

KOMMUNIKATION

Handledning för olika kommunikations-
situationer i samband med verksamhetsmodellering

Margareta Pettersson
Christina Hallberg

Spridningsförbehåll:

Denna rapport får endast spridas och användas inom
de organisationer som deltar som parter i Triad-
projektet. ©TRIAD augusti 1993

Kort om Modelleringshandboken

Inom Triad-projektets ram har parterna, d v s Ericsson, Telia, Posten, Statskontoret och SISU, beslutat sig för att satsa på ett generellt modellspråk för att analysera och beskriva verksamheter i generella konceptuella modeller. Resultatet av denna satsning utgörs av Modelleringshandboken.

Följande personer har deltagit i arbetet:

Agneta Hagberg, Posten GK-Data	Ann Rehbinder, Posten GK-Data
Malte Nordström, Telia Data	Margareta Pettersson, Ericsson Data
Claes-Göran Lindström, IT Plan	Hans Willars, SISU

Parterna bidrar successivt till Modelleringshandboken genom att producera separat utgivna avsnitt som ingår i en överordnad gemensam handbokstruktur. Som framgår av nedan är handboken indelad i ett antal block med delvis olika syften och målgrupper. De delar som är markerade med * ges ut i en första utgåva.

Referenser inne i en text till andra handboksdelar markeras med titel i fet kursiv stil. Referenser till avsnitt i den här handboken markeras med med fet stil.

Handboksstrukturen

Block A: Översikter

Målgrupp: Ni som vill veta vad modellering är för att kunna var med.

Handboksöversikt*

Grundkunskap för modelleringsdeltagare

Block B:Handledningar

Målgrupp: Ni som har kommit i kontakt med modellering och vill kunna arbeta på egen hand eller leda ett modelleringsarbete.

Modelleringsledarens bashandledning*

Modelleringsteknik

Referensramar, angreppssätt

Modermodeller

Integration

Informatikövergång (Start: Modellbaserad datautformning)

Modellering i grupp*

Kommunikation*

Arbetsgångar* (Första utgåvan innehåller endast Verksamhetsanalys för informatikutveckling.)

Hjälpmedel (Start: Modelleringsväskan*)

Block C: Teorier

Målgrupp: Ni som vill ha djupare kunskap i modellering.

Referenslitteratur

Vardagsteori, teoretisk baskunskap

Teoriavsnitt efter behov

Block D: Hjälpmedel för kunskapsspridning

Målgrupp: Ni som vill visa, lära ut och sprida information om modellering.

Informationsmaterial (Start: Grundinformation)

Kursmaterial

Lärohandledning (Start: Lärohandledning Grundkurs)

Praktikfall: (Start: "Bilverkstaden")

Rapporterna beställs från

SISU • Electrum 212 • 164 40 Kista • Fax 08-752 68

Rapporterna är endast tillgängliga för TRLAD-parterna. Rapporterna är avsejtsfr

Innehåll

1. Utgångspunkter 3

- 1.1 Gränssnitt mot övriga handledningar 3
- 1.2 Grundläggande definitioner 4
- 1.3 Generell teknik vid kommunikation – checklista 6

2. Informera om modelleringens nytta och idé 9

- 2.1 Motiv, mottagare och budskap 9
- 2.2 Kommunikationsteknik 10

3. Lära ut modellering 11

- 3.1 Motiv, mottagare och budskap 11
- 3.2 Kommunikationsteknik 12

4. Dokumentation för presentation 17

- 4.1 Motiv, mottagare och dokumentutformning 17
- 4.2 Riktlinjer för dokumentutformning 18
- 4.3 Media och dokumentationsstöd 20

5. Presentera modelleringsresultat 23

- 5.1 Motiv, mottagare och dokument 23
- 5.2 Kommunikationsteknik 24

6. Intervjuteknik 37

- 6.1 Utgångspunkter 37
- 6.2 Interpersonell kommunikation – definitioner 38
- 6.3 Intervjun i praktiken 42
- 6.4 Analys av intervjun 43

1. Utgångspunkter

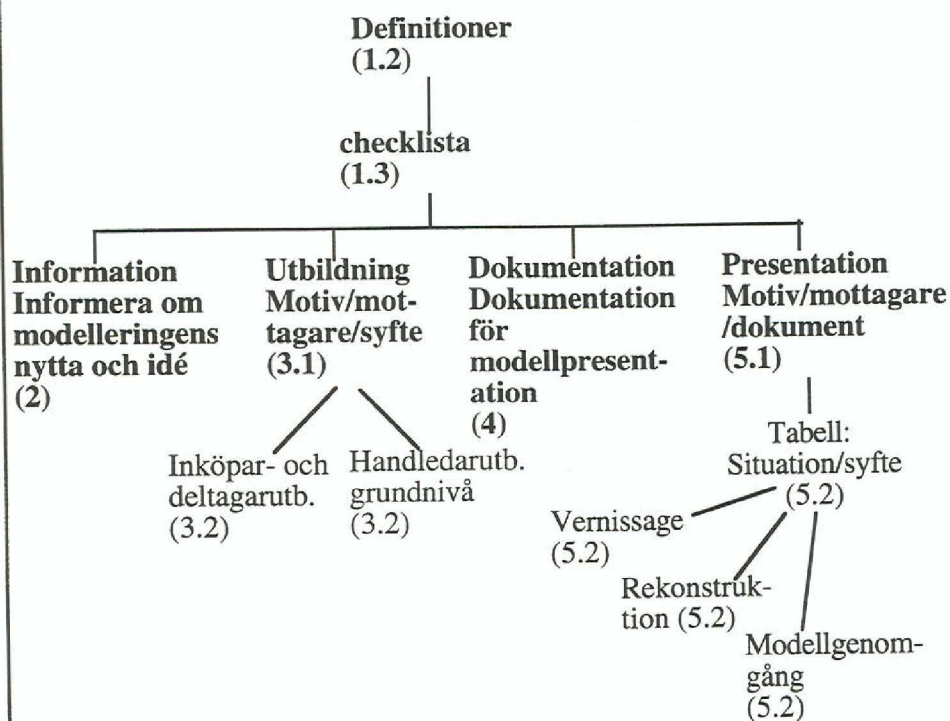
Läsanvisning för informatören, utbildaren, presentatören och dokumentatören:

Läs avsnitten 1.2 och 1.3 som handlar om definitioner och innehåller en checklista för kommunikationsteknik.

Du som är informatör, utbildare eller dokumentatör följer sedan ditt spår i bilden nedan när du läser handledningen.

Du som är presentatör följer huvudspåret i bilden nedan och väljer sedan den presentationsteknik som passar situationen eller syftet bäst.

Läsanvisning för intervjuare: Läs avsnitt 6, **Intervjuteknik**.



1.1 Gränssnitt mot övriga handledningar

Detta dokument behandlar inte de gruppdynamiska aspekterna på kommunikation, d v s de faktorer som direkt påverkar t ex samarbete och kreativitet när man modellerar i grupp. Gruppdynamik behandlas i stället för sig i **block B: Modellering i grupp**.

Handledningen kan däremot användas som stöd för informatörer, utbildare, dokumentatörer och presentatörer i en mängd situationer där det direkta syftet är att åstadkomma en viss effekt hos mottagaren genom att förmedla kunskap om någon aspekt av modellering. Det kan vara vid införsäljning av modellering till en uppdragsgivare, vid rapportering av resultaten inför en beslutsgrupp, vid utbildning i modellering, vid redovisning inför en användargrupp, etc.

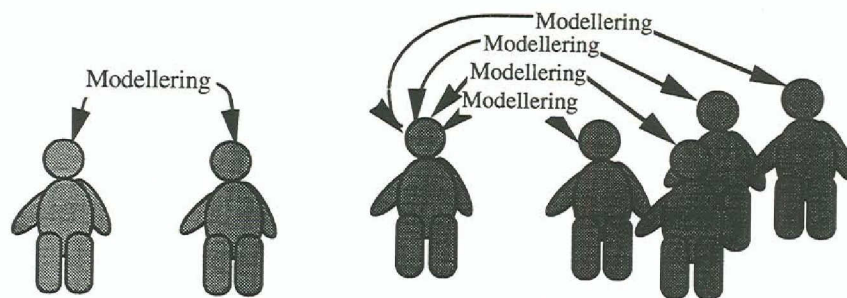
Innehållet har sorterats efter dessa situationer, vilket innebär att en del upprepningsar kan förekomma. De delar av innehållet som är direkt handboksmässigt har ofta givits formen av raka råd och checklistor.

I ett särskilt avsnitt beskrivs hur man genom effektiv intervjueteknik får en person att dela med sig av relevant information.

1.2 Grundläggande definitioner

Denna handledning beskriver hur man går tillväga i följande situationer:

- när man kommunicerar direkt människor emellan – kommunikation mellan två individer (även om *en* person t ex talar till en grupp människor)
- när det grundläggande syftet med kommunikationen är att åstadkomma en viss effekt hos mottagaren (t ex beslut, handling, aktivitet, insikt, förståelse, acceptans)
- när man vill förmedla kunskap om modellering (t ex varför man modellerar, vad modellen innehåller, hur man läser modeller, vilka slutsatser som kan dras utifrån modellerna, hur man gör när man modellerar)
- när man intervjuar någon – den interpersonella kommunikationens betydelse i kontakten med andra människor



Figur 2 Modellering innebär intensiv kommunikation människor emellan.

Grundläggande fakta om kommunikation:

- Det är budskap som kommuniceras.
- Det finns alltid en sändare och en mottagare (ibland flera av varje).
- Budskapen stöder mottagarnas kunskapsuppbyggnad i kunskapsprocesser.
- Kunskapsprocesserna syftar till inläring och en effekt av inläringen i någon form, omedelbart eller med en viss fördröjning.

Målet är alltid effektiva kunskapsprocesser, dvs att inga störningar ska förändra budskapets innehåll vid kommunikationen, att den sker snabbt, att inlärningen blir effektiv och att önskad effekt uppnås.

- Kommunikationsprocessen är i princip alltid interaktiv, dvs kommunikationen sker i båda riktningarna: Sändarens budskap leder till inlärning som resulterar i en återkoppling från mottagaren vilket i sin tur leder till ett nytt budskap från sändaren etc.

För att kommunikationen ska vara effektiv är det viktigt att minimera alla störningar, dvs avvikelser från en ren kommunikation i form av onödiga fördröjningar i tiden, glömska och oönskade effekter. Generellt gäller då att vi i en kunskapsprocess måste fokusera följande:

1. **Människan/mottagaren och den situation hon befinner sig i**
2. **Syftet**
3. **Budskapet**
4. **Sättet att förmedla budskapet**

Det handlar om att tydliggöra *syftet* med kunskapsuppbyggnaden, dvs:

- uttrycka den önskvärda effekten hos mottagaren så konkret att den går att följa upp och utvärdera (användarna accepterar arbetsgruppens samtliga förslag, ledningsgruppen beslutar att genomföra förändringarna i enlighet med presenterat förslag till handlingsplan etc)
- definiera ett antal delmål (t ex först rätt uppfattning, sedan förståelse och till sist önskvärd effekt)

Det handlar om att anpassa *budskapet* till mottagaren, dvs:

- utforma budskapets innehåll så att det ger önskad effekt hos mottagaren (kunskapen)
- ge budskapet den inre form (logik, storlek, komplexitet) och yttre form (språk/syntax, layout, m m) som bäst påverkar inlärningen och den önskade effekten hos mottagaren

Det handlar om att anpassa *förmedlingstekniken* till mottagaren, dvs:

- välja lämplig kommunikationsstil (rak, vädjande, aggressiv) och lämpligt uppträdande (klädsel, bemötande)
- välja lämpligt kommunikationsagerande (rollspel med flera aktörer, föreläsaren med sin publik, m m)
- välja lämpligt kommunikationsstöd (mediaval, utrustning, rekvisita)
- välja lämplig kommunikationsmiljö (tidpunkt, lokalval, m m)

Anpassningen av budskap och förmedlingsteknik baseras på en bild av *mottagaren*.

- Definiera mottagarkategori (ledningsgrupp, representanter för operativ verksamhet, metodintressenter etc)

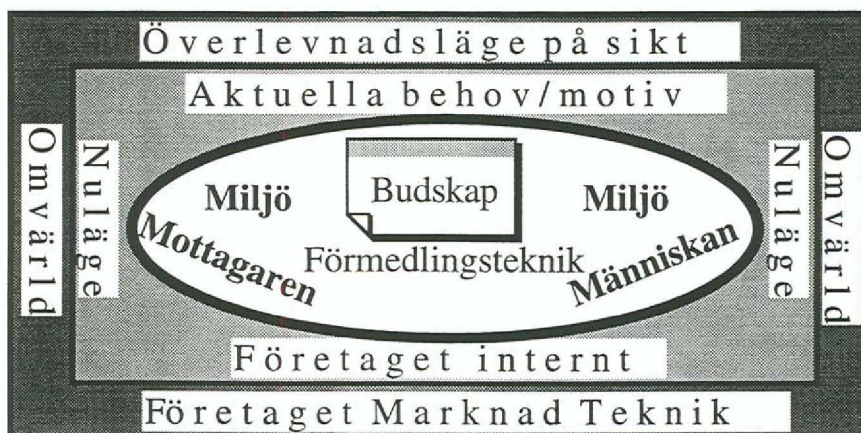
- Ta reda på mottagarens omvärld, dvs nuläget, respektive läget på längre sikt vad avser företagets finanser, marknad etc (överlevnadsläget)
- Bilda dig en uppfattning om mottagarens mentala förmåga, referensramar och förkunskaper (mental beredskap för inläring)
- Ta reda på mottagarens behov och känslor och olika faktorer (motiverande eller avskräckande) som kan påverka deras attityder och förväntningar i positiv eller negativ riktning och därmed deras möjligheter till inläring och acceptans av det budskap som förmedlas

1.3 Generell teknik vid kommunikation – checklista

- Förbereda den egentliga kunskapsprocessen
- Leverera budskapet till mottagaren med vald förmedlingsteknik.
- Återkoppla och träna vid lämpligt tillfälle.
- Leverera nästa budskap.
- Utvärdera den slutliga effekten.

Förbereda den egentliga kunskapsprocessen:

1. Identifiera mottagare och formulera syftet konkret.
 - Vilken kategori i företaget tillhör mottagarna, vem representerar de, vilken roll, vilket ansvar och vilka befogenheter har de? (beslutsfattare, metodintressenter, sakområdesspecialister, kontrollörer, utvecklingsansvariga)
 - Vilken effekt eller förändring vill du uppnå hos mottagaren? (insikt, mognad och förståelse eller motivation och säkerhet, acceptans och förankring eller handling och aktivitet)
 - Vilka delmål ska jag passera? (uppmärksamhet, rätt uppfattning, insikt, förståelse, etc)
 - När och hur kan du mäta effekten? (mätning före och efter, förväntningar, enkät, observation, konkreta resultat)
2. Analysera mottagaren – gå från det yttre skalet mot människan i centrum enligt figur 1.3.
 - Vilket är mottagarnas överlevnadsläge? (företag i kris, rationaliseringsbehov, möjligheter att göra bättre affärer)
 - Varför kommunikation just nu? (det direkta motivet, intresset, aktuella problem/behov)
 - I vilken miljö sker kommunikationen? (rum, tidpunkt)
 - Vilka individer är mottagare? (personlighet, historik)
 - Vad kan de, vad vill de och hur mår de? (kunskapsläget respektive personliga motiv, hot och möjligheter)



Figur 1.3 Mottagarläget – modell för kommunikationsanalys

3. Anpassa budskapet till syfte och mottagare.
 - Vilket innehåll ska budskapet ha?
 - Hur ska budskapet delas upp och anpassas?
 - I vilken ordning ska budskapets delmängder förmedlas?
 - Vilken form (inre respektive yttre) ska väljas?
 - Vilken typ av bearbetning krävs och i vilken omfattning?
4. Välj förmedlingsteknik efter syfte, budskap och mottagarläge.
 - Vilket kommunikationsagerande och -teknik passar bäst?
 - Vilken kommunikationsstil passar bäst?
 - Vilket media och vilket teknikstöd passar bäst?
 - Var ska kommunikationen äga rum?
 - När och hur länge ska kommunikationen äga rum?
5. Skapa en positiv beredskap hos mottagarna inför den egentliga kunskapsprocessen.
 - Peka på positiva effekter, nytta/resultat/upplevelse (stärker motivationen, skapar positiva förväntningar)
 - Komplettera referensramen och förkunskaperna – enkla strukturer och enkla budskap
 - Låt mottagarna själva prova, med lyckat resultat (stärker motivationen ytterligare)
6. Upprätta en kommunikationsplan. Använd svaren på frågorna och förslagen under punkt 1–5 ovan och förslagen 1–3 under avsnittet om återkoppling och träning nedan.

Leverera budskapet till mottagaren med den förmedlingsteknik du valt

- Följ kommunikationsplanen!

Återkoppla och träna vid lämpligt tillfälle

1. Splittra inte kunskapsprocessen i onödan utan välj själv naturliga tidpunkter för återkopplingen. Följ en plan och återkoppla när en klart avgränsad delmängd av budskapet har överförts, efter avbrott för t ex kaffe eller lunch. Låt inte mottagarna hacka sönder budskapet genom ständiga frågor och påpekanden.
2. Kontrollera att kommunikationen fungerat, dvs att mottagarna förstått och vet hur kunskapen ska användas samt att önskvärd effekt har uppnåtts.
För en *dialog* med mottagaren vid den planerade tidpunkten för återkoppling (stärker motivationen att lära mer):
 - Ställ enkla kontrollfrågor till mottagarna, uppmuntra varje svarsförsök (erkännande, framgång för mottagaren)
 - Be mottagarna om synpunkter på kommunikationen, t ex områden att repetera och fördjupa (ansvar läggs på mottagaren)
 - Be mottagarna om tecken på igenkännande, har de t ex tagit del av liknande budskap tidigare, stämmer budskapet med mottagarens erfarenheter? (relevans för mottagarens egna arbetsuppgifter)
 - Be mottagarna själva dra slutsatser om hur de kan använda kunskapen (avancemangsmöjligheter)
 - Skapa förutsättningar för önskvärd effekt t ex genom att svara på köpsignaler vid införsäljning och efterfråga ett beslut eller agerande
 - Låt mottagaren *träna* och använd i princip samma upplägg som vid dialogen (träningen ger ytterligare förutsättningar för effektiv inläring och önskvärd effekt hos mottagaren)
3. Utvärdera resultatet av dialogen och träningen och anpassa den fortsatta kunskapsprocessen till det nya läget.

Leverera nästa budskap till mottagaren

- Justera kommunikationsplanen kontinuerligt efter behov och möjlighet!

Utvärdera den slutliga effekten

- Tillämpa vald metod eller valt mätinstrument vid uppföljningen
- Genomför mätningen eller utvärderingen
- Jämför mätningen av den slutliga effekten med syftet och förklara en eventuell avvikelse
- Jämför mätningen före och efter och förklara avvikelens storlek
- Dra slutsatser för kommunikation i liknande situationer i framtiden

2. Informera om modelleringens nytta och idé

Läsanvisning för *informatören*:

Läs igenom avsnitt 1 som beskriver grundläggande definitioner och generell teknik vid kommunikation.

Följ sedan anvisningarna i detta avsnitt.

Observera att ett antal modelleringsargument finns samlade i **block D: Informationsmaterial**

2.1 Motiv, mottagare och budskap

Skillnaden mellan allmän information om modellering och utbildning i modellering ligger främst i omfattningen av momenten återkoppling och träning av det förmedlade budskapet. Att bygga upp kunskap om modellering handlar oftast om att lära sig modellera, t ex *vad* modellering är och *hur* man gör. Av erfarenhet vet vi att det inte är förrän en person får pröva modellering som kunskapen kan befästas. Detta förhållande kan både vara till fördel och till nackdel för kunskapsuppbyggnaden. Nackdelen är att den tar tid. Fördelen är att kunskapen byggs effektivt och att den önskade effekten uppnås, dvs att mottagaren faktiskt förstår, kan och vill använda modellering, har en känsla för vad modellering innebär och vet hur det går till.

Svaret på frågan *varför* man ska modellera respektive *vem* som ska modellera, kan delvis besvaras med information om modelleringens nytta och idé. Denna information är normalt ett bland flera inslag i samband med marknadsföring och försäljning av modellering och är obligatorisk som inledning när man håller modelleringsseminarier och kurser i modellering.

Vid marknadsföring eller försäljning kan mottagaren vara en eller flera presumtiva uppdragsgivare och andra personer som bildar länkar till beslutsfattare, t ex stabspersoner med utvecklingsansvar eller metodexperter.

I en arbetssituation (modelleringsseminarium) eller i en infasningssituation (start av ny arbetsfas med ny arbetsgrupp) är mottagaren oftast företrädare för verksamheten, dvs en person med uppgifter i linjen.

Vid utbildning (modelleringskurs) kan mottagaren vara dels en företrädare för verksamheten som ska arbeta en längre tid med modellering som verktyg, dels en stabs- eller metodmänniska som vill fördjupa sin kunskap om metoden.

De grundläggande budskap som då ska kommuniceras är:

- modelleringsnyttan, dvs att modellering är ett effektivt instrument för att kartlägga och analysera kundens verksamhet och att resultaten alltid bidrar till att målet kan uppfyllas
- modelleringsidén, dvs att det är människorna i verksamheten som är verksamhetsexperterna och att modelleringen ska ta fram deras kunskap om "hur det egentligen är eller borde vara"

2.2 Kommunikationsteknik

Några viktiga saker att tänka på i samband med information om modelleringens nytta och idé:

- Använd checklistan i avsnitt 1.3 och argumentlistan samt övrigt relevant material i *block D: Kursmaterial* som underlag och utforma din egen informationsplan
- Koncentrera budskapet – tiden är i regel knapp
- Kom ihåg att det är resultatet och nyttan som säljer, inte metoden och verktyget
- Utnyttja argumentsamlingen i *block D: Kursmaterial* och välj det du bedömer vara mest relevant
- Referera till konkreta och mätbara resultat från likartade uppdragssituationer
- Peka på mervärdet, dvs mjuka personresultat: kompetensvidgning, förankring, motivation. Snabbare kunskapsuppbyggnad ger återbäring i verksamheten!
- Lämna referenser (namn och telefon)
- Eftersträva enkelhet, särskilt för den teoretiska bevisföringen
- Låt mottagaren göra sin egen nyttokalkyl
- Var saklig – översälj inte
- Använd om möjligt mottagarens företagsspråk, dvs ett språkbruk som mottagaren känner igen
- Visa inte modeller eller modellgrafer, dvs resultat från modellering (avståndet är alltför långt mellan modell och konkreta mätbara resultat i verksamheten)
- Följ upp och utvärdera resultatet!

3. Lära ut modellering

Läsanvisning för *utbildaren*:

Läs igenom avsnitt 1 som beskriver grundläggande definitioner och generell teknik vid kommunikation.

Följ sedan anvisningarna i detta avsnitt.

Observera att material för utbildning finns samlat i *block D: Kursmaterial*

3.1 Motiv, mottagare och budskap

Skillnaden mellan information om modellering och utbildning i modellering ligger främst i omfattningen av momenten återkoppling och träning av det förmedlade budskapet. Att förmedla kunskap om modellering handlar oftast om att lära ut modellering, t ex *vad* modellering är och *hur* man gör. Av erfarenhet vet vi att det inte är förrän en person får pröva modellering som kunskapen kan befästas. Detta förhållande kan både vara till fördel och till nackdel för kunskapsuppbyggnaden. Nackdelen är att den tar tid. Fördelen är att kunskapsuppbyggnaden blir effektiv, dvs mottagaren förstår och får en känsla för vad modellering innebär och hur det går till.

Situationer där modelleringsutbildning i någon form normalt genomförs:

- Försäljning av metoden till metodinköpare
- Modelleringsseminarium med icke modelleringskunniga
- Modelleringskurser för modelleringsdeltagare eller handledare

Situationer där modelleringsutbildning kan krävas:

- Marknadsföring av metoden till metodinköpare
- Marknadsföring och försäljning av modellering som verktyg i ett specifikt förändringsuppdrag

Det grundläggande budskap som ska kommuniceras via utbildningen är modelleringstekniken och modelleringsprocessen. Utgångspunkten är att deltagarna nyligen har blivit informerade om modelleringens nytta och idé.

- Modelleringstekniken består av två olika sorters byggteknik som omfattar dels språket för modellkonstruktion och modelleringsregler, dels hanteringen av de fysiska tillbehören (plast, färgade kartongbitar, tejp etc)
- Modelleringsprocessen handlar om att utvinna kompetens, kreativitet m m och om att skapa samförstånd i samspelet mellan deltagarna i en modelleringssuppgift samt om handledarens roll i denna process

3.2 Kommunikationsteknik

3.2.1 Allmänna anvisningar

Syfte: Syftet är att lära deltagarna vad modellering är, hur man gör när man modellerar och hur man gör när man leder modellering.

Förberedelser:

- Använd checklistan i avsnitt 1.3.
- Boka ändamålsenliga och helst neutrala modelleringslokaler, dvs lokaler som inte tillhör kunden, tillräckligt många rum (ett rum per arbetsgrupp), tillräckligt stora rum (minst 5 x 4 m²), tillräckligt rena väggar (minst 2 väggar utan fönster, fast armatur etc).
- Ta fram OH-material för metodpresentation, program eller agenda, deltagarbrev, ett relevant praktikfall, ett relevant övningsexempel, en relevant arbetsmodell, byggtekniska regler, utvärderingsmall m m ur **block D: Kursmaterial**. Där finns även några kreativitetsövningar att bryta av med för omväxlings skull.
- Ta fram dokumenterade erfarenheter från en liknande utbildning (utvärdering, anteckningar etc).
- Gör en första grov utbildningsplan.
- Skicka ut ett deltagarbrev som förutom gängse praktiska upplysningar (tid, plats m m) innehåller information om vad som ska modelleras, hur man gör (ytligt) samt ett antal drivande frågeställningar för mental uppvarmning av deltagarna.
- Ta fram spelregler för modellering ur **block D: Kursmaterial** (t ex närvaro, roller, agerande vid konflikter och andra beteenderegler).
- Ta fram en modelleringsväska som är färdigpackad enligt innehållsförteckningen och en rulle genomskinlig vanlig byggplast (50 m lång och 0,10 mm tjock, se **block B: Modelleringsväskan**).

Framgångsfaktorer:

All utbildning i modellering – oberoende av målgrupp, omfattning och yttre betingelser – bör i princip ha följande kännetecken:

- Deltagarna är väl förberedda och nyfikna
- Utbildningstiden (explicit tid) understiger inte fyra timmar och tiden för en modelleringskurs understiger inte en dag
- Övningsfältet är intressant för deltagarna (direkt kundnytta, allmänt engagerande, motivationsskapande)
- Syftet framgår tydligt (även om uppgiften är fingerad)
- Övningsområdets kärnverksamhet är huvudsaken – inga onödiga detaljer och ingen obalans
- Kunskapsuppbyggnaden sker steg för steg
- Teoripass och praktiska göra-, pröva-, tränamoment varvas
- Återkopplingarna mellan praktik och teori är nära och ofta återkommande
- Vittnesmålen om modelleringserfarenheter är många

- Flera vernissager (presentation, konstruktiv kritik, tid för eftertanke, modifiering, nystart) ordnas
- Flera kreativitetsövningar (t ex avkoppling, nya tankestråk, lossa knutar) ordnas
- Utbildningen är integrerad i arbetet med att lösa en verklig eller fingerad uppgift och deltagarna märker inte att de utbildas
- De åtta K-na – Kompetens, Kreativitet, Kritik, Kommunikation, Konsensus (samförstånd), Kvalitet, Kul, Kaos – framträder tydligt och används, se **block B: Modellering i grupp**

Uppföljning och utvärdering:

- Utvärdera utbildningsresultatet med stöd av utvärderingsmallen i **block D: Kursmaterial** (baseras på checklistan)
- Sammanställ, dokumentera och gör resultaten tillgängliga för uppdragsgivaren, kursdeltagarna, de kvalitetsansvariga m fl, samt för erfarenhetsbanken (din egen eller den företagsgemensamma)

3.2.2 Utbildning för inköpare och modelleringsdeltagare

Läsanvisning för dig som *utbildar* inköpare och modelleringsdeltagare:

Läs igenom avsnitt 1 som beskriver grundläggande definitioner och generell teknik vid kommunikation.

Fortsätt med avsnitten **Motiv, mottagare och budskap** respektive **Allmänna anvisningar** ovan.

Följ sedan anvisningarna i detta avsnitt.

Observera att material för utbildning finns samlat i **block D: Kursmaterial**

Målgrupp/mottagare: Deltagare i utbildningen kan vara de personer som representerar kunden vid inköp av modellering som verktyg i förändringsprojekt, metodinköpare samt deltagare vid enstaka ”skarpa” modelleringsseminarier eller flergångsdeltagare i projekt. De har i princip aldrig medverkat vid modellering, men är införstådda med modelleringens idé och nyttoeffekter.

Syftet: Syftet med utbildningen för modelleringsdeltagare och inköpare är för det första att göra deltagarna medvetna om att gruppmodellering ger önskvärda resultat i verksamheten. Därmed förstärks effekten av information om modelleringens nytta och idé. Det andra syftet är att deltagarna ska behärska byggtekniken tillräckligt bra för att kunna modellera under ledning av en handledare.

Budskapets innehåll: Den grundläggande kunskap om byggteknik som ska förmedlas är dels språket som används vid modellkonstruktion, dels hanteringen av modelleringsteknikens rekvisita – plast, färgade kort, tejp, m m.

Några viktiga saker att tänka på, speciellt vid utbildning i modellering för modelleringsdeltagare och inköpare:

1. Förbered utbildningen enligt avsnittet **Allmänna anvisningar** ovan, och gör en detaljerad utbildningsplan
 - Välj ett övningsfält från deltagarnas egen verksamhet om tiden är knapp (inköparna ser omedelbart nyttoeffekten och engångsanvändarna åstadkommer resultat som direkt kan användas i det fortsatta arbetet)
 - Välj ett annorlunda övningsfält för flergångsanvändare om den tillgängliga tiden för utbildning är 1–2 dagar (ger bättre inlärningseffekt, mindre fokusering på sakfrågor och mer på själva metoden), och ge en grundkurs
 - Välj i första hand (om tiden är knapp) den eller de modelltyper som tydligast och snabbast leder mot målet (i det här fallet är målet att skapa ett underlag för beslut eller en plattform för fortsatt arbete)
2. Följ utbildningsplanen!
 - Styr det praktiska arbetet – särskilt inledningsvis – med fast hand (med hjälp av basmodeller, startpaket etc)
 - Återkoppla ofta till modelleringens syfte och låt deltagarna själva bedöma resultatet (visa att syftet kan uppfyllas även om tiden inte medger en komplett konstruktion och håll tempo och kvalitet!)
3. Följ upp och utvärdera!

3.2.3 Handledarutbildning – grundnivå

Läsanvisning för dig som utbildar *modelleringshandledare*:

Läs igenom avsnitt 1 som beskriver grundläggande definitioner och generell teknik vid kommunikation.

Fortsätt med avsnitten **Motiv, mottagare och budskap** respektive **Allmänna anvisningar** ovan.

Följ sedan anvisningarna i detta avsnitt.

Observera att material för utbildning finns samlad i **block D: Kursmaterial**.

Målgrupp/mottagare: Deltagare i utbildningen kan vara personer som är metodexperter, metodutvecklare, verksamhetsutvecklare, etc som vill lära sig mer om modelleringsledning och agera som handledare i framtiden. De har tillägnat sig erforderliga förkunskaper antingen genom användarmedverkan vid ett flertal modelleringar eller genom att delta i användarutbildning (1–2 dagars grundkurs).

Syftet: Handledarutbildningen är en påbyggnad på utbildningen för modelleringsdeltagare. Syftet är att deltagarna ska få:

- Fördjupad insikt i och medvetenhet om gruppmodelleringens möjligheter för effektiv verksamhetsutveckling
- Fördjupad insikt i och medvetenhet om deltagarrollen vid modellering
- Fördjupade kunskaper om de teoretiska utgångspunkterna för modelleringens olika aspekter

- Tillräcklig skicklighet att hantera metoder för modellbygge, regler, process-tekniker och kommunikationsmetoder för att fungera som en bra handledare vid modellering
- Den motivation som krävs för att själv vilja pröva modelleringsledning i praktiken
- Den säkerhet som krävs för att vilja och våga ta ansvar för modellering i egen regi

Budskapets innehåll: Den grundläggande merkunskap som ska förmedlas – jämfört med utbildningen för modelleringsdeltagare – är kunskapen om människors inlärningsförmåga, attityder, beteende, m m såväl enskilt som i grupp samt betydelsen av effektiv hantering av olika tekniker (bygg-, process-, kommunikationstekniker) för att leda gruppen mot uppställda mål.

Några viktiga saker att tänka på speciellt vid handledarutbildning i modellering:

1. Förbered utbildningen enligt avsnittet **Allmänna anvisningar** ovan, och gör en detaljerad utbildningsplan
 - Handledarutbildning är alltid utformad som en fortsättningskurs (dvs den bygger vidare på grundkurs för användare)
 - En handledargrupp under utbildning bör bestå av 3–5 personer som omväxlande agerar som handledare vid ett modellbygge
 - Den grupp som under utbildningen ska agera användare/verksamhetsföreträdare (dvs övningsgruppen) bör bestå av minst 4–5 personer. I gruppen ingår övriga handledaraspiranter. Om dessa inte är så många kan övningsgruppen behöva fyllas på med ett antal personer som bara spelar rollen som modelleringsdeltagare
 - Varje handledaraspirant bör disponera minst en halv egen dag (inkluderar utbildning av övningsgruppen förberedelser av modellbygge, modelleringsledning samt uppföljning och utvärdering av handledarinsatsen)
 - Planera kursupplägget så att deltagarna får tillräcklig grundkompetens för att klara rollen som handledare under utbildningen (repetera inledningsvis modelltekniska grunder, dvs språket och den praktiska hanteringen, gå igenom hur man lär ut modellering samt håll en teoretisk genomgång om förhållandet individ-grupp-ledare)
 - Låt kursdeltagarna delta i planeringen av seminariet eller kursen, t ex när det gäller i vilken ordning olika modeller ska tas fram och med vilken detaljeringsgrad.
 - Resterande teoriavsnitt och övningar bör helst läggas efter genomfört seminarieupplägg (det är olämpligt att bryta den planerade modelleringskedjan)
 - Bedriv om möjligt utbildningen i internatform
 - Välj ett övningsfält med stort utrymme för visioner och kreativt tänkande (ger bättre inlärningseffekt, mindre fokusering på sakfrågor och mer på själva metoden)

2. Följ utbildningsplanen!

- Uppmana deltagarna att ta tillvara utbildningens möjligheter till utvecklingar, felsteg, rollspel, gränsöverskridanden (det är nu vi har skyddsnet – gör misstagen nu för att inte göra dem senare)
- Var generös med att delge egna erfarenheter, såväl misstag som lyckade grepp
- Ägna varje handledaraspirant mycket uppmärksamhet (observation och utvärdering av handledarrollen)

3. Följ upp och utvärdera!

- Kräv utbildningskvitto från deltagarnas modellering i egen regi (dokumentation, inbjudan att delta som åhörare, etc)
- Behåll kontakten med deltagarna (följ deras fortsatta agerande som modelleringsledare, erbjud rådgivning, ta med dem som observatörer, etc)

4. Dokumentation för presentation

Läsanvisning för *dokumentatören*:

Läs igenom avsnitt 1 som beskriver grundläggande definitioner och generell teknik vid kommunikation.

Följ sedan anvisningarna i detta avsnitt.

Observera att exempel på dokumentutformning finns samlade i *block D: Kursmaterial*.

4.1 Motiv, mottagare och dokumentutformning

Modellering resulterar bl a i sakresultat som representeras av modellgrafer. I det här avsnittet beskrivs hur man dokumenterar modellgrafer som sedan ska presenteras för olika typer av mottagare.

Effektiv dokumentation för presentation innebär att ta fram det dokument som ska användas i en specifik presentationssituation och utforma det så att det bidrar maximalt till målet för presentationen. Önskvärd effekt ska åstadkommas hos mottagaren via effektiv överföring av dokumentets idéinnehåll.

Dokumentets idéinnehåll betraktas i detta sammanhang som stabilt och oföränderligt. Regeln gäller även om innehållet inte motsvarar modelleringens inriktning och syfte. Eventuell förädling avser med andra ord enbart "förpackningen", dvs modellgrafens inre och yttre form. Syftet med förädlingen är att underlätta överföringen av dokumentets idéinnehåll till en mottagare.

Med *modellgrafens inre form* avses logik, storlek och komplexitet. De aspekter som ur presentationssynvinkel kan läggas på den inre formen är av två slag:

1. Modellens logiska omfattning och struktur samt de begrepp som används ska avspegla den logiska tanken hos konstruktörerna. (Saknas delar i modellen? Finns där delar som inte tillhör modellen? Är det obalans mellan delar? Är sambanden logiska/riktiga? Är begreppen rätt valda och rätt definierade?)
2. Modellens storlek och komplexitet får inte hindra mottagaren att uppfatta konstruktörernas logiska tanke. (Finns det en alltför stor mängd modell-objekt? Är detaljerna alltför omfattande? Är modellen svår att få grepp om?)

Med *modellgrafens yttre form* menas språk, syntax, layout, m m. De aspekter som ur presentationssynvinkel kan läggas på den yttre formen är av fyra slag:

1. Modellen ska vara modelltekniskt korrekt (Finns några tekniska misstag eller missuppfattningar?)
2. Layouten ska vara tydlig (Går innehållet lätt att läsa och uppfatta?)
3. Layouten ska spegla modellens inre logik (Är lika grupper kopplade till varandra? Är olika grupper skilda åt?)
4. Grafen ska vara estetiskt attraktiv, dvs snyggt ritad (Ser grafen slarvig ut? Är principerna enhetliga? Är ordningen vertikal eller horisontell? Är linjerna raka eller böjda?)

Till dokumentet eller modellgrafens kan man även koppla olika former av *markeringar* för att fokusera vissa saker:

- Namnskylden bör ges en bestämd placering på varje modell (längst upp till vänster). och bör innehålla uppgifter om företag, vilken verksamhet som beskrivs, perspektiv, modelltyp, tidshorisont, deltagare, modelleringsledare, skapelsedatum samt revisionsläge och -datum
- Markeringar i form av t ex tjocka ramar runt kärnbegrepp, skuggningar av avgränsade delområden, skyltar med texten "börja läs här och fortsätt sedan med xx" används för att underlätta läsning och tolkning av modellen
- Markeringar i form av kommentarer av olika slag används för att peka på väsentligheter, särskilt intressanta lösningar, kvarvarande problemområden, otydligheter etc

Förutom namnskylden är dessa kompletterande markeringar inte nödvändiga när en presentatör förmedlar modellens budskap. De kan t o m vara direkt olämpliga om de stör mottagarens uppfattning av själva modellen. Däremot kan sådana markeringar vara nödvändiga när en mottagare ska tillägna sig substansen i en modell på egen hand.

Det är uppenbart att dokumentets (modellgrafens) form är en faktor som i högsta grad påverkar inläringen hos mottagaren och det slutliga presentationsresultatet. Vid dokumentutformningen måste alltså hänsyn tas till mottagarens mentala förmåga, förväntningar, attityder, förkunskaper och referensramar, både när det gäller det aktuella verksamhetsområdet och modelleringstekniken.

4.2 Riktlinjer för dokumentutformning

Modellgrafens förädlingskedja har sin ena extrempunkt i det ursprungliga fullständiga fysiska dokumentet på plast, white-board etc och den andra extrempunkten i ett dokument där modellgrafens har förenklats till 100 procent, dvs när den grafiska formen helt har omvandlats till löptext. En presentation kan avse såväl extreformer som alla tänkbara mellanvarianter.

4.2.1 Allmänna riktlinjer

Varje dokument som ska bli föremål för presentation ska uppfylla ett antal grundläggande krav oberoende av situation, syfte och mottagare.

Dokumentet ska vara snyggt

Städning av dokument bör helst göras av arbetsgruppen som en rutinåtgärd vid eller i nära anslutning till avslutningen av själva modellbygget – när modellen känns stabil. Syftet med städningen är alltid att göra modellen lätt att förstå och tolka.

Städning innebär att dokumentet förädlas genom bearbetning, förenkling och förtydligande. Bearbetningen innehåller följande moment :

- Korrigera modelltekniska formella felaktigheter
- Kontrollera att texten är lätt att läsa
- Eliminera korsande pilar om det är enkelt
- Sära på modellobjekt som inte hör ihop
- Sammanföra modellobjekt som hör ihop till grupper (kategori, klass, beståndsdelar, etc)
- Skapa luft mellan grupper av modellobjekt
- Ta bort modellobjekt som uppenbarligen inte hör till modellen (logiskt irrelevanta)
- Ta bort modellobjekt som uppenbarligen avviker från den generella abstraktionsnivån (onödiga detaljer)

Dokumentet ska vara lätt att förstå

Varje modellering syftar till att bygga en modell som beskriver det som avses att beskrivas. En sådan modell blir – beroende på en rad omständigheter – mer eller mindre perfekt när det gäller inre och yttre logik, kompletthet, tydlighet och komplexitet. Vissa justeringar kan göras direkt av arbetsgruppen och har karaktär av städning. Ytterligare justeringar kan krävas i samband med förberedelsen inför en presentation. Syfte och mottagarkategori bestämmer förädlingsbehovet.

Vi utgår ifrån att städningen är genomförd. Kravet på att dokumentet ska vara lätt att förstå och tolka motiverar en fortsatt förädling, dvs en bearbetning som innehåller följande moment :

- Rensa bort alla modellobjekt som definitivt inte är relevanta för beskrivningen av sakområdet (de hör inte dit)
- Rensa bort alla modellobjekt som visserligen tillhör sakområdet, men som är överflödiga (de skapar bara onödig komplexitet)
- Komplettera eventuellt med uppenbarligen bortglömda modellobjekt t ex relevanta kopplingar, objektifieringar och generaliseringar som underlättar förståelsen
- Anpassa mängden modellobjekt till mottagarens förkunskaper och referensramar (både om sakområdet och modellering) samt anpassa abstraktionsnivån
- Anpassa texten till sakområdets språkbruk om begreppen är uppenbart missvisande eller svårtolkade
- Kontrollera att modellens innehåll på ett balanserat sätt motsvarar modelleringens syfte

- Kontrollera att det inte finns några motstridigheter i modellen
- Överarbota städningen – tänk på att det visuella helhetsintrycket har stor betydelse för mottagarens beredskap och förmåga att ta emot budskapet (placera väsentligheter centralt, visa tydliga tidsförlopp etc)

4.2.2 Mottagarspecifika riktlinjer

Varje dokument som presenteras ska utformas enligt ett antal grundläggande krav och sedan vidareförädlas så att det i största möjliga utsträckning matchar situation, syfte och mottagare.

I avsnitt 5, **Presentera modelleringsresultat**, beskrivs vad som ska presenteras i olika typer av situationer, vad som karaktäriserar den modell som anpassats till mottagaren och vad som är syftet med en presentation.

Allmänt gäller följande mottagarspecifika riktlinjer för dokumentutformningen när syftet är att dokumentets innehåll ska vara både lätt att läsa och lätt att förstå:

- Förädlingsbehovet är i regel minst om mottagarna är modelleringskunniga personer med kompetens inom sakområdet. I vissa situationer räcker det med den grundläggande städningen (t ex i fortlöpande projektarbete, vid modelleringsseminarier och i samband med undervisning om modellering). Syftet med presentationen kan dock motivera radikalare ingrepp (t ex vid en projektgranskning).
- Förädlingsbehovet ligger på en mellannivå om mottagarna har gedigen sakkompetens men inte är modelleringskunniga (t ex när berörd personal informeras) eller om mottagarna har viss modelleringskompetens och gedigen sakkompetens (t ex i samband med den berörda personalens granskning av ett förslag).
- Förädlingsbehovet är i regel störst om mottagarna inte är modelleringskunniga och dessutom saknar djupare sakkompetens (t ex i samband med rapportering inför en beslutsgrupp). Då krävs framför allt enkelhet och tydlighet i form av en konkret och mycket medveten layout. I vissa fall måste modellgrafen transformeras till löpande text.

4.3 Media och dokumentationsstöd

Modelleringsens sakresultat – modellgrafen – finns alltid som ett ursprungsdokument vars utseende bestäms av vilken fysisk modelleringsteknik som använts. Ursprungsdokumentet kan t ex finnas i form av en byggplast där en samling färgade kartongbitar (modellobjekt) fästs. Modellobjekten har ett textinnehåll som placerats på kartongen med hjälp av häftmassa och pilar mellan objekten markerar sedan samband och kopplar samman dem i en viss logisk ordning. Ursprungsdokumentet kan också existera som en handritad bild på en white-board eller vara konstruerat med hjälp av ett ritprogram.

Det är ofta praktiskt och tidsbesparande att överföra ursprungsdokumentet till ett medium som underlättar den förädling av dokumentets form som presentationen kräver. I praktiken handlar det ofta om att överföra dokumentet till ett elektroniskt medium.

Eftersom en presentation kräver förädling av ursprungsdokumentet bör dokumentationsstödet vara effektivt i flera bemärkelser:

- Det ska gå fort att avbilda ursprungsdokumentet
- Det ska vara anpassat till modelleringstekniken, dvs innehålla motsvarande uppsättning modellobjekt m m
- Avbildningen ska uppfylla grundläggande estetiska krav (snygga modellsymboler)
- Det ska vara enkelt att ändra och flytta modellobjekt – och det ska gå fort
- Det ska vara möjligt att göra markeringar av olika slag som fokuserar vissa delar av dokumentet

Det finns en rad olika motiv för att skapa datorstöd för de ursprungliga modellgrafen. Förädling av modellgrafen för presentation är bara ett motiv bland flera. Det kan t ex handla om att ge konstruktörerna bekräftelse på utfört arbete, att ge modelleringsgranskare stöd för utvärdering av modellen med utgångspunkt i en rad olika kvalitetskriterier, att kunna lagra modellen i en modellbank för att den ska vara lätt åtkomlig i samband med en vidareutveckling, etc.

Kvalitetsgranskning och uppbyggnad av en modellbank för återanvändning kräver mycket avancerade datorstöd. Presentatören kräver inte alla de funktioner som ingår i ett sådant stöd, men skulle naturligtvis också kunna dra nytta av vissa av dessa funktioner.

På marknaden finns datorprogram som ständigt förbättras och som stöder ritning, lagring och administration och behandling av modeller.

5. Presentera modelleringsresultat

Läsanvisning för *presentatören*:

Läs igenom avsnitt 1 som beskriver grundläggande definitioner och generell teknik vid kommunikation.

Följ sedan anvisningarna i detta avsnitt.

Observera att riktlinjer för modellutformning finns samlade i avsnitt 4, **Dokumentation för presentation.**

5.1 Motiv, mottagare och dokument

Resultatet vid all modellering – enskild eller i grupp – är alltid av två slag: sakresultat och personresultat. Detta avsnitt behandlar presentation av det sakresultat som modellgrafer representerar, dvs det substantiella och kunskapsmässiga innehållet.

Modeller, hur geniala de än må vara, har inget värde om deras innehåll inte kan kommuniceras effektivt till intressenter av olika slag. Målet för presentationen är att resultatet, budskapet, ska kunna tas emot och generera önskad effekt hos mottagaren.

Presentation av modeller förekommer i samband med t ex utbildning, projektarbete, seminarier, projektgranskning, information till berörd personal och rapportering till uppdragsgivare. Önskad effekt kan i dessa situationer vara:

- Inläring hos kursdeltagarna så att de själva kan presentera modelleringsresultat i en annan situation
- Kreativitet och kritiskt tänkande hos seminariedeltagarna så att de lämnar konstruktiva förslag i pågående modellering
- Insikt och förståelse hos den berörda personalen så att de accepterar, tar emot och prövar förändringar i sin ordinarie arbetssituation
- Insikt och förståelse hos projektgranskarna och uppdragsgivarna så att de kan lämna förslag och fatta beslut

Utgångspunkten för presentationen är det direkt synbara sakresultat som en person eller en arbetsgrupp har genererat vid modelleringen. Resultatet har ett kunskapsmässigt innehåll som vi vill förmedla samt en inre och en yttre form.

Resultatdokumentet består i sin ursprungligaste yttre form av en modellgraf på plast, white-board eller blädderblock (samt eventuella komplement i form av textdefinitioner, kommentarer, etc). Det fysiska ursprungsdokumentet kan behöva bearbetas på många sätt före presentationen, t ex överförs till ett annat medium via olika tekniker, omformas layout-mässigt, förenklas etc. Denna omarbetning kan avse såväl modellgrafens inre form (logik, storlek, komplexitet) som yttre form (språk, layout, m m). Anpassning till mottagarna kräver ofta modifieringar av modellgrafen i syfte att förenkla och förtydliga det budskap som modellen innehåller.

Det är presentatörens uppgift att välja en presentationsteknik som ger effektiv kunskapsuppbyggnad. Detta val avser:

- Inre och yttre form av modellen/budskapet
- Kommunikationsstöd (mediaval, utrustning, rekvisita)
- Presentationsförlopp: val av spår genom en modell (där man går igenom sammanhängande delmängder i en följd) och val av aktörer

I det följande redovisas ett antal presentationstekniker som bl a inkluderar alla dessa aspekter med tonvikten på själva presentationsförloppet.

5.2 Kommunikationsteknik

Presentatörens val av presentationsteknik bestäms av syftet med presentationen, situation och mottagare, budskapets innehåll och en rad miljöfaktorer, t ex tillgänglig lokal och tid.

Presentationsförloppet bestäms av situation och syfte enligt tabellen.

Tabell. Situation och syfte – presentation

Vernissage		
	<i>Situation</i>	<i>Syfte</i>
I	Undervisning (modelleringssem. kurs)	Lära in/skapa kreativitet/motivera Tänka kritiskt
II	Arbete (modelleringssem.)	Granska/kontrollera/acceptera Motivera/skapa kreativitet
III	Redovisning (granskningsmöte)	Granska/kontrollera/dra slutsatser
IV	Redovisning (information till berörd resp. övrig personal)	Acceptera/förankra

Rekonstruktion		
	<i>Situation</i>	<i>Syfte</i>
I	Rapportering (beslutsmöte, projektgranskning)	Få insikt/förstå/dra slutsatser Ge förslag/fatta beslut
II	Redovisning (info. till berörd resp. övrig personal)	Få insikt/förstå/dra slutsatser Acceptera/förankra
III	Undervisning (kurs)	Lära in

Modellgenomgång		
	<i>Situation</i>	<i>Syfte</i>
I	Arbetsituation (projektarbete)	Återkoppla/minnas/kontrollera Gemensam utgångspunkt
II	Infasningssituation (ny arbetsgrupp som ska vidareutveckla)	Uppfatta/komma till insikt/förstå Acceptera/förankra
III	Undervisning (kurs)	Lära in

5.2.1 Vernissage

	<i>Situation</i>	<i>Syfte</i>
I	Undervisning (modelleringsssem. kurs)	Lära in/skapa kreativitet/motivera Tänka kritiskt
II	Arbete (modelleringsssem.)	Granska/kontrollera/acceptera Motivera/skapa kreativitet
III	Redovisning (granskningsmöte)	Granska/kontrollera/dra slutsatser
IV	Redovisning (information till berörd resp. övrig personal)	Acceptera/förankra

Allmänt om vernissage

Vad är en vernissage?

Vernissage för modellpresentation innebär i princip att en person informerar om ett modellbygge, förmedlar kunskap om modellinnehållet genom att "läsa" ursprungsmodellen i dess fysiska form för en initierad modelleringskunnig mottagargrupp som sedan lämnar synpunkter. Möjligheten att på detta sätt få konstruktiv kritik kombineras ofta med en ambition att förankra modellens substantiella innehåll hos mottagarna. I vissa situationer kan förankringsmotivet dominera syftet med modellpresentationen.

Vilka är mottagarna vid en vernissage?

Mottagare vid en vernissage kan vara:

- Personer som deltar i utbildning och i modelleringsseminarier
- Personer som tillhör särskilt inbjudna gransknings- eller kontrollgrupper
- Personer som ingår i grupper som representerar presumtiva användare

Varför vernissage?

Motiven för en vernissage kan variera:

1. Utomstående modelleringskunniga personer med insikt i det verksamhetsområde som modelleras kan granska arbetet och lämna synpunkter som ger gruppen en möjlighet att förbättra modelleringens slutresultat. Dessa synpunkter kan avse såväl modellens innehåll i relation till modelleringens syfte, som modellens inre och yttre form.
2. Ofta brukar gransknings- och kontrollmotivet kombineras med syftet att förankra modellens substantiella innehåll hos mottagargruppen. Ibland kan förankringsmotivet väga tyngst.
3. En vernissage kan också vara lämplig av psykologiska orsaker, t ex att gruppen behöver få ett erkännande för genomförd arbetsprestation av utomstående, att gruppen behöver en paus i sitt arbete, etc. Vernissageupplägget används då för att stärka motivationen, för att ge tid till eftertanke och kreativt tänkande och för att skapa en god beredskap för nytändning i gruppen.

Vad presenteras vid en vernissage?

Vid en vernissage är det ursprungsdokumentet (den fysiska grafen på plast, whiteboard eller blädderblock) i något av sina utvecklingsstadier som är föremål för presentation. Anpassningen till mottagarna består ofta av en städning av originalgrafan.

När genomförs en vernissage?

En vernissage används som ett instrument för kontinuerlig förbättring i syfte att prestera ett så bra slutresultat som möjligt inom ramen för givna förutsättningar (syfte, ambitionsnivå, kompetens, tid och olika miljöfaktorer).

Det betyder att det är lämpligt att genomföra en vernissage när handledaren eller gruppen själv bedömer att arbetet går trögt:

- oenighet blockerar arbetet
- kompetens saknas för att lösa vissa sakfrågor
- kreativiteten har avstannat
- gruppen har blivit hemmablind

En vernissage kan också vara lämplig när gruppen bedömer att arbetet är helt eller delvis färdigt men att det behöver granskas, kontrolleras eller förankras innan arbetet avslutas eller innan gruppen går vidare med arbetet.

Växelvis vernissage

I vilka situationer är växelvis vernissage lämplig?

Växelvis vernissage är lämplig som presentationsupplägg där två eller flera grupper modellerar parallellt.

- Grupperna har ömsesidig nytta av att studera varandras resultat
- De båda gruppernas arbetsområden är identiska, likartade eller angränsar till varandra
- Arbetet i de båda grupperna genomförs samtidigt eller med kort mellanrum
- Grupperna arbetar i angränsande, närbelägna och lätt tillgängliga lokaler

Hur planerar, genomför och följer man upp växelvis vernissage?

När två grupper arbetar parallellt krävs att handledarna koordinerar arbetet i grupperna så att tidpunkten för växelvis vernissage är lämplig för båda grupperna.

Grupperna agerar omväxlande utställare och besökare när de samlas till vernissage. Tekniken vid genomförande av en vernissage består av följande moment och ingredienser:

Handledarens förberedelser av utställargruppen inför en presentation:

- Använd checklistan och gör en grov vernissageplan tillsammans med gruppen.
- Beskriv syftet med vernissagen för gruppen och diskutera spelregler och förväntat agerande hos mottagarna (undvik revirtänkande och tävling).
- Utse en presentatör inom gruppen (agera som förebild och börja själv om det handlar om utbildning).
- Ge tydliga instruktioner till presentatören.

Handledarens förberedelser av besökargruppen inför en presentation:

- Beskriv syftet med vernissagen för gruppen, spelregler och förväntat uppträdande hos besökarna och förväntad reaktion hos utställarna (kritiken ska vara konstruktiv, först ros och sedan ris, synpunkter ska inte uppfattas som hot, inga absoluta krav – bara förslag, undvik revirbevakning och tävling).

- Förse besökarna med lämplig rekvisita för att överlämna synpunkter på modellresultatet på ett sätt som är tydligt och som kan hanteras vidare av utställarna (rosa/röda lappar och pennor för kommentarer, etc).

Presentatörens genomförande av presentationen:

- Ange vilken totaltid som står till förfogande för vernissagen.
- Beskriv syftet med den modellering vars resultat ställs ut, peka på namnskylten (som ska överensstämma med inriktningen), beskriv kortfattat arbetsförloppet vid modellbygget, beskriv helheten utan direktkoppling till modellen eller genom att peka på några få modellobjekt, ange vad gruppen har fastnat på och behöver synpunkter på etc.
- Genomför dragningen, dvs "läs" hela modellen enligt ett i förväg bestämt spår (välj det spår som ger besökarna bäst förutsättningar att kunna uppfatta och ta del av sakinnehållet).
- Ge den egna gruppen möjlighet att rätta, komplettera och förtydliga presentatörens dragning.
- Lämna fältet fritt för synpunkter, diskussioner, lösningsförslag, etc – allt är tillåtet, uppmana besökarna att infoga konkreta synpunkter (rosa/röda lappar) där de logiskt hör hemma i modellen.
- Observera att samförstånd mellan grupperna inte är något krav, bevaka att de viktigaste strukturella aspekterna fokuseras och se till att perifera detaljfrågor inte tar upp tiden.
- Avrunda vernissagen inom planerad tid (om inte starka skäl finns för omprövning av planerad sluttid), ge positiv återkoppling till besökarna för deras engagemang och värdefulla synpunkter.

Handledarens uppföljning och utvärdering av vernissagen:

- Låt gruppen värdera de synpunkter som framkommit.
- Låt gruppen fatta beslut om vilka synpunkter och bidrag som bör beaktas i det fortsatta arbetet.
- Låt gruppen justera och bearbeta modellen i enlighet med de beslut som fattats.
- Låt presentatören värdera sin insats (sitt eget och andras agerande samt resultatet av vernissagen) med utgångspunkt från den överenskomna grova vernissageplanen.
- Låt den övriga gruppen komplettera presentatörens beskrivning.
- Ge din återkoppling till vernissagen – genomförande och resultat.

Fortsätt sedan med det ordinarie modelleringsarbetet!

Minivernissage

En förenklad variant av vernissagetekniken – minivernissagen – kan vara lämplig att tillämpa i t ex följande situationer:

1. I *utbildnings- och arbetssituationer* när det inte finns någon parallellt arbetande grupp men då ett antal personer med motsvarande kompetens i stället kan sammankallas i nära anslutning till pågående modelleringsarbete.

- Minivernissagen genomförs på i princip samma sätt som en vanlig vernissage.
2. *I utbildnings och arbetssituationer* när det inte finns någon parallellt arbetande grupp eller motsvarande.
 - Minivernissagen genomförs på ungefär samma sätt som en vanlig vernissage med den skillnaden att presentatören ensam agerar utställare medan gruppen i övrigt agerar besökare.
 - Det kreativa nytillskottet och kontrollen blir naturligtvis inte lika genomgripande vid denna form av egenrevision jämfört med granskning av utomstående. Erfarenheterna visar dock att gruppen "sätter på sig nya glasögon" i detta rollspel och deltagarna finner oftast en rad nya konstruktiva förändringsförslag.
 3. *I redovisningssituationer* inför en grupp som representerar användarna eller personalen och som har såväl sakkompetens som modelleringskompetens och där huvudsyftet är att förankra modellens innehåll.
 - Minivernissagen genomförs på i princip samma sätt som en vanlig vernissage.
 - Presentatören måste förbereda sin dragning mycket noga både vad avser informationen till mottagarna om syftet med modelleringen (arbetsgruppens uppdrag) och det spår som väljs vid "läsningen" för att göra budskapet tydligt.
 - Förankringen underlättas om mottagargruppen får lämna synpunkter som kan modifiera modellen om de är relevanta.

5.2.2 Rekonstruktion av en modell inför en mottagargrupp

	<i>Situation</i>	<i>Syfte</i>
I	Rapportering (beslutsmöte, projektgranskning)	Få insikt/förstå/dra slutsatser Ge förslag/fatta beslut
II	Redovisning (info. till berörd resp. övrig personal)	Få insikt/förstå/dra slutsatser Acceptera/förankra
III	Undervisning (kurs)	Lära in

Allmänt om rekonstruktion

Vad innebär rekonstruktionstekniken?

Rekonstruktionstekniken innebär att en modell som ska presenteras återuppbyggs inför ögonen på mottagarna. Information om modelleringens syfte och inriktning följs av en beskrivning i ord av arbetsförloppet samtidigt som modellen successivt växer fram. Det finns i princip två former av rekonstruktion: fysisk rekonstruktion och illustrerad rekonstruktion.

I vilka situationer är presentation i form av rekonstruktion av modell inför mottagargrupp lämplig och varför?

Rekonstruktionsupplägget kan tillämpas i de situationer där det är extremt viktigt för presentatören att mottagargruppen verkligen uppfattar och förstår budskapet, t ex om modellresultatet ska presenteras inför något av följande:

- En beslutsgrupp hos uppdragsgivaren, där den önskade effekten är insikt, förståelse, förmågan att dra slutsatser och fatta rätt beslut (en bra presentation av modellen utgör *en* nödvändig förutsättning)
- En grupp som representerar uppdragsgivarens personal eller användarna och där den önskade effekten är acceptans och en framtida beredskap att använda konstruktionen när den implementeras (nya arbetsrutiner, nya tillämpningar, ny utrustning, nytt personalutvecklingsprogram, etc)

Fördelarna med rekonstruktionstekniken är att mottagarna har möjlighet att sätta sig in i och följa modellkonstruktörernas tankegångar. Det ökar markant deras förmåga att förstå modellinnehållet och ger dem en känsla av att själva delta i modellbygget. Mottagarna har därmed fått den bästa tänkbara grunden för att uppfatta och förstå budskapet på rätt sätt. Observera att presentationen kan ta ganska lång tid, särskilt den fysiska rekonstruktionen, och att mottagargruppen måste vara införstådd med detta.

Vad ska presenteras?

För att nå önskad effekt i olika situationer måste naturligtvis presentationstekniken kombineras med en mottagaranpassad bearbetning av det ursprungliga modellresultatet. Målet för presentationen är att själva idén, dvs modellens innehåll, förmedlas på ett effektivt sätt.

Kravet på förståelse av budskapet gör att vi inför en *beslutsgrupp* måste presentera en enkel modell eftersom mottagarna oftast varken är modelleringskunniga eller sakområdesspecialister. Det kan vi göra genom att göra modellen mer konkret. Vi väljer då ut ett mindre antal modellobjekt och bygger en ny modell baserad på dessa. Den nya, förenklade modellen visar ursprungsmodellens kärna och tydliggör samtidigt dess budskap. Stor vikt måste läggas vid layout och läsbarhet.

Kravet på förståelse av budskapet gör att vi inför *personalgruppen* i stället måste presentera en mer komplett modell eftersom mottagarna är specialister och förväntar sig att i detalj få information om hur deras situation kommer att påverkas vid implementering. Den modell som ska rekonstrueras, dvs presentationsmodellen, är en variant av ursprungsmodellen. Den är rensad från oväsentligheter och bearbetad så att grundidén är tydlig. Extra stor vikt ska också här läggas vid layout och läsbarhet.

Fysisk rekonstruktion

Några viktiga saker att tänka på speciellt i samband med fysisk rekonstruktion av en modell inför en mottagargrupp

1. Följ checklistan och gör en rekonstruktionsplan.

- Konstruera din egen modellprototyp med hjälp av valfritt medium, utvärdera och modifiera (helst med stöd av den arbetsgrupp som byggt ursprungsmodellen)
- Visa din modell för den arbetsgrupp som byggt ursprungsmodellen (de kan betraktas som ägare)
- Låt gruppen godkänna den modell som ska presenteras (viktigt för trovärdigheten)
- Identifiera lämpligt konstruktionsförlopp (viktigt för att nå önskad effekt hos mottagarna)
- Gör i ordning samtliga modellobjekt som utgör de fysiska ingredienserna i den modell som ska presenteras för mottagarna (dvs använd de ursprungliga fysiska symbolerna för aktuell modelltyp och fyll i texten snyggt och tydligt)
- Genomför en generalrepetition tillsammans med den eller de personer som biträder vid rekonstruktionen för att testa konstruktionen, för att träna medhjälparna och för att bedöma hur lång tid presentationen kräver (helst bör en eller ett par personer från arbetsgruppen agera som biträden), använd de preparerade modellobjekten, plast, tejp, etc och repetera tills allt fungerar perfekt!
- Anpassa presentationsplanen till vunna erfarenheter

2. Följ den nya presentationsplanen!

- Presentera syftet m m med den modellering vars resultat ska presenteras samt presentationens upplägg (det är viktigt att dragningen får ske enligt plan – avsätt en särskild stund för frågor och synpunkter)
- ”Läs” modellen och berätta om arbetsförloppet i en takt som är anpassad till den parallella byggverksamhet som pågår (mottagarnas uppmärksamhet är riktad mot bygget som följer det i förväg bestämda konstruktionsförloppet och delaktigheten är viktig)
- Kom ihåg att det är budskapet som är det viktiga och att modellpresentationen bara är ett stöd för att skapa insikt och förståelse m m (det är dina kommentarer i kombination med en bra modell som ger önskad effekt)
- Peka på de slutsatser som kan dras av modellens substantiella innehåll och relatera dessa till syftet med modelleringen
- Lämna fältet fritt för frågor och synpunkter
- Avrunda presentationen inom planerad tid (om inte starka skäl finns för omprövning av planerad sluttid), ge positiv återkoppling till mottagarna för deras synpunkter etc

3. Följ upp och utvärdera!

Illustrerad rekonstruktion

Illustrerad rekonstruktion kan betraktas som en enklare variant av den fysiska rekonstruktionen. Tekniken kan användas i samma situationer som den fysiska rekonstruktionen, men kan vara att föredra om tiden är knapp eller om mottagarna inte bedöms vara positiva till en ”live-show”.

Den modellprototyp som ska presenteras är densamma som vid fysisk rekonstruktion, dvs såväl den inre som den yttre formen är bearbetad på samma sätt. Modellen finns nu preparerad på papper, OH-film eller på elektroniskt medium. Följande rekonstruktionsupplägg kan tillämpas:

1. Objekt-för-objekt-rekonstruktion inför en mottagargrupp.
 - Identifiera modellobjekt för modellobjekt och en konstruktionskedja (ett spår).
 - Berätta om modellen och rita samtidigt upp den (1) på en OH-film som via projektor kan presenteras på filmduk, (2) direkt på en white-board, (3) på en datorskärm som via en OH-platta kan presenteras på filmduk etc.
2. Område-för-område-rekonstruktion inför en mottagargrupp.
 - Identifiera och konstruera bildöverlägg. Starta med en mycket enkel kärnmodell (en liten mängd modellobjekt) som successivt byggs på med resterande delmängder av presentationsmodellen i en genomtänkt sekvens.
 - Använd en datorskärm, en OH-platta med filmduk eller en OH-film med projektor och filmduk – berätta om modellen och bygg successivt upp modellen utifrån de sekventiellt ordnade delmängderna.

Några viktiga saker att tänka på – speciellt vid en illustrerad rekonstruktion inför en mottagargrupp

1. Följ checklistan och gör en rekonstruktionsplan.
 - Konstruera din egen mentala modellprototyp på valfritt medium, utvärdera, modifiera (helst med stöd av den arbetsgrupp som byggt ursprungsmodellen).
 - Låt den arbetsgrupp som byggt ursprungsmodellen godkänna modellprototypen (viktigt för trovärdigheten).
 - Identifiera lämpligt konstruktionsförlopp (viktigt för att nå önskad effekt hos mottagarna).
 - Träna konstruktionsförloppet många gånger (man får bara en chans och det måste fungera).
 - Anpassa presentationsplanen till vunna erfarenheter.
2. Följ den nya rekonstruktionsplanen!
 - Presentera syftet m m med den modellering vars resultat ska presenteras samt presentationens upplägg (det är viktigt att dragningen får ske enligt plan – avsätt en särskild stund då och då för frågor och synpunkter).
 - "Läs" modellen och berätta om arbetsförloppet.
 - Försäkra dig om att mottagarna hänger med i varje steg (den som går förlorad på vägen är för alltid förlorad).
 - Dragningen får inte ta för lång tid, men får inte heller forceras (det gäller att balansera tid och önskad effekt).
 - Rita tydligt och snyggt (budskapet framstår som mindre trovärdigt om den yttre formen inte är estetiskt tilltalande).
 - Kom ihåg att det är budskapet som är det viktiga och att modellpresentationen bara är ett stöd för att skapa insikt och förståelse, m m (det är dina kommentarer i kombination med en bra modell som ger önskad effekt).

- Peka på de slutsatser som kan dras av modellens substantiella innehåll och relatera dessa till syftet med modelleringen.
- Lämna fältet fritt för frågor och synpunkter.
- Avrunda presentationen inom planerad tid (om inte starka skäl finns för omprövning av planerad sluttid), ge positiv återkoppling till mottagarna för deras synpunkter etc.

3. Följ upp och utvärdera!

5.2.3 Modellgenomgång

	<i>Situation</i>	<i>Syfte</i>
I	Arbetsituation (projektarbete)	Återkoppla/minnas/kontrollera Gemensam utgångspunkt
II	Infasningssituation (ny arbetsgrupp som ska vidareutveckla)	Uppfatta/komma till insikt/förstå Acceptera/förankra
III	Undervisning (kurs)	Lära in

Vad innebär tekniken med modellgenomgång?

Modellgenomgång innebär i princip att en person informerar en mer eller mindre modelleringskunnig arbetsgrupp om ett modellbygge och förmedlar kunskap om modellens innehåll genom att "läsa" den ursprungliga fysiska modellen eller den dokumenterade, i princip identiska, varianten.

I vilka situationer är modellgenomgång lämplig och varför?

Tekniken med modellgenomgång är lämplig att använda i situationer där det handlar om att gå vidare i ett analys- eller utvecklingsarbete med tidigare konstruerade modeller, t ex i följande fall:

- Projektgruppen återsamlas efter ett uppehåll på några dagar eller veckor. Syftet med återkopplingen till det tidigare konstruktionsarbetet är att varva upp mottagarna så att de minns situationen och tankegångarna, så att de kan korrigera modellen om det behövs och så att alla får en gemensam bas för det fortsatta projektarbetet.
- En ny arbetsgrupp samlas för att ta vid där den gamla slutade. Syftet med modellgenomgången är att skapa insikt, förståelse och acceptans hos mottagarna om modellens syfte, substans, innehåll och i vissa lägen syntax (hur språket är uppbyggt, färgsymbolik, etc). De ska kunna använda modellen som utgångspunkt för vidareutveckling, t ex för att utveckla system, utarbeta riktlinjer för kompetensförsörjning och föreslå organisationsform.

Vad ska presenteras vid en modellgenomgång?

I de beskrivna situationerna är det ofta praktiskt att presentera en dokumenterad avbildning av den ursprungliga fysiska modellen överförd till något annat media med stöd av lämplig teknik (t ex ett fotografi eller en teckning – vanlig eller datorstödd). Smärre modifieringar av modellens yttre form kan behöva göras och i regel bör uppenbara felaktigheter justeras i samband med dokumentationen.

Modellresultat som produceras kontinuerligt i ett projekt och som primärt bara ska användas som underlag för fortsatt modellering, behöver sällan bli föremål för någon omfattande bearbetning. Ju närmare originalet desto lättare har konstruktörerna att känna igen sig i modellen. Ofta kan det vara mycket effektivt ur pedagogisk synvinkel att ta fram den gamla plasten och använda ursprungsdokumentet för modellgenomgången. Bilden av en modellgraf man har varit med om att konstruera fastnar i minnet och är lätt att komma ihåg.

Den yttre formen hos de modeller som ska presenteras eller överlämnas till en ny arbetsgrupp som underlag för vidareutveckling, bearbetas i regel ett oräkneligt antal gånger. Det är viktigt för en mottagares förståelse och acceptans att grafen är tydlig och lätt att läsa. I denna situation bör dock ingen direkt bearbetning göras av den inre formen (logik, storlek, komplexitet) för att inte riskera att värdefull information går förlorad.

Några viktiga saker att tänka på – speciellt vid modellgenomgång i pågående projektarbete (arbetssituation - projektarbete):

- Finn det bästa spåret genom modellen och repetera dragningen av modellen (det ursprungliga fysiska dokumentet eller den dokumenterade avbilden).
- Markera vilka ändringar som har gjorts i samband med dokumentationen.
- Presentera innehåll och tidsplan för modellgenomgången (rimlig tid i förhållande till tillgänglig tid).
- Visa modellen, ange modelleringens inriktning och syfte (vad modellen avser att beskriva och varför beskrivningen gjordes) och läs namnskylden.
- Peka på modelleringens spelregler, uppmana t ex till självkritik, men inom rimliga gränser (inget nytt och omvälvande kan accepteras om det inte handlar om uppenbara felaktigheter eller feltänkande).
- "Läs" modellen genom att följa det valda spåret och peka på eventuella avvikelser jämfört med originalet.
- Låt mottagarna eller arbetsgruppen avbryta och lämna synpunkter och kommentarer under dragningens gång i syfte att förbättra modellen (konstruktiv kritik) – justera.
- Forcera inte dragningen (det är viktigt att skapa en gemensam utgångspunkt, samförstånd och en referensram för det fortsatta arbetet).
- Ge inte för mycket utrymme åt pedanterna/detaljisterna (det kan ta musten och modet ur arbetsgruppen).
- Ge positiv återkoppling till arbetsgruppen (det ger motivation inför det fortsatta modelleringsarbetet).
- Följ upp och utvärdera enligt checklistan!

Några viktiga saker att tänka på speciellt vid modellgenomgång i samband med överlämnande av modellresultat till ny arbetsgrupp (infasingssituation – vidareutveckling)

- Följ checklistan och gör en grov presentationsplan.
- Finn det bästa spåret genom modellen (eller den dokumenterade avbilden).
- Repetera och modifiera presentationsplanen vid behov.
- Följ den nya presentationsplanen.
- Var noga med att berätta om modelleringens inriktning och syfte (vad modellen avser att beskriva och varför beskrivningen gjordes).
- Visa modellen och "läs" den genom att följa spåret om mottagarna är modelleringskunniga.
- Börja med illustrerad rekonstruktion om mottagarna inte är vana att läsa modellgrafer och avsluta med att gå igenom hela modellen.
- Avsätt mycket tid för återkoppling.
- Försäkra dig om att mottagarna uppfattat både helhet och nyanser i grafen, att de förstått modellens innebörd och kan dra egna slutsatser.
- Följ upp och utvärdera.
- Uppmana till fortsatt framtida dialog på mottagarnas initiativ om det dyker upp oklarheter av olika slag (lämna namn och telefonnummer till lämpliga kontaktpersoner).

6. Intervjuteknik¹

6.1 Utgångspunkter

Syfte: Många situationer med anknytning till modellering kräver någon form av faktainsamling. När man informerar om modellering ingår det t ex alltid i förberedelserna att ta reda på så mycket som möjligt om mottagaren (avsnitt 1.2):

- Mottagarkategori (ledningsgrupp, representanter för operativ verksamhet, metodintressenter, etc)
- Mottagarens omvärld, dvs nuläget respektive läget på längre sikt när det gäller företagets finanser, marknad etc (överlevnadsläget)
- Mottagarens mentala förmåga, referensramar och förkunskaper (deras mentala beredskap för inläring)
- Mottagarens behov och känslor och olika faktorer (motiverande eller avskräckande) som kan påverka deras attityder och förväntningar i positiv eller negativ riktning och därmed deras möjligheter till inläring och acceptans av det budskap som förmedlas

En viktig informationskälla är mottagarna själva. För att denna källa ska kunna utnyttjas effektivt krävs att du behärskar intervjutekniken och kan agera som intervjuledare.

Intervjusituationer och intervjupersoner: Intervjuer av deltagarna inför ett modelleringsseminarium, dvs en verklig arbetssituation, är A och O om du vill nå ett lyckat resultat. Då har du möjlighet att:

- samla in relevant information om personerna, relationerna, verksamheten, etc som underlag för seminarieplaneringen
- inledningsvis och avslutningsvis informera intervju personen om olika inslag i seminariet (t ex vad modellering är och varför tekniken ska användas)
- skapa en personlig relation till den som intervjuas vilket sedan ger trygghet för bägge parter i modelleringsituationen

Informationsinsamling via intervjuer kan också vara ytterst effektivt i samband med förberedelser inför t ex marknadsföring och försäljning.

¹Avsnittet **Intervjuteknik** är skrivet av Christina Hallberg, Allmentor.

Målet för intervjuledaren: För intervjuledaren är målet med en effektiv intervju att anpassa sig till respondentens sätt att vara och kommunicera, att låta henne eller honom känna sig väl till mods i intervjusituationen och på samma gång få personen att samarbeta och vilja dela med sig av relevant information. Även om vi som intervjuledare kommer att göra massor av intervjuer i samma syfte, måste varje respondent känna att vi är intresserade av vad just hon eller han kan, tycker och känner.

För att kunna utföra en bra intervju krävs kunskap om:

1. Vad som händer i relationen mellan två människor.
2. De olika stegen i intervjuprocessen:
 - hur man planerar intervjun
 - hur man utför en intervju i praktiken
 - hur man sammanfattar informationen från intervjun och gör en innehålls och processanalys
 - hur man utvärderar sin intervjuteknik

De två punkterna ovan betonar vikten av att ha kunskap om hur vi själva fungerar, hur respondenten fungerar och om interaktionen oss emellan.

6.2 Interpersonell kommunikation – definitioner

Grundförutsättningen för en bra intervju är intervjuarens kunskaper om den "interpersonella kommunikationen". Det är faktiskt inte lika viktigt med standard och teknik. Vi måste alltså kunna och känna igen vårt eget sätt att reagera och hur vi använder det egna sättet att tänka och känna, för att kunna gå vidare i kommunikationsprocessen med andra människor.

Exakt hur vi reagerar och varför vi reagerar som vi gör, kan vi bara komma underfund med genom att iaktta oss själva i olika situationer. Fyra yttre, påtagliga faktorer vi reagerar på hos de människor vi möter är:

- kön
- ålder
- socialgrupp
- etnisk grupp

Ställ frågan till dig själv hur du betar dig beroende på om det är en man eller en kvinna du träffar, om ni är i samma ålder eller inte, om du och din respondent tillhör samma socialgrupp eller inte samt om ni ingår i samma etniska grupp eller inte. Tänk efter och iaktta dig själv i olika situationer. Hur förändras ditt sätt att tala? Hur påverkas ditt kroppsspråk? Finns det ämnen som du undviker att tala om med någon beroende på punkterna ovan? Väcker någon med avseende på punkterna ovan lockelse eller obehag hos dig? Fundera och fråga gärna de som känner dig väl om de har sett något hos dig som du kanske inte är medveten om själv.

Kommunikation mellan individer (den interpersonella kommunikationen) är av två slag:

- Verbal – det som sägs
- Icke-verbal – ansiktsuttryck, kroppsrörelser, tonläge, skratt, suckar, etc

En annan och bättre uppdelning är den i manifest innehåll och de interpersonella processerna.

6.2.1 Manifest innehåll och interpersonella relationer

Manifest innehåll är det som sägs under intervjun, dvs de ord som sägs. Efteråt kan vi kontrollera i anteckningarna eller på bandet vilka ämnen som täcktes helt, delvis eller faktiskt glömdes bort under intervjun. Vid en analys av det manifesta innehållet har vi möjlighet att jämföra den information vi faktiskt fått med den information vi hade avsikt att få. Vi får svar på frågorna:

- Hur mycket information fick jag?
- Hur noggrant gick jag igenom varje ämne jag planerat?
- Vilka slutsatser kan jag dra?

De *interpersonella processerna* är svårare att analysera än det manifesta innehållet. Det är ändå viktigt att analysera de interpersonella processerna, eftersom de ger oss viktig information om vilken tilltro vi kan sätta till det manifesta innehållet.

De interpersonella processerna har två dimensioner – de logiska nivåerna och relationsprocessen.

De logiska nivåerna

De logiska nivåerna gäller för tankeprocesserna under intervjuens gång, dvs hur respondenten och intervjuledaren tänker under intervjun. Detta visar sig i intervjuens kontinuitet. Det finns tre logiska nivåer. När vi gör en intervjuplan, dvs bestämmer vad intervjun ska handla om, vilka frågor som ska ställas och hur frågorna ska vara utformade, ska var och en av dessa nivåer vara täckta. Nivåerna är:

- *Information* – informationsfrågor ger referensramar till resten av intervjun och en faktabas att utgå ifrån. Därför bör respondenten i början av intervjun få beskriva tidigare erfarenheter som är relaterade till ämnet för intervjun. Det ger intervjuledaren en bas att plocka ytterligare frågor från.
- *Åsikt* – åsiktsfrågor ger intervjuledaren möjlighet att få en uppfattning om respondentens åsikter till ämnet. Observera att det är väldigt lätt att fastna i ett åsiktsresonemang och förledas tro att man därigenom får information enligt punkten ovan.
- *Handling* – handlingsfrågor ger svar på hur respondenten tror sig handla i en viss situation.

Anledningen till att vi bör hålla fast vid de här nivåerna är att en intervju inte är ett vanligt samtal. I ett sådant går utvecklingen slumpmässigt, men det har vi varken tid med eller möjlighet att analysera på ett rationellt och riktigt sätt. Bygger vi upp intervjun efter de logiska nivåerna vinner vi följande:

- Respondenten och intervjuledaren talar om samma sak.
- Respondenten blir mer benägen att dela med sig av viktig information och de handlingsförslag hon eller han anser vara relevanta.
- Respondenten och intervjuledaren får lättare att stanna på samma nivå tills ämnet är uttömt.
- Respondenten och intervjuledaren kan lättare gå tillbaka till en tidigare nivå om intervjun inte leder framåt – man var helt enkelt inte klar med ämnet.

Det är bra om intervjuledaren ger respondenten återkoppling under intervjugång. Det kan t ex ske genom korta sammanfattningar. Genom att ge återkoppling när man tre syften: 1) Intervjuledaren kontrollerar att hon eller han uppfattat vad respondenten sagt. 2) Respondenten kan tillföra fakta i efterhand. 3) Respondenten får bekräftelse på att intervjuledaren faktiskt lyssnat och uppfattat vad hon eller han sagt.

Relationsprocessen

De logiska nivåerna och relationsprocessen går hand i hand. De tre komponenterna i relationsprocessen speglar vad respondenten och intervjuledaren känner om sig själva och den andra under intervjun.

- *Delaktighet* – Är jag med eller utestängd ur relationen? Hur engagerad är jag själv i intervjusituationen totalt sett? Hur engagerad är den jag talar med? Detta är aktuellt under hela intervjun, men framför allt i början.
- *Kontroll* – Hur mycket påverkar var och en av oss? Är jag "överst" eller "underst"? Vem har makten. Varken respondenten eller intervjuledaren får ta makten över den andra på det psykologiska planet under intervjun. Mängden av kontroll har nybörjare svårt med.
- *Känsla* – eller grad av tillgivenhet och motvilja. Vad känner jag för den andra personen – är hon eller han tilldragande eller inte? Intresse – vill jag närma mig, resa mig upp och gå eller gäspa?

Det är inte lätt att samtidigt komma ihåg hur man ska ställa frågorna, vara medveten om hur man själv tycker och känner, iaktta och vara medveten om vad respondenten svarar samt vara medveten om hur hon eller han tycker och känner.

Dessutom kan vi bara göra slutledningar om respondentens tankar och känslor utifrån vad hon eller han är villig att berätta för oss och genom att iaktta beteendet. Det blir en ineffektiv kommunikation om en eller båda personerna är ovilliga, oförmögna eller ovetande om hur de ska delge den andre sina känslor.

Om något skorrar i kommunikationen, försöker vi oftast undvika den obehagliga känsla som uppstått genom att undvika att fråga mer i ämnet. I stället bör en intervjuledare ta ansvar och fråga om känslan: "Jag märker att det här är en känslig fråga. Vill du berätta vad det är som är så känsligt?" Oftast får vi svar och spänningen lättar. Men det är svårt att ta ett steg framåt när stämningen känns olustig. För att våga göra det krävs övning. Om samförstånd uppnås är intervjun lyckad.

De två inblandade i intervjun, intervjuledaren och respondenten, reagerar på sina olika sätt i den speciella intervjusituationen.

För intervjuledaren ligger den främsta utmaningen i att komma till den punkt där vi kan tillåta oss att handskas med våra egna känslor för respondenten. Det händer så mycket under intervjun att det kan kännas som en börda att ta fasta på fler ledtrådar än dem som respondenten yttrar i tal. Att inte bry sig om det icke-verbala leder emellertid till spänningar som när de blir akuta i sin tur leder till att intervjuledaren byter ämne, ger respondenten råd om vad hon eller han ska göra eller ger förslag på vad som orsakat respondentens problem etc. Intervjuledaren försöker alltså komma bort från respondentens känslor. Ju mer tränad intervjuledaren blir som intervjuare, desto bättre frågor kan hon eller han ställa om respondentens känslor.

Nyborjaren brukar göra följande vanliga fel:

- pendla i sitt deltagande, eftersom det är så mycket att tänka på under intervjuns gång
- ha svårt att hitta balansen i hur mycket kontroll hon eller han själv har
- ställa ledande frågor
- ställa dubbla frågor, dvs två frågor i en eller två frågor direkt på varandra så respondenten inte vet vilken fråga hon eller han ska svara på
- avbryta när respondenten svarar – hur intresserad är intervjuledaren då av respondentens svar?!
- agera eko, dvs upprepar respondentens svar nästan ordagrant i stället för att göra en egen sammanfattning
- göra förmodade slutledningar, som det inte finns belägg för i respondentens berättelse

Respondenten känner många gånger blandade känslor inför deltagandet i intervjun. I och med intervjuns karaktär, har intervjuledaren en fördel genom att hon eller han ska få respondenten att berätta om sig, men respondenten får inte veta vad intervjuledaren anser i ämnet. Respondenten kan därför känna blandade känslor om graden av sin egen delaktighet. Respondenten kan också försöka minska intervjuledarens makt genom att göra något av följande:

- svara ”jag vet inte”
- ställa motfrågor till och om intervjuledaren
- ha långa monologer, som effektivt hindrar intervjuledaren från att ställa ytterligare frågor
- be om förtydliganden
- tala så tyst att intervjuledaren måste be respondenten upprepa svaret och tala högre

Frågor om hur respondenten känner, är svåra för intervjuledaren att ställa, men de är också svåra att svara på för respondenten. Hon eller han kan därför vilja komma undan direkt verbala uttryck för känslorna genom att:

- projicera, dvs överföra de egna känslorna på någon annan
- förneka de egna känslorna
- undvika att säga "jag" och i stället använda uttrycken "man", "dom", "andra"
- lämna rummet
- börja anklaga intervjuledaren, skälla, gråta etc

6.3 Intervjun i praktiken

Innan intervjun tar sin början, har du som intervjuledare förberett intervjun på flera sätt. Du har för dig själv

- definierat syftet med intervjun
- satt rubrik på den
- gjort en intervjuplan, dvs en bra inledning till intervjun där du presenterar dig själv, anledningen till varför du gör intervjun, hur lång den kommer vara, ämnet osv
- gjort en intervjuguide, dvs delat in intervjun i undergrupper i enlighet med de logiska nivåerna, skrivit ner de frågor du ska ställa och övat för att inte behöva titta på dem under intervjun
- planerat hur du ska avsluta intervjun, tona ned den och gå från en känslomässig nivå till en mer neutral
- beslutat hur analysen av det material du får in ska gå till

Som intervjuledare ska du ta kontakt med respondenten och bestämma plats och tid. Antingen ni träffas hos dig, hos respondenten eller på något annat ställe, bör du se till att ni är så ostörda som möjligt. Koppla ur telefonen, sätt på röda lampan, skicka ut barn och djur. En förtroendefull stämning kan lätt brytas genom att t ex telefonen ringer. Och det kan vara näst intill omöjligt att uppnå den stämningen igen. Om du har möjlighet så möblera rummet så att ni sitter snett mot varandra. Om du tänker spela in intervjun, måste du ha fått det godkänt av respondenten innan. Kontrollera noga att bandspelare eller video fungerar, ställ mikrofonen på mjukt underlag etc.

Allmänna tips och råd inför intervjun:

- Ställ inte frågor respondenten kan svara ja eller nej på.
- Börja inte en fråga med varför.
- Ställ inte dubbla frågor eller två frågor på varandra.
- Var inte rädd för pauser, varken dina egna eller respondentens, det är tillåtet att tänka.
- Om du inte förstått vad respondenten sagt, säg då det!
- Var inte rädd för att fråga om personliga saker om det är relevant för ämnet.
- Titta på hur de på TV gör, ofta finns det mycket roligt att kommentera, men också mycket att ta efter.
- Öva dig på att ställa frågor, plåga din omgivning!

6.4 Analys av intervjun

Intervjun kan dokumenteras genom att intervjuledaren antecknar under intervjuens gång, spelar in på band eller video eller antecknar i efterhand. Det senare är den sämsta metoden, eftersom det är lätt att överskatta sitt minne.

Vilket sätt vi än använder, bör vi både analysera det manifesta innehållet och de interpersonella processerna. Det första ger oss information om vad som faktiskt sades, det andra vilken tilltro vi kan ge det som sagts. Vi får inte glömma att gå igenom hur vi tror att vi själva som intervjuledare påverkade intervjun. Analysen kan sägas vara de slutledningar vi gör om våra frågor, respondentens svar och våra respektive beteenden under intervjun.

Under analysen jämför vi den information vi fått under intervjun med det syfte vi hade med intervjun och de frågor vi hade förberett. Vid vissa intervjuer kan vi från början ha en teori om vilken information vi kommer att få, och då måste vi givetvis jämföra svaren med den teorin. Stämmer det eller måste teorin förkastas?

I slutet av analysen fattar intervjuledaren beslut i enlighet med det syfte hon eller han hade med intervjun. Eftersom intervjuledaren ofta gör flera intervjuer förändras sättet att ställa frågor genom den information som intervjuledaren får under intervjuens gång. Var uppmärksam på det. Den analys som gjordes i början, kanske inte längre stämmer. Kanske behöver vi gå tillbaka till den första respondenten för att få mer information. Ytterligare faktorer som kan komplicera analysen av intervjuerna är om flera personer intervjuas. Vikten av att gå igenom hur frågorna bör ställas och hur de sedan faktiskt ställdes och vad som hänt mellan intervjuledaren och respondenten, blir då ännu större.

TIDIGARE UTGIVNA PUBLIKATIONER AV TRIADGRUPPEN

Verksamhetskrav på informationsadministration

- V 1: IA och verksamhetens krav – erfarenheter från offentlig förvaltning
- V 2: Fallstudie av IA-projektet vid Televerket
- V 3: IA-erfarenheter från företag och myndigheter
- V 4: Den gemensamma informationsmarknaden – en referensram för handlingsfrihet och konkurrenskraft

Modellering

- N 1: Modelleringsansatser för begrepps- och datamodellering – Beskrivning och försök till jämförelse
- N 2: Generering av konceptuella modeller från policydokument
- N 3: Espritprojektet Tempora
- N 4: Prövning av regelbaserad metodik inom Posten
- N 5: En kokbok i remodellering – utkast
- N 6: Datorstöd för modellintegration
- N 7: Modellbaserad kunskapsinsamling
- N 8: Modellkvalitet
- N 9: Samband mellan dokument och modeller
- N 10: Modelleringshandboken
 - 1 – Översikt
 - 2 – Modelleringsledarens bashandledning
 - 3 – Modellering i grupp

Kunskapsförmedling

- H 1: Handledarutbildning för modelleringsledare, avancerad
- H 2: Slutrapport HUMLA prototyp
- H 3: Utbildning i Informationsadministration

Uttagssystem

- U 1: Hybris i Unix-miljö
- U 2: DEBRIS
- U 4: Program för sökning i databaser – en marknadsöversikt
- U 5: Att nå och förstå data – möjligheter och begränsningar

Katalogprinciper

- K 1: IRDS
- K 2: IRDS Modeller och modellnivåer
- K 3: Koppning begreppsmodell – relationsmodell
- K 4: IBM:s Repository Manager – en Introduktion
- K 5: IBM:s Repository Manager: Datamodelleringsbegreppen
- K 6: IBM:s Repository Manager: Begreppsmodellering i Information Model
- K 7: IBM Repository Manager: Attribut- och värdemodellering i Enterprise Submodel
- K 8: Navigering i Repository
- K 9: TRIAD Newsletter – IRDS inom ISO. Dagsläget
- K 10: TRIAD Newsletter – ISO/IRDS. Händelseutvecklingen 9/1/92
- K 11: Samverkan mellan resurskataloger – visioner eller behov
- K 12: AD/Cycle I Information Model – Processer och informationsflöden mellan processer
- K 13: AD/Cycle I Information Model – Info Flows inom Processmodellen
- K 14: AD/Cycle I Information Model – Relationsdatabasmodellering
- K 15: AD/Cycle I Information Model – Härlednings-specifikationer i begreppsmodellen
- K 16: IA-prototyp
- K 17: Repository AD/Cycle – International Users Group
- K 18: RAD-konferensen i Chicago, 1992
- K 19: Vad händer inom ANSI-IRDS?
- K 20: Information Warehouse – vad är det?
- K 21: CDIF – en översikt
- K 22: PCTE – en översikt

KORT OM TRIAD

Triad är namnet på ett treårigt samarbetsprojekt kring informationsadministration och dataadministration, IA/DA, som Telia, Posten, Ericsson, Statskontoret och SISU bedriver. Syftet är att utveckla parternas synsätt, metoder och hjälpmedel inom detta område. Arbetet inom Triad är uppdelat i delprojekt som är sammanförda i tre block.

Beställarblocket vänder sig dels till dem som är verksamhetsansvariga och måste ta ställning till IA/DA-satsningar, dels till dem som har ansvaret för IA/DA inom en organisation. Delprojekten inom detta block arbetar med att formulera verksamhetens krav på IA/DA samt studerar och beskriver roller, organisation och arbetsformer för IA/DA-arbete.

Utförarblocket vänder sig till dem som arbetar med IA/DA. Delprojekten arbetar med modellering, data- och resurskataloger samt uttagssystem.

Kunskapsförmedling är det block som ser till att resultaten kommer Triad-parterna till godo. Detta sker bland annat genom kurser, seminarier samt genom att rapporter, som denna, ges ut.
