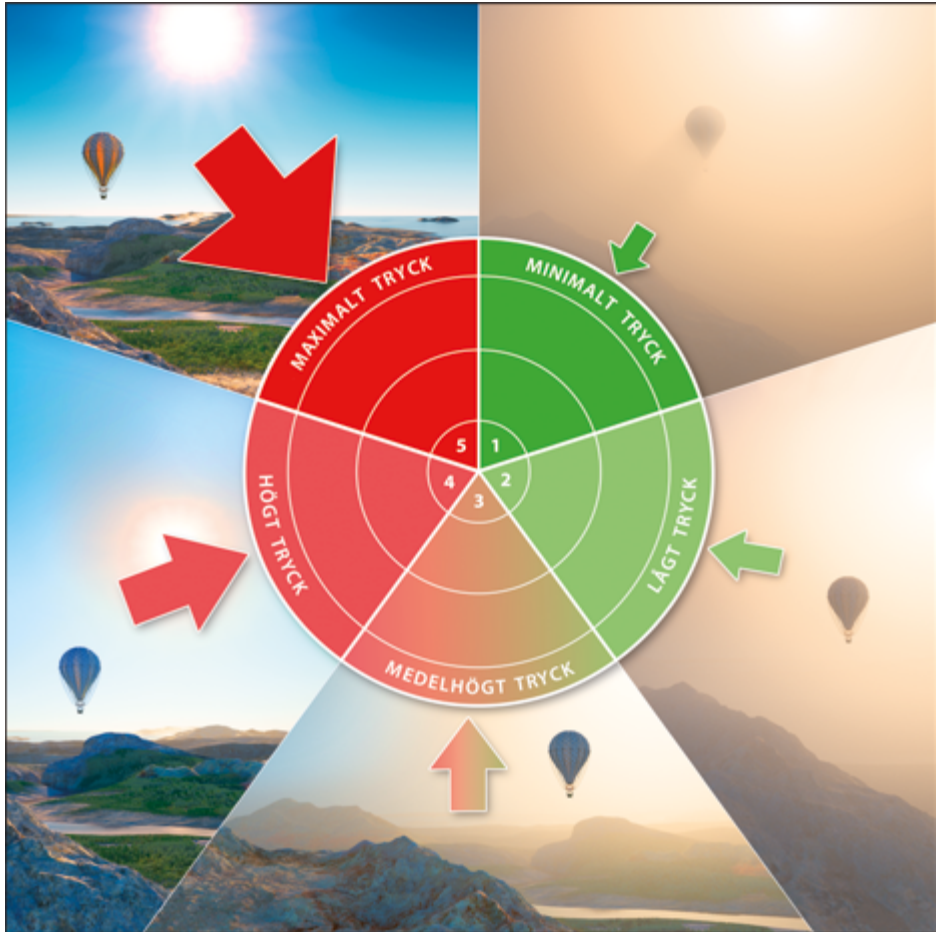


MENINGSFULLA MÖTEN

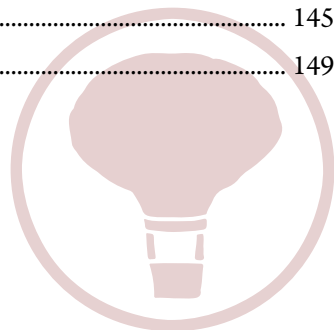


Pia Moberg & Peter Chadwick
Japco Publishing House

INNEHÅLLSFÖRTECKNING

FÖRORD	8
INTRODUKTION	10
DEL 1: CHADBERGSKALAN	13
Möten.....	18
Chadbergskalan Nivå 1: Minimalt tryck.....	19
Chadbergskalan Nivå 2: Lågt tryck	22
Chadbergskalan Nivå 3: Medelhårt tryck	25
Chadbergskalan Nivå 4: Högt tryck	28
Chadbergskalan Nivå 5: Maximalt tryck	32
Mötesvariationer	36
Konferenser & informationsmöten	36
Kaosmöten.....	36
Virtuella möten	37
Triggers för att öppna och stänga mötet	38
Mötesordförandens roll	38
Vem initierar mötet?	39
Mötesrummet	39
Mötesuppföljning.....	39
Vad händer mellan möten?	40
Hur gick mötet?	40
Min roll.....	42
Mötesetik – vem ansvarar för att mötet blir bra?.....	44

DEL 2: INTERKULTURELLA UTMANINGAR	45
CQ – Kulturell intelligens.....	47
Det kulturella isberget	49
Kulturuppdelad världskarta	52
Lewismodellen.....	56
Område 1: Ledarskap & relationer	62
Område 2: Språk & kommunikation.....	71
Område 3: Offshore English & pilotspråket	83
Område 4: Att övertyga & presentera	105
Område 5: Problemlösning & beslutsprocess	115
Område 6: Interkulturella möten.....	123
Genusfrågor	126
Dialogen som läromästare	127
DEL 3: ATT ETABLERA ETT KOMMUNIKATIONSKONTRAKT	130
EFTERORD.....	144
ORDLISTA	145
LITTERATURFÖRTECKNING.....	149



FÖRORD

Vi styrs av våra förväntningar

Om framtiden vet vi mycket lite. Men vi har svårt för att leva i ovisshet. Därför skapar vi förväntningar på oss själva och på de människor som vi skall samarbeta med för att uppnå gemensamma mål. För att lyckas i våra föresatser bör våra enskilda förväntningar samspela. Det är här som grus kan komma in i maskineriet.

Vi lever ju i en global värld. Den är inte homogen, utan utgörs av grupper och individer, som alla bär egna ryggsäckar av förväntningar framvuxna ur skilda kulturella bakgrunder. När denna heterogena mosaik sammanstrålar i möten, kan skilda eller oklara förväntningar få det önskvärda dynamiska samspelet att skorras. Alla kan vara överens om målen, men skilda mentala bilder och scenarier kan sätta käppar i hjulet för hela processen.

Den här boken handlar om hur sådana problem effektivt kan elimineras, eller åtminstone minimeras, genom att förväntningar synkroniseras.

Hyllmetrar av receptböcker ger recept på hur man skapar effektiva möten, håller framgångsrika presentationer eller blir en ypperlig kommunikatör. Vi menar att det inte finns *ett* rätt svar. Det allra mesta beror på sammanhanget, och samspelet mellan aktörerna. I grunden handlar det om att synka de enskilda förväntningarna i varje enskild mötessituation. Det är här som Chadbergskalan kommer in.

Vår förra bok *Foolproof International Communication (FIC)* handlade om att kommunicera utan att missförstånd uppstår. I boken utvecklade vi det språk piloter använder i tjänst, så att det blev praktisk tillämpbart vid globala virtuella möten i affärsvärlden. Under arbetets gång upptäckte vi att pilotspråket är ett sätt att synka förväntningarna redan från början, att minimera utrymmen för missförstånd. Vi presenterade också en ny metod för hur man internationellt kan använda engelska som vi kallade Offshore English. Om pilotspråket och Offshore English kan man läsa i del 2 här i denna bok.

Pedagogiken i FIC fick beröm. Men många läsare tyckte den saknade en dimension. Tydligheten i pilotspråket var bra, men att man inte 'behöver vara pilot hela tiden' Kommunikation behöver inte alltid vara helt kristallklar, utan den måste ibland få tillåtas bli en aning diffus och nyanserad. Det bör praktiskt taget alltid göras skillnad mellan olika mötesnivåer, men hur det skall gå till är en annan fråga.

Utifrån denna återkoppling växte en ny modell sakta fram: Chadbergskalan. Genom nivåindelning synkar Chadbergskalan deltagarnas förväntningar utifrån vad en given mötessituation eller process kräver.

Vi som skapade Chadbergmodellen och som skrivit den här boken heter Peter Chadwick och Pia Moberg. Modellen skulle kunnat heta Mowick, men vi valde Chadberg.

Göteborg & Lyon den 18 mars 2018

INTRODUKTION

Därför måste vi synka våra förväntningar

Praktiskt taget varje beslut, vare sig det handlar om på global nivå eller ett grupparbete i skolan, är resultatet av informationsflöden och möten mellan ett antal personer. Möten, som inte levererar hållbara resultat och bär framåt, är inte bara dyrbart slöseri med resurser, utan kan även vara rent kontraproduktiva.

I skarpa lägen får kommunikationen inte lämna öppningar för missuppfattningar. Tydlig och klar kommunikation kan vara en överlevnadsfråga. Inte bara mellan pilot och flygledare under en inflygning i busväder. Utan även i informationsutbytet mellan och inom länder, företag, fackföreningar, politiska partier och myndigheter. Tillväxt och utveckling bygger på utbyte av tankar, tjänster och resurser i öppen samverkan. Men i slutändan, oavsett nivå, handlar det om kommunikation mellan individer.

Den stora utmaningen är att skapa *samstämmiga förväntningar* inom varje steg av processen. Med hjälp av Chadbergskalan är det möjligt att skapa denna samstämmighet.

Boken består av tre delar.

Del 1 introducerar Chadbergskalan och dess olika mötesnivåer, verktyget att skapa gemensamma förväntningar inför varje enskilt möte.

Del 2 handlar om mötessituationens specifika utmaning, när flera kulturer interagerar med varandra. I interkulturella globala sammanhang (teambuilding, förhandlingar, beslutsfattande samt utbyte av kunskap och erfarenheter) är det av avgörande vikt att känna till sådana områden, som kräver insiktsfull och varsam uppmärksamhet. Med 'kultur' menar vi inte bara nationell kultur, utan även organisations- eller företagskultur.

Del 3 ger förslag på hur man kan träffa olika överenskommelser och formulera ett regelverk med sina medarbetare för att synka förväntningarna. Vi kallar detta regelverk för 'kommunikationskontrakt'.

Varje kapitel har en huvudtext och ett antal checklistor som sammanfattar innehållet i varje underavdelning. Fallstudier är skrivna på en 'pergamentsrulle'.

Meningsfulla möten riktar sig till dig som är...

...chef/ledare

Chadbergskalan ger dig en metod att synka medarbetarnas förväntningar inför varje mötesituation. I globala sammanhang är insikter i interkulturellt ledarskap centralt. Boken ger dig grundläggande nycklar i CQ (Culture Intelligence), samt hur du formar ett kommunikationskontrakt med din avdelning, projektgrupp, arbetslag eller organisation.

... medarbetare

Chadbergskalan är tillämpbar på *alla* mötesnivåer. Och du får en värdefull inblick i olika kulturers sätt att se på samarbete, ansvarstagande och roller.

... mötesledare

Vare sig du jobbar i liten eller stor organisation, i lokalt eller i ett globalt sammanhang, bör du som mötesledare veta hur du styr upp varje möte så att det blir effektivt och når sitt syfte. Ju starkare gemensamma förväntningar är förankrade hos mötesdeltagarna, desto mindre blir risken för missförstånd, och ju större möjlighet att mötet blir en framgång. Vare sig du är mötesledare, moderator eller mötesfacilitator, hjälper dig den här boken att bli respekterad som en 'möteskung med koll'.

... mötesdeltagare

Som mötesdeltagare ger boken dig nycklar till vilka möten som du bör gå på. Och kanske ännu viktigare, vilka du inte nödvändigtvis behöver vara med på. Checklistorna ger tips om hur du tar reda på om du är rätt person på rätt plats i just på detta möte. I internationella sammanhang, framförallt i hierarkiska kulturer, har deltagarnas status stor betydelse. Förväntas du spela en aktiv eller passiv roll?

... intresserad av möten

Är du forskare eller arbetar som mötesfacilitator, moderator eller liknande? Då är det av värde att känna till nya infallsvinklar inom ditt eget arbetsområde.

... intresserad av CQ

Om du arbetar inom fältet 'interkultur', med särskilt intresse för interkulturell kommunikation och affärskommunikation, kan denna bok förhoppningsvis överraska med nya aha-upplevelser.

DEL 1

CHADBERGSKALAN

Chadberg-skalans modell är inspirerad av väderlek. Barometern är vårt verktyg att mäta lufttrycket, som i sin tur indikerar väderutsikterna. Varför har vi valt just väder? Erfarenheten visar att symboler och liknelser är värdefulla, när man vill reducera komplexa sammanhang till en hanterbar nivå. Väder är något som vi alla kan relatera till. Och alla vet vi skillnaden mellan god och dålig sikt.

Atmosfären som omger oss är inte statisk, utan befinner sig i ständig förändring. Luften kan vara tunnare på vissa ställen, och mer förtätad på andra. Luftområden har därmed olika densitet och olika vikt. Den förtätade luften, som är tyngre, utövar ett högre tryck än den tunna, som är lättare. Det är detta som avses när vi talar om lufttryck, högtryck och lågtryck. Genom att med barometern mäta lufttrycket kan vi i stora drag förutse skiftningar i väderleken. Som regel varslar ett högt lufttryck om att vädret blir klart med god sikt, medan fallande eller ett lågt lufttryck ger risk för nederbörd och sämre sikt.

Chadberg-skalan är ett cirkeldiagram med fem 'tårtbitar'. Dessa speglar fem olika lufttryck (nödvändighetsnivåer) med motsvarande siktförhållande (tydlighetsnivåer). Med hjälp av skalan kan vi söka oss fram till varje kommunikativ situations trycknivå. Och därmed ringa in svaren på frågor som "Hur mycket står på spel?" "Hur liten eller stor felmarginal kan situationen tolerera?" "Vad är syftet?"

Skalan hjälper oss också att förutse behovet av 'klar sikt'. Hur bör det aktuella trycket matchas med en motsvarande klarhetsnivå i språkbruk, förberedelse, genomförande och uppföljning? Kort sagt, i vilket lufttryck hör mötet eller processen hemma?

Maximal tydlighet är inte alltid optimalt. Ett kreativt kick-offmöte har ett annat syfte än ett möte för att koordinera en räddningsinsats. Kick-offmötet riskerar att hämmas av alltför höga krav på förberedelse och klarhet. Initiativ,

kreativitet och spontanitet riskerar att självdö. Ledningsmötet för räddningsinsatsen är däremot akut beroende av kristallklara protokoll och mesta möjliga tydlighet i kommunikation för att minimera förlust i människoliv.

Detta är extrema exempel som är relativt lätta att definiera. Mellan dessa ytterligheter finns en skala av trycknivåer som kanske inte är lika uppenbara.

Det är inte ovanligt att mötesledaren sammankallar till mötet utan att definiera något aktuellt 'tryck' (grad av nödvändighet), och utan att först efterfråga en matchande grad av 'klarhet' (grad av tydlighet). Detta kan få till följd att deltagare upplever sig osynkade i både inställning och agerande under mötets gång, vilket i sin tur kan skapa kontraproduktiv frustration såväl på hemmaplan som i internationella sammanhang. Kulturella grundskillnader i mötet mellan ett japanskt 'högtryck' och ett skandinaviskt 'lågtryck' skulle exempelvis kunna få oönskad turbulens som följd.

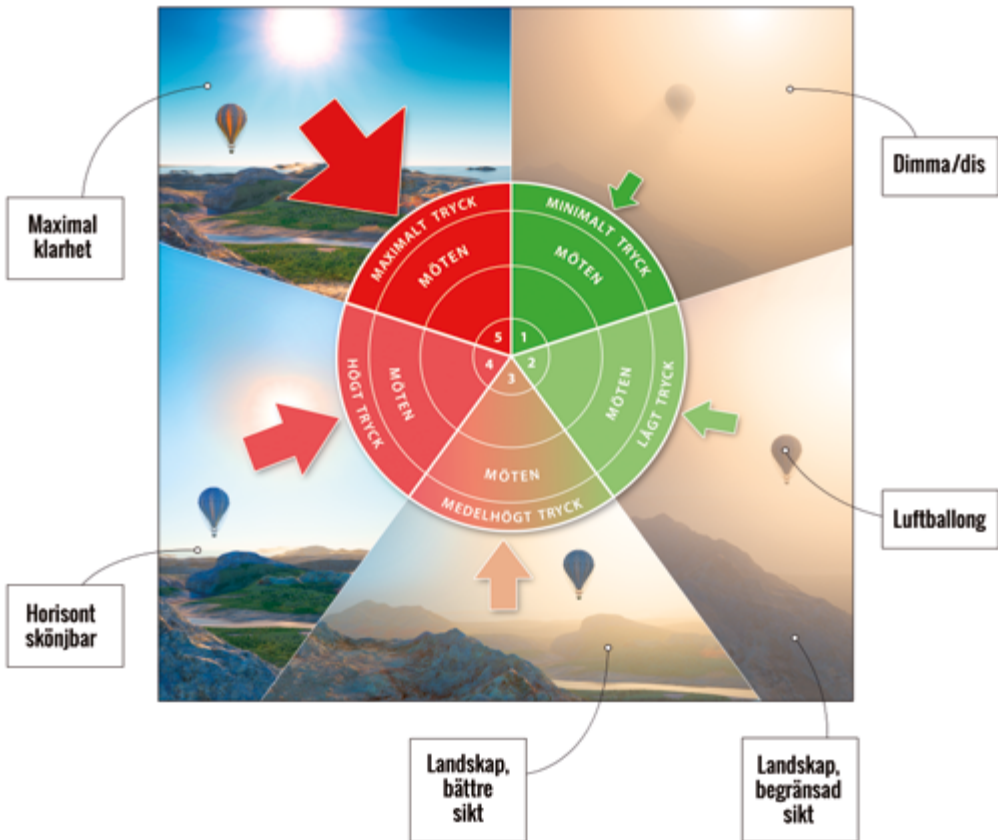
Med hjälp av Chabergskalan är det möjligt att på förhand bestämma och etablera trycknivå inför ett möte eller en process, så att kan klarhetsnivå och avsikt kan synkas bland deltagare. Därmed kan onödig frustration och ineffektivitet undvikas.

Chadbergskalan graderas från ett till fem enligt nedanstående symbolillustration. Trycknivå 1 anger ett lågtryck med diffus sikt (för att undvika eventuella negativa associationer blandar vi inte in regn, åska eller oväder vid lågt tryck. Vårt lågtryck resulterar endast i ett dimmigt soldis). I symbolmodellens utsiktspunkt får vi sedan olika varianter av sikt beroende på hur lufttrycket stiger och diset försvinner. Vid trycknivå 5 råder klarast möjliga sikt.

Vårt målfokus och vår situation symboliseras av en luftballong över ett landskap. Beroende på trycknivå och dis framträder detaljerna i ballongen mer eller mindre tydligt.

Vid högsta tryck, nivå 5, ser vi ballongen som allra tydligast. Inga tveksamheter råder om dess utformning eller beskaffenhet. Alla som ser ballongen uppfattar och beskriver den på samma sätt. Landskapet är synligt ända till horisonten.

Vid lägsta tryck, nivå 1, framstår ballongen mer som en mycket vag kontur. Man vet att den är där, men man får vara kreativ och visualisera för att förstå att det handlar om en ballong. Även landskapets geografi är till stor del okänd. Även här krävs spekulativ fantasi för att framkalla en lägesbeskrivning. Eftersom det är vi, som råder över vädret i Chadbergskalan, är det vi som väljer



lufttryck och sikt inför varje möte. Problemet är att välja rätt!

Varje nivå har lika stort värde. Alla nivåer behövs. Alla har sin optimala plats i ett enskilt sammanhang. Vår uppgift är att göra en uppskattning vilken nivå som är adekvat för var och en i en given situation, för att där kunna synka förväntningarna med övriga i gruppen. Kruket är alltså att välja rätt nivå för varje unikt tillfälle.

Om man applicerar skalans trycknivåer på olika yrken eller olika uppgifter, så ser man att arbeten med skilda krav bör korreleras till olika nivåer. En pilot eller kirurg måste vara på nivå 5 eftersom det minsta misstag snabbt kan få direkta

allvarliga följder. Även en kock på en Guide Michelin-restaurang måste befinna sig på nivå 5, då alla moment måste vara väl förberedda och då arbetsgången är strikt formaliserad. Komplexa logistiska operationer måste också ligga på nivå 4-5. En sekreterare däremot kan arbeta runt trycknivå 2-4 beroende på uppgiftens natur. Idésprutan, som oavsett yrke initierar nya projekt, ligger på 1-3. De flesta projekt och processer innehåller alla fem delarna, där de är olika stadier av flödet, vare sig det gäller tillverkning av en lastbilmotor, att skriva en doktorsavhandling eller att komponera ett musikstycke. Alla delar är alltså lika viktiga, men var och en kräver sin egen plats i skeendet.

Många yrken rör sig över skalan 1-5, andra behöver aldrig upp till nivå 5. Det är också så att alla arbetsuppgifter, där varje detalj måste utföras med precision och förutsägbarhet, kan utföras på nivå 5. Pilen i Chadbergsskalan visar på en process som genomgår nivåerna 1 till 5.



I bokens första del bekantar du dig med Chadbergskalans fem olika delar, och vilka mötessituationer de representerar. Efter varje del finns en checklista. Checklistan är ett flexibelt redskap. Den fungerar dels som utgångspunkt för din egen förståelse, och dels när du etablerar ett internt kommunikationskontrakt för organisationens möten (se Del 3). Man kan givetvis internt ge de olika nivåerna andra egenskaper. Det viktiga är dock att alla är helt överens om vad som förväntas av samtliga deltagare i varje enskild mötessituation.

Därefter följer tankar kring mötesvariationer, och vad man bör ha i åtanke för att få ett möte att funka.