



Det är på dig det hänger om konferensen blir lyckad

Gör något **KWI** tillsammans

Chefen som maler och maler bredvid en illa fokuserad overhead framför en halvslumrande församling som har tankarna på annat håll. Känner du igen bilden? Just så ska en konferens inte vara. Och det är bara du, chef, som kan se till att det inte blir så. Receptet lyder: var väl genomtänkt och gör något oväntat, annorlunda!

En konferens består i allmänhet av tre faser: Planering, genomförande och uppföljning. Av dessa tre är det planeringen som är viktigast och som tar längst tid. Tänk dig en tidsaxel från 1 till 20, då bör planeringen uppta 15/20, genomförandet 3/20 och uppföljningen 2/20.

"För att det ska bli en lyckad personalkonferens måste man vara ute i god tid, minst sex månader i förväg", säger Ingegärd Lindquist författare till Konferensboken (Liber Hermods) och konsult i konferensfrågor.

Det är också viktigt att medarbetarna tidigt får reda på när konferensen ska äga rum. I dag har alla ont om tid och måste få en chans att planera sina liv.

"Och i och med att konferensen finns i allas medvetande vävs den in i det dagliga arbetet. Man tänker 'det där kan vara

bra att ta upp på konferensen'. Dessutom måste ju medarbetarna kunna informera kunder så att man inte bokar in andra saker under konferensdagarna."

Det är viktigt att du tidigt klargör för dina medarbetare vad som är syftet med konferensen. Medarbetarna vill uppfatta konferensen som seriös och som att chefen har tänkt igenom ett program.

"Ibland handskas man lite vårdslöst med konferensbegreppet. Om syftet bara är att roa sig är det sannolikt bäst att ordna en rejäl fest i stället för att ta folks tid i anspråk för några dagars nöjesresa", tycker Ingegärd Lindquist.

En chef måste också ha respekt för att även det praktiska arbetet med att planera konferensen tar tid. Chefen kan inte delegera allt till sin sekretera-



Många goda råd finns i Ingegärd Lindqvists "Konferensboken".

re utan måste själv ta aktiv del i planeringen menar Ingegärd Lindqvist. Det bästa är om chefen och en person till bildar en organisationskommitté som drar upp de stora dragen för konferensen, samtidigt som en projektgrupp bokar och tar hand om det praktiska.

Chefen bör också delta i detaljplaneringen: val av lokal, utformning av program, lämpliga pauser osv.

Beroende på målet för konferensen kan den utformas på olika sätt: planeringskonferenser, kick off-konferenser, belö-

MÅSTE MAN ÅKA BORT?

Det finns ett symbolvärde i att man förlägger konferensen utanför arbetsplatsen, menar Ingegärd Lindqvist. Då lämnar man också vardagen rent mentalt. Det behöver inte betyda att man måste resa långt bort, huvudsaken är att det inte är gångavstånd till jobbet. Det är viktigt att konferensdeltagarna också deltar i gemenskapen, så att inte några försvinner till sina rum för att "ringa samtal" eller "kolla om det har varit något". Under en konferens sägs ofta det viktigaste "off side", alltså under pauserna. Dessutom har det ett värde för medarbetarna att någon gång få se sin chef sitta med i kaffegänget.

VÄLKOMNA HEM TILL CHEFEN!

Många chefer vill vara gästfria och bjuder därför hem sina medarbetare på konferens. Det är alltid trevligt att se hur chefen bor, men kom i håg att då är du inte bara chef – utan också värd.

Och som gäst i chefens hem drar sig medarbetarna för att ta upp svåra frågor.

Men det finns också fördelar med att vara i hemmiljö. Det skapar trygghet och man sköter sig själv.

NÄR SKA MAN INTE HA KONFERENS?

En grupp som har problem ska inte åka på konferens och tro att man därigenom kan lösa sina problem. I stället ska chefen tala med var och en i förväg och först därefter diskutera med hela gruppen.

ningskonferenser och konferenser som ska stärka samhörigheten och skapa en vi-känsla.

Hur ska du då gå till väga för att det ska bli bäst?

En "vanlig" planeringskonferens med budgetgenomgång och verksamhetsplanering blir sannolikt bäst om den förläggs till en traditio-

nell anläggning.

"Det vanligaste missstaget är att man sätter ihop ett alltför kompakt program", säger Ingegärd Lindqvist. Lägg in luft i programmet. "En timmes lunch är för lite, jag brukar sätta av upp till två timmar."

Sovra hårt i informa-



tionen, det finns en gräns för hur mycket människor orkar ta in.

Därför behövs också ordentliga pauser. Varför inte ersätta den obligatoriska kafferasten med te och scones? Eller kanske kan ni ordna en picknick i stället för att sitta i fikarummet.

Och i stället för den sedvanliga drinken före middagen kan man t ex ha en drinkskola med en bartender som undervisar hur man blandar drinkar och som avslutas med att var och en blandar sin egen.

Försök också hitta bästa tidpunkten för de olika programpunkterna. Att dra årets resultat på morgonen efter en sen middag är inte så smart.

Tänk också igenom din egen roll under konferensen. Är det självklart att chefen ska tala hela tiden? Det här är speciellt viktigt om ni ska diskutera

problem. Om chefen tar över showen vågar ingen annan ta till orda.

● En konferens som ska stärka samhörigheten och skapa vi-känsla på företaget kan med fördel förläggas utanför de gängse konferenshotellen. Läs om IFL:s, Institutet för Företagsledning, konferens i Stockholms skärgård här intill. Den arrangerades av Göran Gennvi på NaturAkademien, som har specialiserat sig på konferenser ute i Guds fria natur.

"Om syftet är att skapa en vi-känsla – byt miljö. Det är inte marknadschefen, vaktmästaren och kontrollern som möts utan Anna, Sven och Kalle", säger han.

Medarbetarna ska försättas i sådana situationer där de prestationskrav som följer med yrkesrollen försvinner.

"Det gör man bäst ge-

nom att låta människor dela en upplevelse", säger Göran Gennvi. "Helst i en miljö där alla är nya och ingen känner sig som på hemmaplan."

"I en konferenslokal på en herrgård kan prestationsängesten ibland sitta i väggarna", fortsätter han.

Gemensamma minnen betyder att man alltid har något att prata om i kaffrummet, vilket stärker vi-känslan.

● Om syftet med konferensen i stället är att gruppen ska skapa någonting tillsammans, t ex formulera en vision för det fortsatta arbetet kan det vara lämpligt att ordna en konferens som ansluter till den gamla traditionen med rådslag, där "hövdingen lyssnar".

"Och då är det viktigt att chefen verkligen gör det, lyssnar alltså", säger Göran Gennvi. "Chefen måste respektera medarbetarnas synpunkter och erfarenheter för att modellen ska fungera."

När medarbetarna känner att chefen faktiskt lyssnar på deras synpunkter kan det komma fram den mest fantastiska klokskap – från oväntat håll. Det finns folk i organisationen som har fullständig kontroll på hela företaget. För chefen gäller det att skapa ett tryggt och krea-

Konferensexperten vill öppna deltagarens alla sinnen

Lek och skratta åt er själva

Gör något annorlunda, gärna utmanande, råder Lena Börjeson den villrådige chef som planerar sin konferens. Chefen som enmansshow i talarstolen tillhör en svunnen epok, betonar hon. I det nya konferenssverige kopplas höger och vänster hjärnhalva samman och alla sinnen är med. Särskilt sinnet för humor och sinnet för konst. Deltagarna blir engagerade, känner sig berikade.

"Mycket skratt ger kreativa idéer. Den som vågar skratta åt sig själv och sina misslyckanden har kommit långt", säger Lena Börjeson, organisationskonsult i egna utbildningsföretaget Metoda Konsulter AB.

"Chefen ska leda konferensen själv och våga leka, berätta sagor och inte vara så himla seriös. Jag gillar enkla upptåg, att ha kul och att göra saker tillsammans", poängterar hon.

Lena Börjeson har utarbetat hela böcker med förslag till kreativa aktiviteter som kan användas under konferensen. De går ut på att konferensdeltagarna jobbar aktivt tillsammans. De kan till exempel ta tempen på företaget genom att klistra post-it-lappar med plus och minus för olika företagsdelar i företaget.

En annan övning är att utse de olika rummen till drömrums, genomföranderum och kritikrum. I drömrums gestaltar deltagarna visionen, i genomföranderums ser de för sig hur den ska förverkligas och i kritikrummet försöker de förutse vad som kan gå snett.

Kunskapsakademien på Österlen är en konferensarrangör där målfokuseringen snarare tonas ned. De flesta som har varit på konferens där, har svårt att beskriva vad de har varit med om och vad det konkret ska leda till. Men det är så det ska vara.

Ett återkommande

inslag är gruppvis utflykter bland Österlens konstnärer, då konferensdeltagarna får möjlighet att tala om livet, snarare än verksamheten.

"Vi vill gripa tag, så att tanke och känsla får samma utrymme. Det är inte enbart intellektet som ska utvecklas. Deltagarna ska fånga utvecklingen med alla sina sinnen på en gång", säger Per-Olof Andersson.

Trygghet är ett nyckelord för moderna konferenser. Ingen ska känna sig utsatt, alla ska ha roligt. Det innebär att aktiviteterna har förenklats och förbilligats sedan 1980-talet. Den tidens försranning och bungy jump lämnade många medarbetare utanför och ses numera som oseriösa övergrepp på människor och ett tecken på maktkultur. □



Lena Börjeson.

"Hämta inspiration från scouterna"

► tivt klimat under en konferens så att medarbetarna vågar vara öppna.

"Men det krävs en mogen och modig chef för att klara av det", säger Göran Gennvi.

Uppföljningen av konferensen – oavsett typ – är minst lika viktig som genomförandet. Låt projektgruppen göra noteringar under hela konferensen om vad ni kommer på och vad ni bestämmer.

Gör också en utvärdering på konferensens sista dag bland deltagarna. Gör den skriftligt. Utvärderingen bör ta upp både konferensens innehåll som de praktiska arrangemangen, liksom en ordentlig genomgång av utfallet av ekonomin.

Och – det viktigaste av allt – glöm inte att tacka dem som har hjälpt till att ordna konferensen, både medarbetare, inbjudna talare och arrangörer.

Vilken typ av konferens du än väljer ska du ha en sak klar för dig: Det är på chefen det beror om konferensen blir lyckad. Tänk igenom i förväg allt som kan gå fel och var beredd på att det ändå dyker upp något som du har förbiset.

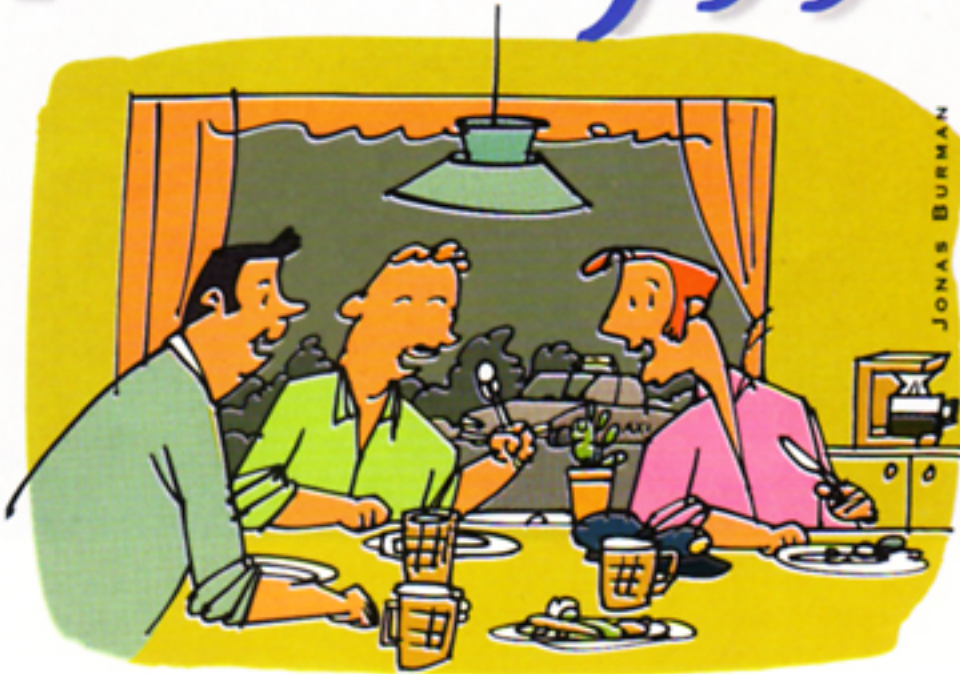
Alla litar på att chefen fixar det.

Konferenstexter:
Ingrid Kindahl
Annika Rosell

Taxi Stockholm arrangerade en målkonferens

I hemmiljö känner sig gruppen trygg

De senaste gångerna Lasse Frisk, avdelningschef på Taxi Stockholm, har ordnat konferens för sina åtta medarbetare hemma hos en av de anställda.



Lasse Frisk är chef för Taxi Stockholms avdelning för rekrytering och utbildning. Han föredrar att hålla konferenser i hemmiljö.

Jag är inte mycket för konferensanläggningar, säger han. "Jag vill bygga upp en trygg atmosfär, där alla är delaktiga. Det manifesteras i att vi som avslutning på konferensen lagar middagen tillsammans, dukar och diskar. Till detta behövs alla."

Lasse Frisk börjar planera sina konferenser i

god tid, och sätter upp ett mål för den.

"Var och en ska veta vilket avdelningens övergripande mål är. Dessutom måste alla känna till sina egna och alla andras personliga mål. Det är viktigt för att kunna vara delaktig i den totala verksamheten."

När konferensen är slut ska alla ha lärt sig något och kunna blicka framåt. Därmed har de möjlighet att påverka verksamheten. De ska också må bra och ha haft kul.

Själva konferensarbetet sker ofta i grupparbeten med kreativa övningar enligt de metoder som Lena Börjeson har utarbetat. Hon har i många år varit ett mycket nära bollplank åt Lasse Frisk.

"Övningarna kan inledas med att medarbetarna får räkna upp sådant som de har lyckats med. Det skapar en positiv stämning. Allteftersom dagen lider kan det hända att vi kommer in på konfliktfyllda saker. Har jag lyckats bygga upp trygghet från början, är det lättare att

orka med svårigheterna", säger Lasse Frisk.

Någon av övningarna brukar innebära att deltagarna målar eller ritar något, kanske utifrån affärsidén. Till slut sammanförs de olika konstverken i en gemensam vision, som utgör en revidering av målet för verksamheten.

"Att rita är mer kreativt än att sitta runt ett bord och diskutera, man fastnar lätt i ord", säger Lasse Frisk.

Han är självkritisk när det gäller uppföljningen. Hittills tycker Lasse Frisk inte att den har fungerat särskilt bra. Vilket i sin tur beror på att målen inte har varit mätbara, de har varit för vida. De har varit bra som vision, men inte som mål. Det ska Lasse Frisk ändra på.

"Nu ska målen vara mätbara, och uppföljningen ska ske i de utvecklingssamtal jag har med personalen varje år", säger han.

Den avslutande middagen blir en pedagogisk poäng:

"Målet är att äta middag vid en viss tid. Alla har sitt ansvar för att det ska uppnås. Sedan har vi en lustfylld utvärdering – åt vi vid den tid vi ville? Smakade det bra? Var vinet gott?"

Mer behövs inte □

Så ordnar du en lyckad målkonferens

- Välj en konferensanläggning där ni kan sköta er själva. Eller var hemma hos någon av medarbetarna.
- Sätt upp ett mål för konferensen, se till att alla känner till det.
- Bygg upp en känsla av trygghet. Alla ska behövas.
- Se till att deltagarna får röra på sig under övningarna.
- Låt deltagarna uttrycka sig med annat än ord.
- Ha mätbara mål och följ upp dem i utvecklingssamtal.

SÅ BLIR KONFERENSEN AVDRAGSGILL...

■ En konferens måste bestå av schemalagt arbete minst sex timmar om dagen för att kostnaderna ska vara avdragsgilla.

Det finns inget tak för hur höga kostnaderna får vara vid konferensen för att vara avdragsgilla. Intern representation får ju t ex bara dras av med 90 kr, men för konferenser får man dra av för "skäliga kostnader". Det betyder i princip att hela kostnaden är avdragsgill. Men om notan upptar alltför mycket sprit, eller om där finns utgifter för t ex liftkort, kommer skattemyndigheten att reagera. □

...OCH SÅ BLIR DEN SKATTEFRI

■ För att de anställda inte ska behöva betala förmånsskatt på konferensen måste, enligt praxis, minst sex timmar om dagen vara arbete. Vad som menas med arbete är inte klart utsagt i lagtexten. Inslaget av nöje får inte vara alltför stort. Marknadsvärdet av resan läggs ovanpå inkomsten och beskattas som löneförmån. Därtill kommer sociala avgifter för arbetsgivaren. □

Vänd!

IFL ville stärka samhörigheten i företaget

I naturen lämnar man de gamla vanliga rollerna

Meditation, lägereld och paddling. Det är övningar som skapar eftertanke och samhörighet. "Vi ville komma över de gamla gränserna", säger utvecklingschefen Roy Olofsson.



JONAS BURMAN

Pröva nya sätt att lära känna varandra – kring en lägereld till exempel.

En konferens i det fria var vad IFL, Institutet för Företagsledning, valde när det var dags att ordna en "samsörighetskonferens".

"Vi har diskuterat vissa förändringar i företagets strategi och organisation och syftet med konferensen var helt enkelt att medarbetarna skulle lära känna varandra på ett annorlunda sätt", säger Roy Olofsson som är programansvarig för företagets utvecklingsprogram.

"Vi ville komma över de gamla gränserna."

Konferensen ägde rum i Bulleröarkipelagen i Stockholms skärgård, på en öde ö där lägerplatsen var iordninggjord av NaturAkademin, ett företag som specialiserat sig just på konferenser där deltagarna vistas ute i naturen.

De fyra tälten som deltagarna skulle övernatta i var redan resta, den första uppgiften blev således att få fyr på lägerelden.

"Vi lyckades faktiskt tända eld med hjälp av flinta och fnöske och där-

efter delade vi in oss i matlag för att laga middagen."

Att laga mat tillsammans blir ett otvunget sätt att träna samarbete. Det uppstår hela tiden nya grupperingar under arbetets gång, vilket gör att diskussionerna löper på ett helt annat sätt än om man sitter runt ett bord.

Dag två inleddes med en kortare meditationsstund, då var och en gick för sig själv för att smälta föregående dags intryck. Därefter var det dags för mer konkret övning i samarbete – en längre paddlingstur i kajak till ett naturreservat.

Redan första dagen hade samtliga fått pröva på att paddla, nu var det alltså dags att omsätta kunskaperna.

"Det var en härlig känsla att finna att vi behärskade paddlingen", säger Roy Olofsson.

Torrt konstaterar han också att en så pass enkel övning som en paddlingstur snabbt avslöjar vilka

som alltid vill vara bäst:

"Det finns de som alltid vill komma först", säger han. "Det syns tydligt vilka som lider av prestationsångest, det var vi flera som upptäckte – och kunde skratta åt."

Konferensen ägde rum under en helg, något som Roy Olofsson egentligen vill varna för:

"Jag tycker att man ska vara försiktig med att förlägga konferenser över helger. Tid är en bristvara för de allra flesta, många har långa arbetsdagar och om man dessutom reser mycket är det viktigt att få tillbringa sin fritid med familjen."

"Företagen får inte missbruka de anställdas tid genom att slentrianmässigt förlägga konferensen till en helg."

Under de här dagarna gjorde man således allt – utom att tala jobb.

"Det finns många tillfällen till att prata jobb. Den här konferensen var till för att vi skulle lära känna varandra på ett annat sätt än i våra vanliga yrkesroller."

"Chefen upptäckte nya egenskaper hos medarbetarna. Och vice versa", säger Roy Olofsson. □

Så skapar du en bra konferens för samhörighet

- **Det första** du ska tänka igenom är: Vad vill vi med konferensen? Annars är det lätt att den uppfattas som en belöning, en underhållningsaktivitet och då blir det inte bra.
- **Se inte konferensen** som en avskild aktivitet. Den ska ingå i en systematisk plan, kanske en öppnande väg in i en ny fas för organisationen.
- **Väck inte förhoppningar** under konferensen som du inte kan infria. Svikna förhoppningar bland medarbetarna sänker hela energinivån. Se därför till att ha en plan för hur arbetet med att stärka vi-känslan ska gå vidare efter konferensen.
- **Det är viktigt** att chefen utsätter sig för samma osäkerhet om vad som ska hända ("paddlingtur – vart då?", "sova under bar himmel!" osv). Chefen ska inte alltid veta bäst. □



Nya utmaningar och problem väntar på konferensen i det fria – det skapar nya grupperingar.