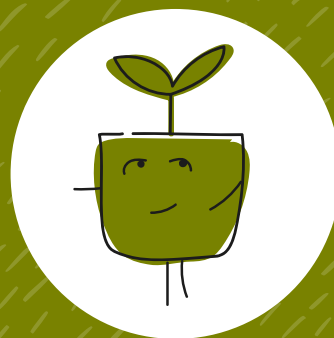
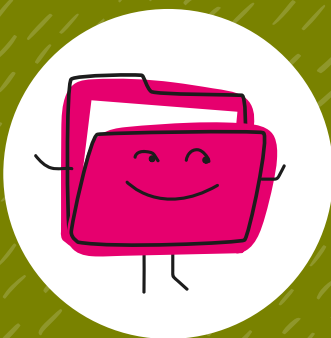
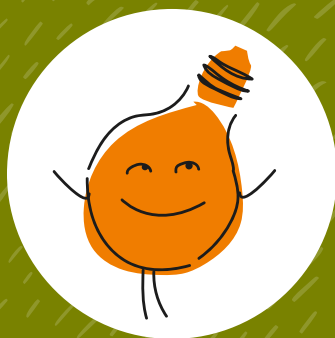


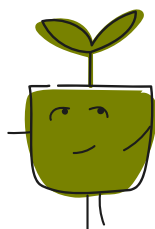
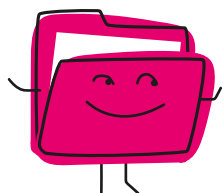
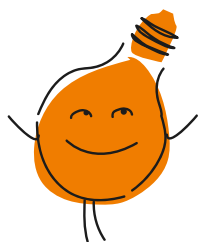
ATT ARBETA

i en idéburen

organisation



ATT ARBETA i en idéburen organisation



ARBETARNAS BILDNINGSFÖRBUND

INNEHÅLL

Inledning 7

Några bärande begrepp 9

Organisationens båda hjärnhalvor 9

Processynen – i samspel med en föränderlig omvärld 10

På kanten till kaos – kontrollerad i instabilitet 10

TEMA 1

Vad innebär det att arbeta i en idéburen organisation? 11

Ständig utveckling nödvändig 11

Stort engagemang i arbetet 12

Arbetsformer och värderingar 13

Chefen länk mellan styrelse och medarbetare 17

Din roll som företrädare 18

TEMA 2

Att ingå i en arbetsgrupp 19

Viktigt med samsyn om gruppens roll 19

Den samverkande gruppen..... 20

Att utveckla samarbetet i gruppen .. 21

Klara ut era förväntningar 22

Testa din arbetsorganisation 23

TEMA 3

Hur kommunicerar vi med varandra? 25

Coacha varandra i gruppen 26

Släpp inte in härskarteknikerna 28

TEMA 4

Hur vill vi att våra möten ska fungera? 29

Mötet består av olika delar 30

TEMA 5

Ett konstruktivt arbetsklimat 33

En stödjande organisationskultur ... 34

Fokusera lösningar i stället för problem 35

När problemen ändå uppstår 36

Att förebygga konflikter 37

TEMA 6

Att hålla organisationen i form 39

Var lyhörd gentemot medlemmar och omvärld 41

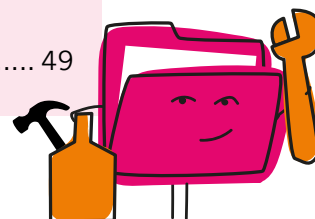
BILAGA

Metoder och verktyg 42

Vårt arbetslag 42

Lösningsfokusering – en modell 44

Åsiktsskillnader som grund för utveckling 49



© Arbetarnas bildningsförbund 2022

Artikelnummer:

ISBN-nummer:

Grafisk form: Kim Ingesson Grafisk design

Tryck:

Inledning

Att vara anställd i en idéburen organisation skiljer sig från att arbeta i andra organisationer. Orsakerna till detta är flera.

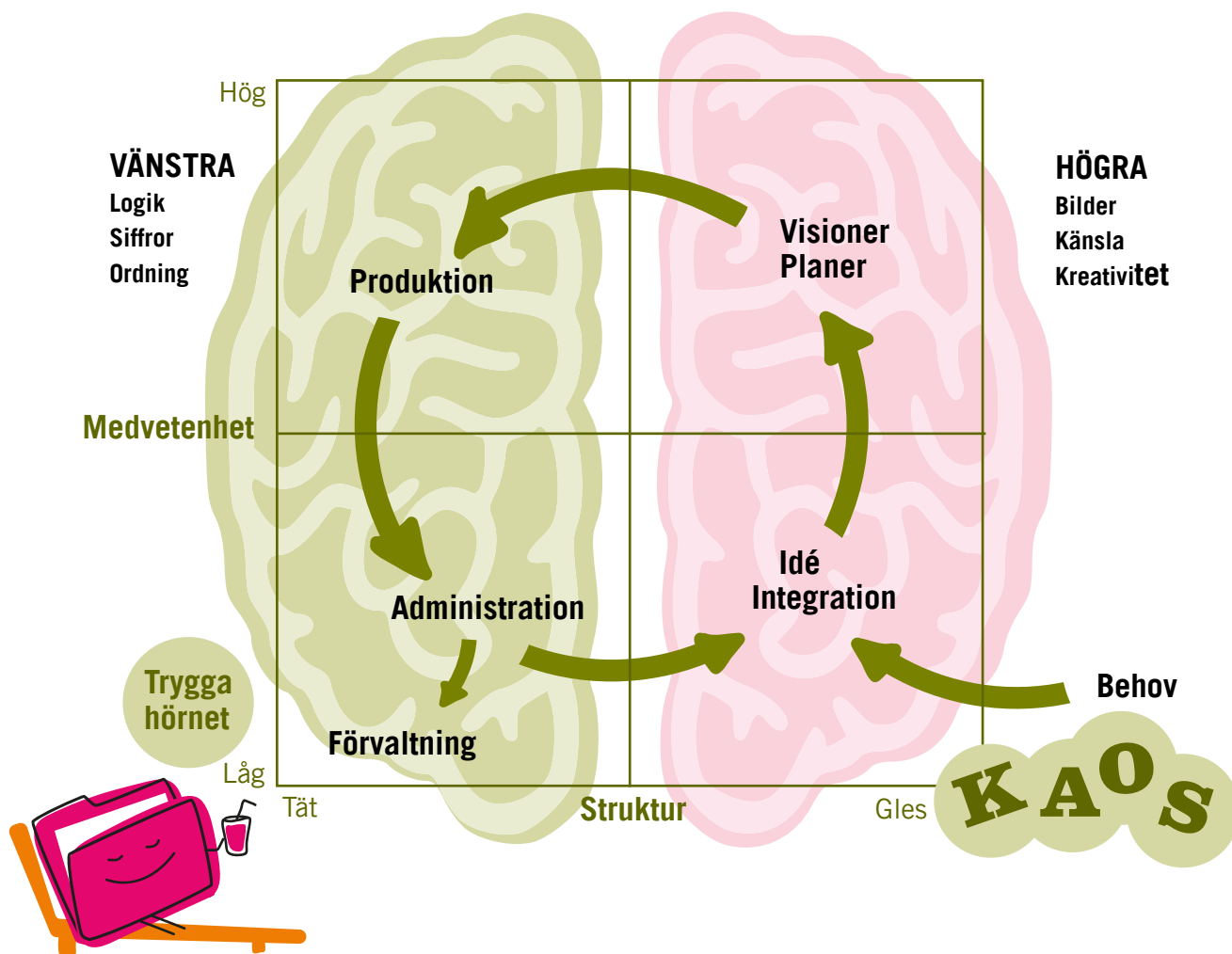
- **Målen** i den idéburna organisationen är ibland vaga. Det beror dels på behovet av formuleringar som alla kan enas om, dels på ambitionen att dessa formuleringar också ska skapa engagemang och lust att bidra i arbetet.
- Det är därför också ofta svårt att mäta påverkan/resultat i idéburna organisationer.
- Det finns många intressenter involverade i arbetet; medlemmar, förtroendevalda, anställda. Ofta är därtill medlemsgruppen i sig bred, den består av människor och grupper som kan ha delvis olika behov och intressen.
- Den har en komplex ledningsstruktur. Den styrs av medlemmarna genom den representativa demokratin. Samtidigt finns det en ledningsstruktur också för de anställda. Dessa två ledningsstrukturer måste samspela på ett bra sätt.
- Den bygger på frivillighet. Människor satsar av sin tid och sitt engagemang, för att man vill bidra i arbetet. Som medlem eller som förtroendevald.
- I vissa idéburna organisationer finns en skepsis mot chefskapet. Man talar om samordnare eller ansvariga – i stället för att ge ett tydligt mandat som chef.
- Och slutligen, den idéburna organisationen har inte vinst som mål. Utan målet är att ”förändra världen”. De ekonomiska resurserna är bara ett medel för detta.

Att arbeta i en idéburen organisation kan därför vara ganska komplext. Det här häftet är tänkt som ett underlag för att resonera om just rollen som anställd i en idéburen organisation, liksom om samspelet inom gruppen och samspelet mellan gruppen och dess chef/ledare. Tanken är att det ska ge arbetsgruppen stöd i att utveckla arbetet och samarbetet, så att det blir roligare och mer stimulerande – och så att det leder till en ännu bättre verksamhet.

Gruppen och dess ledare (chef/samordnare/gruppleddare) bör tillsammans komma överens om vilket/vilka teman ni ska prioritera för gemensamt arbete. Försöker ni ta tag i allt med en gång är risken stor att det inte blir något ordentligt resultat inom något av temaområdena. Så välj ett tema, jobba igenom det – och först när ni känner att ni lyckats utveckla arbetet inom detta område på det sätt som ni önskar, kan det vara dags att ta tag i nästa tema.

Några bärande begrepp

Det här studiematerialet bygger på boken **Ledarskap i idéburna organisationer**. I boken finns några bärande begrepp, som är viktiga för förståelsen av boken och dess budskap. Och därmed också för detta studiematerial.



Organisationens båda hjärnhalvor

För att en organisation ska röra sig framåt behövs både kreativitet/utveckling och struktur/ ordning. Det måste finnas strukturer för kreativitet och utveckling, arenor för att fånga upp nya behov och viljor och för samtal om idén och om hur verksamheten kan utvecklas. Det måste också finnas en struktur och organisation för att ta hand om de kreativa idéerna, så att de omsätts i handling, och för att driva verksamheten på ett effektivt sätt. Det bärande resonemanget i boken är att valet inte står mellan kreativitet och ordning utan att vi behöver båda. Synsättet illustreras med bilden av organisationens båda hjärnhalvor.

Hela hjärnan måste användas för att få helheten att fungera. Till höger finns den röda hjärnhalvan. Här finns kreativiteten, som representerar den känslomässiga och intuitiva delen av vårt tänkande. Här växer de nya idéerna fram. Till vänster finns den blå hjärnhalvan. Här finns det logisk-analytiska tänkandet och den strukturerade verksamheten. En organisation som använder båda sina hjärnhalvor förenar ett tydligt utvecklingsfokus med ordning och struktur, förnyelse med trygghet.

Processynen – i samspel med en föränderlig omvärld

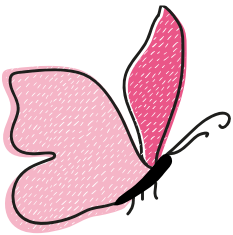
Några viktiga begrepp för en organisation kan hämtas från kaosteori.

Det är processynen som handlar om att organisationen står i ett ständigt samspel med en föränderlig värld. Allt kan därför inte planeras in i minsta detalj utan det måste också finnas en flexibilitet för att kunna anpassa organisationen utifrån förändrade förutsättningar.

På kanten till kaos – kontrollerad instabilitet

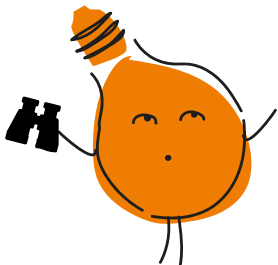
Också kaosteoris tankar om kontrollerad instabilitet kan omsättas till organisationsvärlden.

Den organisation som vill ge utrymme för rörelse måste vaga sig ut i det komplexa området mellan ordning och oordning. Det är där de nya idéerna som svarar mot aktuella behov kan växa fram. Idéburen organisationer behöver både organisation för ordning och effektivitet och organisation för förändring och utveckling. Det innebär att arbeta med tydliga ramar – och inom dessa ge stor frihet och utrymme för kreativitet. Samordnad självständighet är ett annat sätt att uttrycka det på.



Fjärilseffekten – om att framtiden är påverkbar

Ett annat viktigt inslag i kausteori är den så kallade fjärilseffekten. Innebörden i denna är att ytterst små förändringar kan ge stora och oförutsägbara effekter för slutresultatet. Meteorologen Edward N Lorenz har beskrivit hur en fjärils vingslag i Amazonas i bokstavlig mening kan leda till storm i New York två månader senare.



Utifrån detta kan man bland annat konstatera att framtiden är påverkbar. Känslighet för små förändringar i ett system innebär att en enskild komponent i systemet kan ha en djupgående effekt på hela systemets framtid.

I detta ligger också ett personligt ansvar – det går inte att friskriva sig med argumentet att just mitt agerande inte spelar någon roll. Tänk om det är just jag som är fjärilen!

TEMA 1

Vad innebär det att arbeta i en idéburen organisation?

Den idéburna organisationen har sina särdrag. Den fungerar därför i vissa avseenden annorlunda än andra organisationer. Det ställer särskilda krav på de anställda. Krav som kan vara bra att resonera om och förhålla sig till gemensamt.

Ständig utveckling nödvändig

Den idéburna organisationens verksamhet måste alltid utgå från frågorna

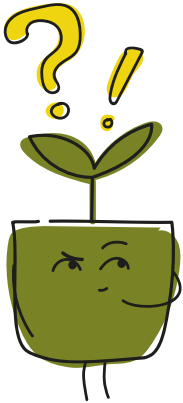
- Varför finns vi till och för vilka?
- Vilken är vår grundläggande idé, vårt syfte?
- Vad är det unika med vår organisation?
- Vart är vi på väg?

Svaren på de frågorna ska prägla all verksamhet. Men svaren är inte desamma idag som de var igår. Eller som de blir imorgon.

För att en organisation ska fungera långsiktigt måste den kunna anpassa sig. Den måste förstå vad som händer i medlemmarnas vardag och i omvärlden. Annars kan den inte möta de behov dagens medlemmar har, på rätt sätt. Det innebär att du och dina arbetskamrater måste vara beredda att fortlöpande utveckla den verksamhet som ni ansvarar för. Ni kan aldrig säga att ”Nu är vi klara, nu kan vi jobba på så här”. Ni måste ha beredskap för att delta i förändringsarbetet, ifrågasätta det befintliga och använda er kreativitet och förmåga för att utveckla verksamheten ytterligare. Ibland kanske helt ompröva tidigare verksamhet och arbetssätt.

Annars stagnerar organisationen. Det blir allt färre som vill gå med och intresset i omvärlden för organisationen avtar.

Det ställer också krav på arbetsgivaren. Du och dina arbetskamrater måste få de rätta förutsättningarna för ert arbete, både tids- och kompetensmässigt.



Att reflektera över

Hur jobbar ni idag på din enhet med att utveckla verksamheten? Är utvecklingstänkandet en självklar del i arbetet? Om det är så, upplever du det som jobbigt eller stimulerande?

Har ni en bild av hur verksamheten skulle behöva se ut om 5 eller 10 år, för att kunna möta medlemmarnas behov? Fångar ni upp detta i er verksamhetsplanering, så att ni successivt kommer närmare er målbild, er vision av hur just er verksamhet ska utvecklas?

Stort engagemang i arbetet

Många anställda i idéburna organisationer har en alldeles speciell känsla för organisationen och sitt arbete. De har sökt sig till just denna organisation. De känner starkt för dess värderingar och de vill jobba med frågorna. En del har tidigare bidragit i arbetet som förtroendevalda.

För många är engagemanget i organisationen inte bara ett jobb. Det är en del av det egna livsprojektet. Detta är en styrka för organisationen. Det engagemang som finns här kan många andra verksamheter bara drömma om. Det smittar och det bäddar för driv i arbetet. Men det kan också leda till komplikationer.

För den som är väldigt engagerad kan det bli jobbigt om styrelsen eller ledningen beslutar om en ny inriktning i arbetet. Man har investerat mycket känslor och engagemang i den nuvarande verksamheten – då är det inte så lätt att vara öppen för andra sätt och andra vägval. Motsättningar kan också uppstå mellan anställda med detta starka engagemang och övriga. Eldsjälarna kan uppfatta de andra som ointresserade. Dessa i sin tur kan uppfatta eldsjälarna som snudd på fanatiska.

Olikheter av detta slag bör ni lyfta upp på bordet och resonera om, för att kunna förstå och acceptera varandra och varandras sätt att fungera i arbetet.

Att reflektera över

Känner ni igen beskrivningen ovan? Vilken typ av engagemang i arbetet finns i er arbetsgrupp? Påverkar graden av engagemang samarbetet och sättet att jobba?



Arbetsformer och värderingar

I en idéburen organisation ska värderingarna genomsyra verksamhet och arbetsformerna. Har organisationen exempelvis demokrati, alla människors lika värde och behovet av mångfald i sin idégrund bör det avspeglas också i de arbetsformer som används i organisationen.

Vad menar vi då med arbetsformer? Vad är den ideologiska skillnaden mellan olika arbetsformer/arbetsätt?

Aspekter som kan påverka val av arbetsformer/arbetsätt utifrån ett ideologiskt perspektiv kan vara:

- **Graden av öppenhet:** Välkomnas synpunkter och bidrag från andra eller vill man hålla frågorna för sig själv?
- **Graden av formalitet:** Kan anställda på eget initiativ ta stöd av och involvera varandra eller måste samverkan passera de formella beslutsvägarna?
- **Hierarkins betydelse:** Värderas en medarbetares synpunkt utifrån vilken position denna har i organisationen eller värderas allas synpunkter förutsettningslöst?
- **Synen på människan:** Förväntas alla kunna bidra i utvecklingsarbete eller ser man kreativitet som förbehållet bara vissa grupper av anställda eller vissa personer?
- **Belönings-/bekräftelseystemen:** Premieras individuella prestationer eller samarbete?

Arbetsformerna kan vara av många slag, alltifrån det individuella utredningsuppdraget till teamarbetet och brainstormingen. Valet av arbetsform beror givetvis på vilken typ av uppgift man ska lösa. Men det kan också vara en fråga om kultur och tradition i organisationen, ytterst kanske ett uttryck för organisationens värderingar. Medvetna eller omedvetna.

Att reflektera över

Vilka arbetsformer är vanligast i er verksamhet? Stämmer de med idén och organisationens värderingar? Om inte, hur skulle ni behöva utveckla arbetsformerna så att de bättre stämmer med idén?

Två demokratisystem

Det starka engagemanget i arbetet kan också göra det svårt att acceptera de gränser som finns för de anställdas inflytande över verksamheten. För det finns vissa begränsningar som är kopplade just till den ide burna organisationens särart.

Enligt **arbetsmiljölagen** ska de anställda kunna ”medverka i utformningen” av hur det egna arbetet utförs och utvecklas. Detta inflytande är viktigt för dig som anställd. Det är avgörande för den psykosociala miljön på arbetsplatsen.

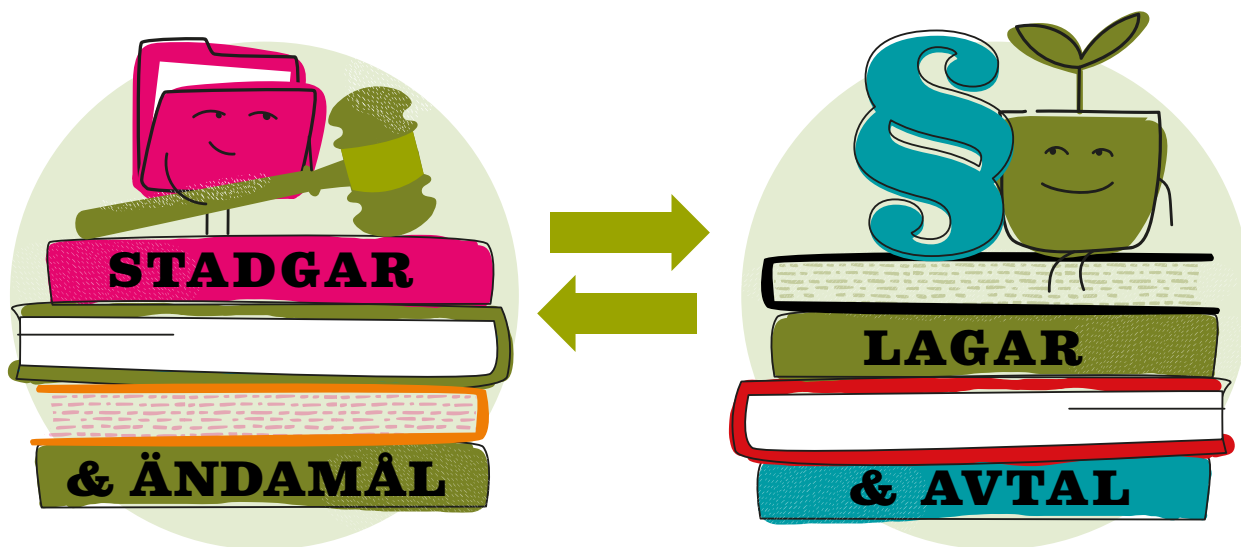
Det är viktigt också utifrån organisationens perspektiv. Det handlar om att ta vara på ditt och dina arbetskamraters kunnande och kompetenser och att ge er förutsättningar för det engagemang i arbetet som är nödvändigt för organisationens utveckling.

Enligt **medbestämmandelagen** ska de anställda kunna påverka de övergripande besluten genom att deras synpunkter ingår i underlaget för det kommande beslutet. Själva beslutet ligger hos arbetsgivaren. För anställda i idéburna or-

organisationer finns dock en begränsning i medbestämmandelagen när det gäller verksamhetens **mål** och **inriktning**. Det är frågor som medlemmarna fattar beslut om via den representativa demokratin.

I den ideburna organisationen finns alltså två parallella demokratisystem. Det gäller att rätt system hanterar rätt fråga och rätt systemen inte krockar med varandra.

En förutsättning för detta är att såväl medlemmar och förtroendevalda som anställda förstår vilka frågor och beslut som hör till respektive system



Representativ demokrati – enligt stadgar och ändamål

Styrelseledamot

Har ansvar gentemot dem som gett förtroendet.

Delegerar ansvar till ledningen enligt lagar, avtal och idé för organisationen

Arbetsplatsdemokrati – enligt lag och avtal

Anställd

Ansvar gentemot arbetsgivaren (uppdragsgivaren).

Arbetsgivaren (enl delegation) ansvarar gentemot styrelse enligt lagar, avtal och idé för organisationen

Ur arbetsmiljölagen

2 Kap.1 §

/... / Arbetstagaren skall ges möjlighet att medverka i utformningen av sin egen arbetssituation samt i förändrings- och utvecklingsarbete som rör hans eget arbete. /... /

Ur medbestämmandelagen

2 §

Arbetsgivares verksamhet som är av religiös, vetenskaplig, konstnärlig eller annan ideell natur eller som har kooperativt, fackligt, politiskt eller annat opinionsbildande ändamål undantages från lagens tillämpningsområde såvitt avser verksamhetens mål och inriktning.

11 §

Innan arbetsgivare beslutar om viktigare förändring av sin verksamhet, skall han på eget initiativ förhandla med arbetstagarorganisation i förhållande till vilken han är bunden av kollektivavtal. Detsamma skall iakttas innan arbetsgivare beslutar om viktigare förändring av arbets- eller anställningsförhållandena för arbetstagare som tillhör organisationen.

Om synnerliga skäl föranleder det, får arbetsgivaren fatta och verkställa beslut innan han har fullgjort sin förhandlingskyldighet enligt första stycket.

Att reflektera över

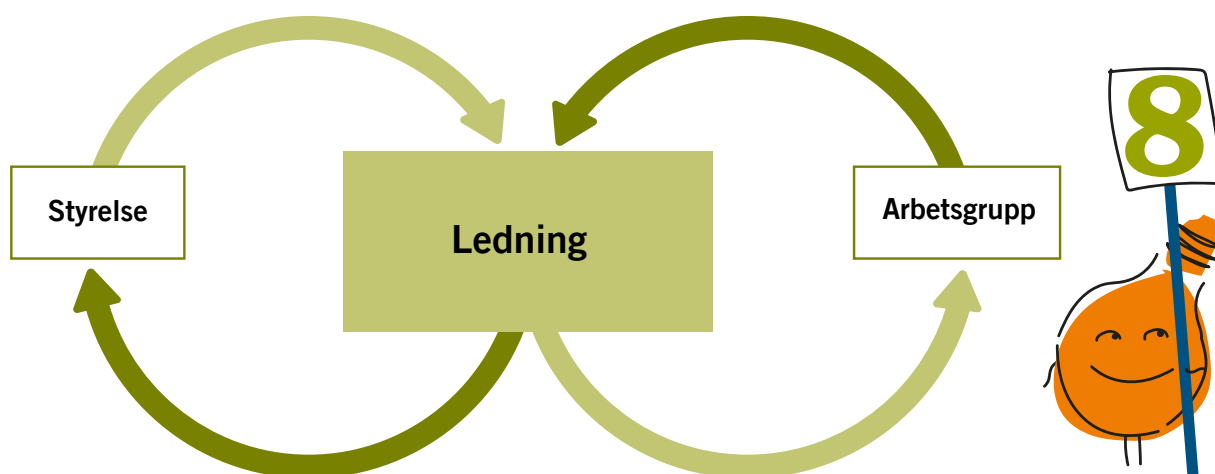
Hur fungerar arbetsplatsdemokratin i organisationen? Inflytandet över ditt eget arbete? Inflytandet över de mer övergripande besluten?

Är det klart vad som omfattas av arbetsplatsdemokratin och vad som hör till den representativa demokratin?

Chefen länk mellan styrelse och medarbetare

För att verksamheten i den idéburna organisationen ska fungera krävs ett bra samspel mellan styrelsen som fattar de övergripande besluten och medarbetarna som ska verkställa dem. Här har chefen en nyckelroll. Detta samspel skulle kunna beskrivas i form av en "besluts- och verkställighetsåtta", där styrelsen ger uppdrag som förmedlas av organisationens chefer vidare till de anställda (ljusgrön linje i bilden). När uppdraget är genomfört rapporteras det tillbaka till styrelsen via cheferna (mörkgrön linje i bilden).

En stor del av styrelsens uppdrag till organisationen förmedlas genom verksamhetsplanen för det kommande året.



De anställdas roll är dock inte bara att verkställa styrelsens beslut. De ska också stödja styrelsen genom att ta fram beslutsunderlag som innehåller all nödvändig information och lägesrapporter som gör att denna kan bedöma utvecklingen och se vilka frågor som bör prioriteras. Uppgiften att verkställa styrelsens beslut ställer också stora krav. Det gäller att utveckla arbetet, att hitta det bästa möjliga sättet att nå de uppsatta målen.

Att reflektera över

Är uppdragen från styrelsen tydliga? Hur fungerar enhetens återrapportering till styrelsen? Vilket stöd ger enheten styrelsen (rapporter, underlag etc). Kan det utvecklas ytterligare?

.....

.....

.....

Din roll som företrädare

I den idéburna organisationen är förtroendet avgörande. Det är förtroendet som avgör om människor vill bli medlemmar i organisationen. Det är förtroendet som avgör om medlemmarna vill delta aktivt i arbetet. Och det är även förtroendet som avgör om beslutsfattare, media och allmänhet vill lyssna på organisationen. Om de tar intryck av dess argument och ståndpunkter.

För att bevara och stärka förtroendet för organisationen hos medlemmar, förtroendevalda och omvärlden så behöver **alla** i organisationen bidra. Alltifrån telefonisten som hänvisar till rätt person och experten som gör de utredningar organisationen stödjer sig på, till administratören som arrangerar konferenser och handläggaren som representerar organisationen i olika sammanhang.

Förtroendet för organisationen beror på hur väl verksamheten sköts. Effektivitet och kvalitet. Det beror på hur vi bemöter människor. Respekt och serviceförmåga. Men också på hur var och en i olika sammanhang pratar om organisationen.

Avgörande för förtroendet är slutligen, att organisationen och dess företrädare lever som organisationen lär. Att organisationens värderingar avspeglas i verksamheten.

Därför måste alla som arbetar i en idéburen organisation se sin egen betydelse för vilket förtroende medlemmar och omvärld har för organisationen. Alla måste i någon mening se sig som företrädare för organisationen.

Att reflektera över

 Ge exempel på situationer där det blev tydligt, att ditt eller dina
arbetskamraters agerande påverkade förtroendet för organisationen.
 Positivt eller negativt.

 I vilka situationer är det framför allt som du uppfattar dig som företrädare för organisationen?

.....

.....

.....

.....

.....

TEMA 2

Att ingå i en arbetsgrupp

Alla ingår vi i en mängd olika grupper. Vi är en del av en familj/släkt. Vi ingår i en vänkrets. Vi är med i olika föreningar. Vi ingår i olika informella grupper, som jobbkompisarna som äter lunch ihop eller studiekamraterna som håller kontakten över Facebook. På arbetet ingår vi oftast i en arbetsgrupp. Arbetsgruppen i sin tur ingår i en större organisation, som består av många olika enheter/ arbetsgrupper – med andra verksamhetsområden att ansvara för. Alla dessa olika arbetsgrupper/ enheter är beroende av varandra, i större eller mindre utsträckning.

De enskilda arbetsgrupperna kan se olika ut. Vissa är bara en konstellation av människor som jobbar inom ett visst verksamhetsområde. De behöver inte samarbeta med varandra för att sköta sitt jobb – var och en har sina tydligt avgränsade ansvarsområden. Andra grupper har ett gemensamt uppdrag som de förväntas lösa tillsammans, genom att samarbeta. Medlemmarna i gruppen är beroende av varandra, för att kunna lösa uppgiften.

Viktigt med samsyn om gruppens roll

Det är viktigt att alla är klara över vilken typ av grupp man egentligen ingår i. Och att alla i gruppen har samma syn på detta. Annars uppstår lätt irritation.

Den som ser gruppen bara som en formell sammanslutning tycker kanske inte det finns skäl att ha enhets-/gruppmöten särskilt ofta. Känner inte behov av att veta vad de andra håller på med eller av att diskutera sina arbetsuppgifter med de andra i gruppen.

Den som ser det som att gruppen har ett gemensamt uppdrag att lösa tillsammans, försöker antagligen driva utvecklingen mot mer samverkan. Denna vidhåller att man behöver ha regelbundna möten. Försöker hitta de gemensamma nämnarna i arbetet att samverka kring.



Att reflektera över

Vilken sorts grupp är ni? Är ni en grupp med ett uppdrag att lösa tillsammans eller är ni en grupp där var och en har sina avgränsade ansvarsområden att hantera på egen hand?

Vilken slags grupp borde ni vara, för att kunna bidra i organisationens verksamhet på bästa sätt?

Den samverkande gruppen

I grupper med ett gemensamt uppdrag är gruppens medlemmar beroende av varandra för att kunna lösa uppgiften.

För att arbetet i en sådan grupp ska fungera väl krävs att

- gruppen vet vad den förväntas åstadkomma
- gruppen upplever uppgifterna som meningsfulla
- medlemmarna i gruppen kan samarbeta med varandra.

Det är viktigt att gruppen har fått ett tydligt och väldefinierat uppdrag, där det också klart framgår ramarna för arbetet: resurser, tidsaspekter mm. Gruppen måste också vara klar över sitt mandat, var gränsen går mellan det gruppen själv kan ta ställning till och när chefen eller en annan enhet måste konsulteras.

Hur uppdraget är utformat är alltså avgörande för hur arbetet i gruppen fungerar. Men gruppen har också ett eget ansvar för detta.

Är något oklart, då är det gruppens sak att begära förtydliganden. Saknas kompetens för uppdraget eller om det uppstår problem i arbetet, ska det klargöras. Gruppen måste också ta ansvar för att hålla målet i fokus, **syftet** med arbetet. Det är en förutsättning för att kunna bevara engagemanget och lusten i arbetet. Och för att gruppen ska vara säker på att den håller rätt kurs i arbetet.

Att utveckla samarbetet i gruppen

Hur kan då samarbetet i gruppen utvecklas?

Den första fasen i en grups utveckling handlar om att var och en ska känna sig sedd och accepterad. Ni som arbetar tillsammans i en grupp behöver därför lära känna varandra som personer för att bli trygga med varandra. Vilka är vi? Vilka förväntningar har vi? Vad driver oss? Vad vill och kan var och en av oss bidra med?

Ofta ser vi varandra bara på jobbet, men vi är ju mycket mer än våra jobb-jag. Det underlättar samarbetet om vi vet mer om varandra. Gå därför laget runt och gör en ordentlig presentation (även om det kan kännas lite konstigt i en grupp som redan jobbat ihop en längre tid).

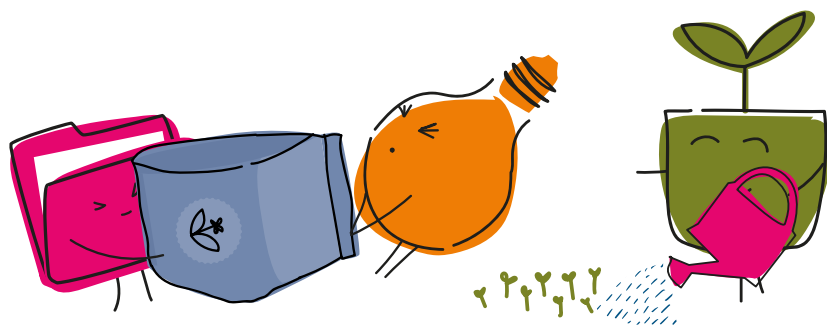
Berätta om:

- Vad ni har jobbat med tidigare, vad ni gör när ni inte är på jobbet, livssituation etcetera
- Vad ni tycker att ni bra på, och vad ni känner att ni vill utveckla eller lära er mer om
- Hur ni fungerar i arbetet rent praktiskt.

En del behöver exempelvis få bolla med andra för att komma fram till vad de tycker, andra vill tänka på egen hand innan de tar till orda. Vissa behöver tid för reflektion, andra tycker det är stimulerande att diskutera frågorna tillsammans direkt när de uppkommer.

Att göra olikheter och likheter tydliga för varandra ökar förståelsen mellan gruppens medlemmar. Därmed minskar risken för irritation och konflikter. Det är också ett sätt att effektivisera arbetet, eftersom det förhoppningsvis leder till att ni väljer och varierar arbetsformer på ett sätt som gör att alla kommer till sin rätt. Så att ni kan använda varandras styrkor på ett mer medvetet sätt. Både de mer analytiska och strukturerade ansatserna -och de mer kreativa och värderingsrelaterade.

Ni bör också komma överens om tydliga strukturer, förhållningssätt och rutiner i gruppen. Allt för att ha en bra grund att stå på när ni sedan möter mer komplexa frågor.



Att reflektera över

Upplever ni att ert uppdrag som grupp är tydligt? Vet ni ramarna för ert arbete? Har ni rätt förutsättningar för att utföra ert uppdrag?

Hur kan ni lägga upp ert arbete så att alla kommer till sin rätt och så att samarbetet fungerar på ett bra sätt? Vad är viktigt att tänka på för att också medarbetare med tillfälliga/kortare anställningar ska fungera väl i gruppen?

Klara ut era förväntningar

Både på gruppen som kollektiv och på de enskilda individerna kan det finnas olika förväntningar. Förväntningar från chefen/ledningen, från andra delar av organisationen – men också från gruppmedlemmarna själva. Det kan vara bra att lyfta upp dessa förväntningar på bordet och resonera om dem. Kanske kan det ge en ökad tydlighet om vad uppdraget egentligen är. Kanske kan ni gemensamt komma fram till vilka förväntningar det är rimligt att försöka leva upp till.

Gå laget runt och beskriv

- vilka förväntningar ni tror att den övriga organisationen har på er som grupp
- vilka förväntningar ni har på varandra
- vilka förväntningar ni har på er själva.

Det är viktigt att chef och medarbetare också resonerar om de ömsesidiga förväntningarna. Kanske är chefens förväntningar på vad som är möjligt att åstadkomma orealistiska. Kanske är chefens mandat mer begränsat än gruppen förstått. (Här används begreppet chef. Det kan också vara en roll som samordnare, gruppleadare eller liknande.)

Det kan också hända att ni kommer fram till att omgivningens förväntningar är orimliga. Då finns det skäl att börja resonera om detta inom organisationen.

Att reflektera över

Vad utgår vi från när vi tolkar andras förväntningar på oss? Vilken betydelse har förväntningarna från oss själva och från andra på våra prestationer i arbetet? På vår upplevelse av arbetet?

.....

.....

.....

.....

Testa din arbetsorganisation

Gör en enkel diagnos på er arbetsorganisation, utifrån ditt perspektiv. Svara på en skala från 1 till 6, där 1 står för att du inte alls håller med och 6 för att du helt och hållet håller med.

I vår organisation har vi ett bra samarbete och en bra samordning mellan dem som jobbar med likartade frågor.

Inte alls 1 2 3 4 5 6 i hög grad

I vår organisation finns det välutvecklade tvärkontakter mellan organisationens olika enheter /verksamheter.

Inte alls 1 2 3 4 5 6 i hög grad

På vår enhet har vi en övergripande förståelse för helheten, liksom för hur andra enheter bidrar i arbetet mot de övergripande målen.

Inte alls 1 2 3 4 5 6 i hög grad



Att reflektera över

Vilka reflektioner gör du med anledning av denna ”diagnos”. Vad skulle behöva utvecklas? Hur kan det göras?

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

TEMA 3

Hur kommunicerar vi med varandra?

Samarbetet i en grupp beror mycket på hur vi kommunicerar med varandra.

Kommunikation handlar inte bara om att skicka ett budskap och ta emot ett svar. Det handlar om att vara beredd att lyssna, ta del av den andras synpunkter och reflektera över dem. Låta sig påverkas. Det är först då det blir en verklig kommunikation. Det är först då organisationen och verksamheten kan utvecklas.

En förutsättning för att kommunikationen ska fungera är att alla vill yttra sig, törs yttra sig och känner att de **kan tillföra** något till samtalet.

Det i sin tur beror mycket på vilket arbetsklimat det finns i gruppen. Uppmuntras nya idéer och tankar? Finns det tillit mellan de anställda? Kan ni vara lekfulla ihop? Är det öppet för ifrågasättanden? Finns det accept för att prova nytt, fast man inte är säker på om det kommer att lyckas?

I grunden handlar ett gott arbetsklimat – och en god kommunikation om att människor blir hörda och sedda. Att de blir bekräftade: ”Du är viktig som en del i vår grupp. Inte bara för vad du presterar, utan också för den du är”.

Varje människa behöver känna att det som hon/han har att bidra med till gruppen och i arbetet tas tillvara. Först då kan man tala om verklig delaktighet, i verksamheten och i gemenskapen.

Dialog. Bägge parter är öppna och tar del av varandras synpunkter i syfte att gemensamt skapa en ökad kunskap om och förståelse för den fråga man talar om.

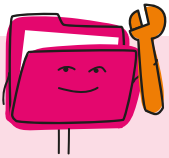
Diskussion. Sökandet efter kunskap kan vara målet, men ibland handlar det mer om att vinna över den andra parten.

Debatt. En argumentation där två eller flera parter försöker övertyga en grupp åhörare om vad som är rätt ståndpunkt i en viss fråga.

Att reflektera över

Hur ser det ut i er grupp? Pratar alla öppet med varandra? Törs alla säga det de tänker? Lyssnar ni på varandra? Om inte, vad beror det på?

Hur är er kommunikation med andra enheter?



**METODER
& VERKTYG**

• Vårt arbetslag s. 42

I bilagan till detta häfte finns diagnosfrågor som rör hur ni uppfattar arbetsgruppens sätt att fungera, under rubriken **Vårt arbetslag** (sidan XX).

Coacha varandra i gruppen

Ibland fastnar man i en uppgift och kommer inte vidare. Det kan då vara skönt att få bolla med en kollega för att få ett nytt perspektiv. Ofta sker detta spontant och fungerar utmärkt. Andra gånger kan det kännas svårt att ”störa”.

En modell kan vara att komma överens i gruppen om att använda sig av par-coachning. Det innebär att gruppen delas in i par, för en period om t ex sex månader. Sedan växlas paren. Parindelningen innebär en överenskommelse om att man har rätt att använda sig av varandra för coachande samtal. ”Du hjälper mig och jag hjälper dig.” Överenskommelsen bör också innebära ömsesidig tystnadsplikt, för att skapa trygghet i relationen.

Parcoachningen kan handla om att avsätta 1 timme varje eller varannan vecka. Man delar tiden lika och får 30 minuter var för att få coachning av kollegan.

Ett coachande samtal kan definieras som ett strukturerat samtal, där ”coachen” genom utvecklande frågor hjälper den andra att själv hitta de svar som leder framåt. Det handlar alltså inte om att komma med lösningar utan om att med hjälp av frågor ge förutsättningar för den andra att finna sina egna lösningar.

Grundfrågorna för ett coachande samtal är:

- 1. Målet: Vad vill du uppnå?
- 2. Analys av nuläget: Beskriv situationen.
- 3. Alternativ: Vilka olika vägar och lösningar finns?
- 4. Vad vill du? Vad väljer du? Konkreta steg och aktiviteter.

Att reflektera över

Är parcoachning en modell som skulle passa gruppen? Vad behövs i så fall för att komma igång?

Andra metoder för att utvecklas tillsammans?

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

Släpp inte in härskarteknikerna

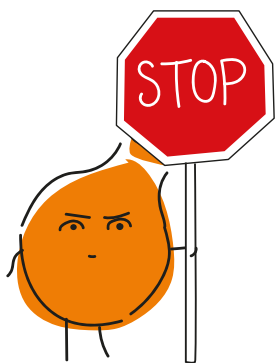
Ibland används kommunikation som maktmedel. För att få ökad status i gruppen. För att slippa besvärande frågor. För att driva igenom de egna ståndpunkterna. Den norska psykologen Berit Ås beskriver detta i termer av härskarteknikerna. Några exempel på sådana tekniker beskrivs nedan:

Osynliggörande. Att tysta eller marginalisera den som tänker annorlunda genom att ignorera honom/henne. Någon tar ordet trots att man just börjat prata. Andra börjar skrapa med stolarna, bläddra i sina papper, viska eller gäspa.

Undanhållande av information. Att marginalisera någon genom att undanhålla information eller ta besluten informellt i sammanhang där inte alla berörda har tillträde.

Dubbelbestraffning. Att ställa någon i situationen där det blir fel hur man än gör. Är man noggrann får man kritik för att man är för långsam. Är man snabb får man kritik för att man slarvar.

Påförande av skuld och skam. Att få en människa att skämmas för sina egenskaper. Att få honom/henne att tro att dålig behandling är personens eget fel ("om ingen lyssnar på mig så var det nog för att jag sade något dumt eller uttryckte mig otydligt").



Det här är tekniker som inte bör accepteras.

Att reflektera över

Händer det att man använder någon av de härskarteknikerna på enheten? I organisationen? Hur kan ni i så fall tillsammans arbeta för att stoppa detta?

TEMA 4

Hur vill vi att våra möten ska fungera?

Mycket av det gemensamma arbetet i en grupp sker i form av möten. Möt där hela enheten deltar och möten i mindre arbetsgrupper kring specifika frågor. Det finns därför alla skäl att fundera över hur vi använder den tid som vi sitter i möten. Hur vi lägger upp mötena.

Vad är då ett bra möte? Göran Eklund, tidigare tränare och ledare i fotbollsklubben Sunnanå SK, har formulerat följande kvalitetsvärden:

Riktningvärdet. Att syftet med mötet är tydligt uttryckt och att val av arbetssätt och arbetsformer stämmer med syftet.

Förklaringsvärdet. Att mötet ger ökad kunskap och förståelse.

Instruktionsvärdet. Att mötet leder till handling, att deltagarna vet vad de ska göra när mötet är avslutat. Vad? Vem? Hur? När?

Inspirationsvärdet. Att mötet ger energi, motivation och handlingskraft.

Att reflektera över

- Hur fungerar era möten idag? Kan syftet med mötena bli tydligare?
- Kan faktaunderlagen bli bättre? Kan arbetsformerna utvecklas?
- Behöver ni blir tydligare om hur ni går vidare med de frågor som tas upp på mötet? Är mötena stimulerande?

Mötet består av olika delar

Hur mötet fungerar beror mycket på hur det läggs upp. Ofta kan det vara bra att gemensamt resonera om hur gruppen vill ha mötena, utifrån frågor som:

- Hur inleder vi mötet? Behövs det en kort runda för att stämma av var alla befinner sig mentalt?
- Vilken typ av rapporter behöver vi ha på mötet? Övergripande rapporter från ledningen, rapporter från olika verksamhetsdelar inom enheten etc? Annat?
- Hur mycket tid vill vi lägga på uppdateringar och rapporter Kan de skickas ut i skriftlig form, med bara en kort summering på mötet?
- Hur jobbar vi bäst med utvecklingsfrågor? Brainstorming? Grupparbete? Förberedda inledningar från någon/några?
- Hur hanterar vi beslutsärenden? Hur tar vi besluten?
- Ska vi ha temapunkter, för att bygga gemensam kunskap i viktiga frågor?
- Hur avslutar vi mötena? Behövs det en runda för att stämma av om mötet gav det deltagarna hade förväntat sig?

Att reflektera över

Är det tydligt på era möten vilken typ av frågor det handlar om? Om det är rapporter, utvecklingsfrågor, beslutsfrågor eller temadiskussioner?

Kommer alla till tals på era möten? Om inte, vad kan ni göra för att ge alla den möjligheten?

Mötesformer som passar alla

När man jobbar ihop är det viktigt att inse att människor fungerar olika. Det kan ibland göra samarbetet svårare, men långsiktigt är det en fördel för organisationen. Vi behöver både de drivande och de mer eftertänksamma. Vi behöver både de strukturerade och dem som är mer flexibla.

Nedan finns fyra grupper av påståenden att ta ställning till. Läs igenom dem. Fundera över vad du själv gillar. Jämför med de andra på din enhet/ arbetsgrupp.

Jag gillar:	Stämmer helt	Stämmer delvis/ibland	Stämmer inte alls
1a att direkt få diskutera/bolla med andra för att komma fram till en ståndpunkt, dvs prata och tänka samtidigt.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
1 b att få tid till egen reflektion först och därefter prata/diskutera med andra, dvs tänka först och prata sedan.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2a att få diskutera idéer och möjligheter på mera principiell nivå.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2b att komma till handling utifrån den faktiska situationen här och nu.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3a att det finns tid till insamling av fakta och att beslut bygger på en saklig analys.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3b att beslut kan härledas till en tydlig värdegrund.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4a att det finns en tydlig struktur för arbetet, dvs planmässighet och ordning.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4b att det finns en flexibilitet i arbetet som gör att man kan fånga möjligheter som dyker upp.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

TEMA

Ett konstruktivt arbetsklimat

Avgörande för ett bra resultat i verksamheten är arbetsklimatet. Det påverkar motivationen i arbetet, hur man samarbetar med varandra, hur besluten fattas och vilken förmåga till kreativitet, utveckling och lärande som finns en i gruppen.

Mycket handlar det om att engagemang och positivitet smittar och stimulerar arbetet, medan liknöjdhet och negativitet ger en nedåtgående Utvecklingsspiral.

Ibland talar man om tio dimensioner för ett kreativt arbetsklimat, vilket utvecklats av organisationspsykologen Göran Ekwall på följande sätt:

- **Känslan av utmaning.** Att arbetsuppgifterna är meningsfulla och bidrar till organisationens framgång.
- **Känslan av frihet och självständighet.** Att det finns ett handlingsutrymme och frihet att fatta egna beslut inom ansvarsområdet.
- **Känslan av idéstöd.** Att uppmuntras till att komma med nya idéer och förslag på hur verksamheten kan utvecklas
- **Känslan av tillit.** Att relationerna i arbetsgruppen är förtroendefulla.
- **Känslan av livfullhet.** Att organisationen lever och är ”på gång”.
- **Känslan av lekfullhet.** Att det finns förutsättningar för nytänkande och kreativitet.
- **Känslan av levande debatt.** Att det finns en öppenhet för åsiktsbrytning och för att pröva olika idéer och förslag.
- **Frånvaro av intriger och känslomässiga konflikter.** Intriger och känslomässiga konflikter skapar dålig stämning, medan spänningar i form av olika åsikter är en positiv utvecklingsfaktor.
- **Känslan av risktagande.** Att organisationen vågar, även om utgången är osäker.
- **Känslan av att ha idétid.** Att det finns luckor i planeringen och utrymme för nytänkande.

Att reflektera över

Hur är arbetsklimatet i er grupp, om ni utgår från dessa tio klimatdimensioner? Är det någon dimension som behöver utvecklas? Vilken/vilka i så fall? Och hur?

En stödjande organisationskultur

Varje organisation utvecklar sin egen kultur. Många har dessutom olika subkulturer, kopplat till olika verksamheter eller grupper.

Organisationskulturen är en del av organisationens kärna och påverkar ofta hur organisationen fungerar i olika avseenden (struktur, normer, värderingar etc). När det fungerar som det ska stödjer den rådande organisationskulturen idén och inriktningen och bidrar till engagemang och handling. I andra lägen kan det finnas inslag i organisationskulturen som utgör direkta hinder i arbetet.

Ibland talar man om organisationskulturen som ”det som sitter i väggarna”. Kanske framför allt när det finns skillnader mellan organisationens officiella värdegrund och organisationskulturen.

Det gäller att så långt som det bara är möjligt säkerställa att det finns en organisationskultur som stödjer organisationens idé och syfte. Kulturen är en angelägenhet för alla i organisationen.

Att reflektera över

Vad ”sitter i väggarna” i enheten? I organisationen som helhet?
På vilket sätt kan det vara ett hinder för organisationens utveckling?

Fokusera lösningar i stället för problem

Många idéburna organisationer har bildats som motkrafter. Deras uppgift har varit att bryta en dominans och föra fram andra aspekter och synsätt. Det har ibland lett till framväxten av ett kritiskt och problemorienterat synsätt i organisationen – vilket ofta kan vara konstruktivt men som ibland kan påverka arbetsklimatet negativt.

En metod att komma bort ifrån ett alltför problemorienterat förhållningssätt kan vara att medvetet prata om lösningar i stället för om problem.

Det handlar inte om att sopa problemen under mattan, utan om att se på dem från en annan synvinkel. I stället för att fokusera på vad som blev fel så fokuserar man på vad som kan göras annorlunda. Man omformulerar problemen till motsvarande positiva mål.

Beskrivning av problem ➡ Beskrivning av mål

Medvetenhet om tidigare bakslag ➡ Medvetenhet om tidigare framgångar

Analys av problemen ➡ Analys av framsteg/framgångar

Erkännanden av misslyckanden ➡ Erkännanden av styrkor och resurser

En sådan ansats på utvecklingsarbetet bidrar till ett mer positivt och konstruktivt sätt att resonera. Det blir roligare helt enkelt. Om man förut sa att ”vi jobbar på fel sätt” så konstaterar man nu att ”för att nå målet måste vi jobba på ett nytt sätt”. En modell för lösningsfokusering beskrivs på sidan XX.

Att reflektera över

Hur resonerar ni idag i gruppen? Är det fokus på det positiva och på styrkorna – eller tenderar ni att grota ner er i era problem och svagheter?

.....

.....

.....

.....

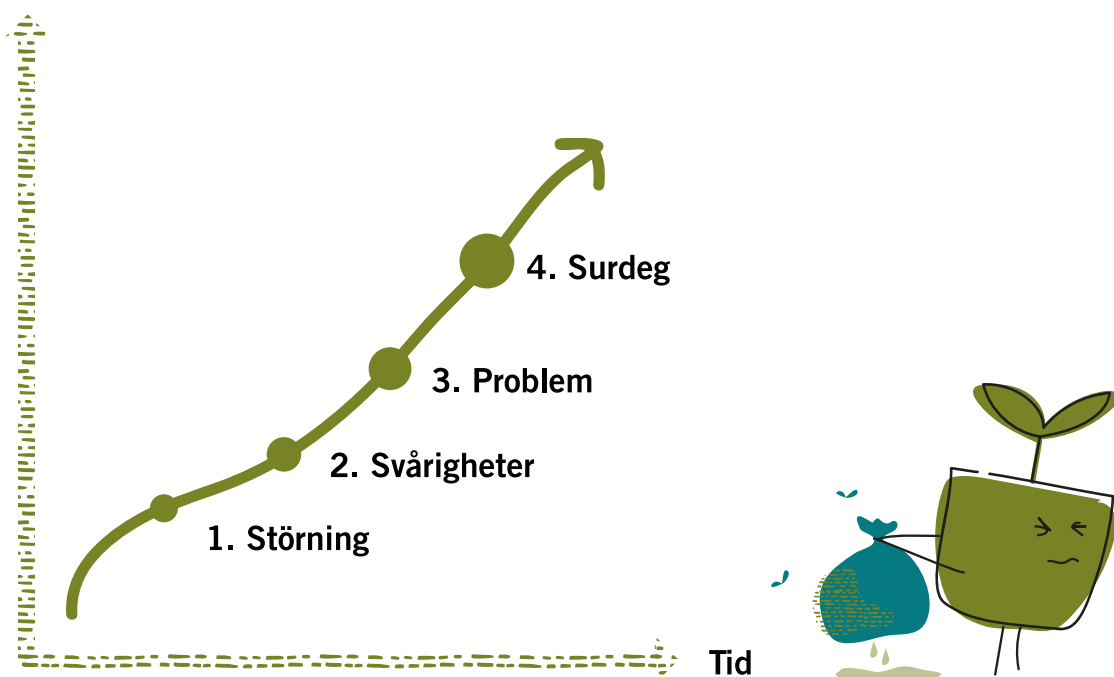
.....

När problemen ändå uppstår

Oftast är människors olikheter – i fråga om åsikter, värderingar, intressen och behov en fruktbar källa till utveckling. Det förutsätter dock att vi kan hantera de olika perspektiven och ståndpunkterna på ett konstruktivt sätt.

Ibland klarar vi inte det. I stället för att se att det handlar om olika perspektiv så ser vi det i termer av rätt och fel, svart och vitt. Vi polariserar oenigheten, personifierar olikheterna och går ner i skyttegravarna. Konflikter kan successivt trappas upp, om vi inte tar i dem i tid.

Energiätgång



På nivån **störning** är konflikten relativt lätt att ta tag i. Det räcker ofta med att ta upp frågan och prata ut om saken. På nivån **svårigheter** har konflikten utvecklats till att bli en ”fråga” som man talar särskilt om. Redan på denna krävs en mer medveten insats från gruppens och ledarens sida. Trappas konflikten upp till nivån **problem** eller **surdeg** bör ta stod utifrån att hantera den. Inte minst om konflikten knutits till någon viss person i gruppen – som kanske fattar rollen av syndabock.

Konflikter genererar och förbrukar en imponerande mängd energi. Energi som tas från de uppgifter som egentligen ska lösas. Det är därför angeläget att ta itu med konflikter redan på störningsnivån, innan de förvärras.

Att reflektera över

Hur gör ni idag när det uppstår störningar/problem i samarbetet?
Tycker ni att det fungerar väl? Kan det utvecklas? Hur, i så fall?

Att förebygga konflikter

Bästa sättet att hantera en konflikt är att förebygga den. Det handlar om att arbeta med värderingarna på arbetsplatsen. Den gemensamma idén. Vilka förhållningssätt vi har mot varandra. Vilka normer som gäller.

En organisation som arbetat igenom denna typ av frågor har en bra plattform att stå på för det fortsatta samarbetet – både mellan individerna i organisationen och mellan olika enheter/ grupper.

Det gäller också att hålla regelverk och rutiner levande. Är det klart vad som gäller minskar antalet konflikter och tvister.

Organisationen bör därtill medvetet arbeta för att skapa samarbetsklimat där olika synsätt och ståndpunkter ses som något konstruktivt som bidrar till utveckling – inte som grund för konflikter.

Ett stöd för detta kan vara att gruppen har samtalat om hur man ska hantera åsiktsskillnader på ett konstruktivt sätt. I studiehäftets bilaga, sidan XX, finns exempel på metoder att använda.

Grundbulten när det gäller att skapa ett bra samarbetsklimat är dock att det finns **forum** där man tidigt kan ta upp problem på bordet. Här är regelbundna arbetsgruppsmöten en tillgång, förutsatt att det finns utrymme också för denna typ av frågor.

Det bör också finnas en tydlig **struktur för hur man hanterar konflikter**. Vilken typ av konflikter tar man i grupp? Vad tar chefen enskilt med berörda medarbetare? Vilken roll har de fackliga företrädarna? När ska högre chef eller företagshälsovård kopplas in?

Oavsett vilken typ av konflikt det rör sig om måste alla som är inblandade **behandlas med respekt**.

Därtill krävs insikt om att konflikterna kan vara av många slag – och att sättet att hantera dem på beror på vilken typ av konflikt det handlar om. Organisationen bör också ställa sig frågan vad den gör för att **stötta medarbetare och ledare i konflikthantering**.

Att reflektera över

 **Finns det ett konstruktivt samtalsklimat på er arbetsplats och i arbetsgruppen? Kan det utvecklas ytterligare? Hur i så fall? Finns en tydlig struktur för hur motsättningar och konflikter hanteras?**

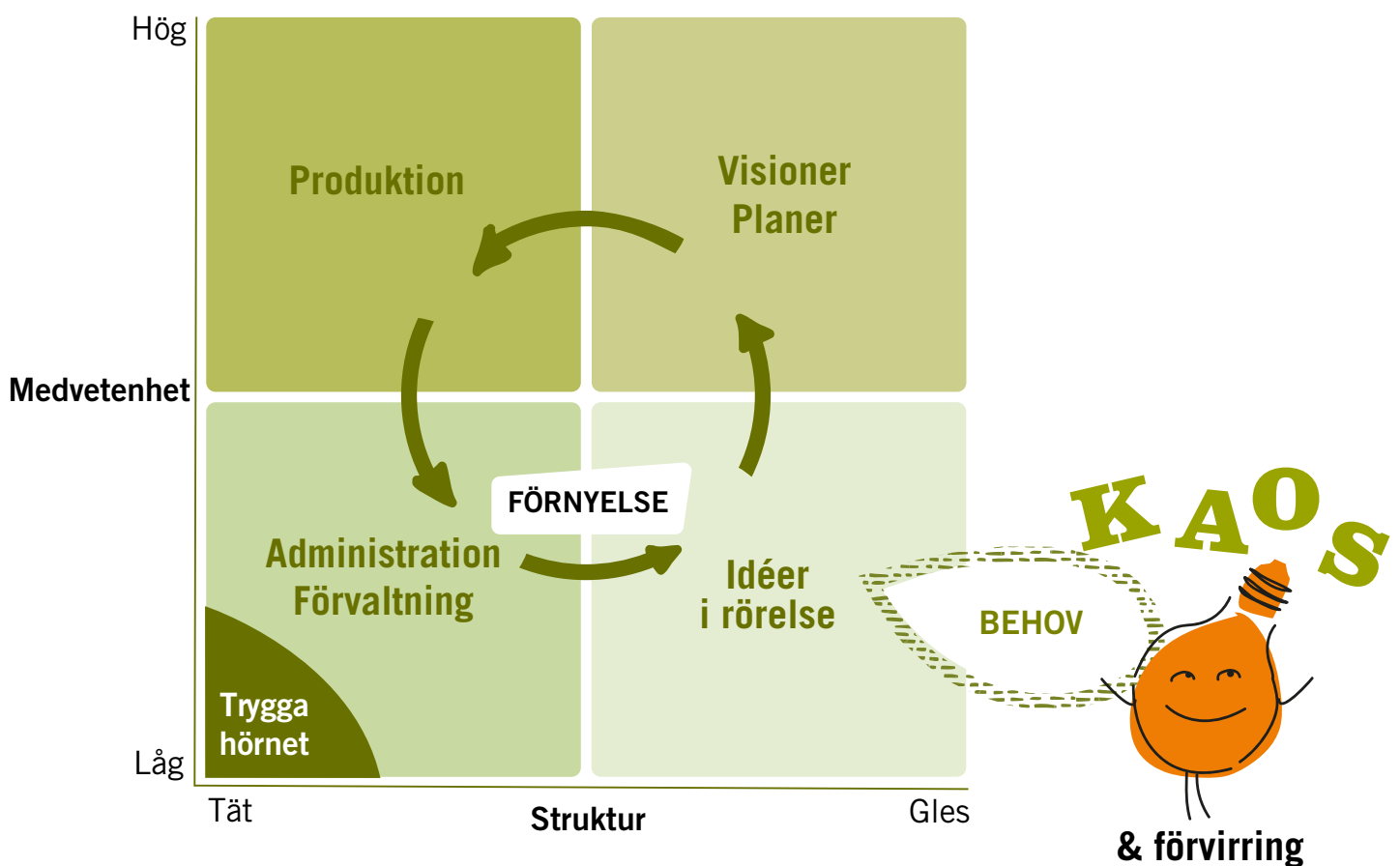
TEMA

Att hålla organisationen i form

Din organisation skapades en gång utifrån att människor såg ett behov och började utveckla idéer om vad man skulle kunna göra för att tillgodose dessa behov. De gick samman för att förverkliga dessa idéer. De hade en vision om vad det gemensamma arbetet skulle kunna resultera i. De formulerade konkreta mål och gjorde upp planer för att nå målen.

De byggde också upp en organisation för att förverkliga dessa planer. De utvecklade rutiner och system för att effektivisera arbetet och säkra kvaliteten.

Den här utvecklingscykeln ser vi åskådliggjord i bilden nedan.



Så här långt är allt gott och väl.


Risken kan dock finnas att när organisationen kommit hit i sin utveckling, så kan den stagnera. Den jobbar vidare med att utveckla verksamheten så att den blir ännu bättre, ännu effektivare. Man blir bäst på det man gör. Man fastnar i det ”trygga hörnet” (i nedre vänstra rutan i bilden).


Fokus ligger så intensivt på att utveckla den verksamhet man bedriver att man inte alltid reflekterar över att medlemmarnas behov kan ha förändrats. Att omvärlden har förändrats. Det som var rätt verksamhet förut, kanske inte är det längre.

Då gäller det att våga släppa taget. Ge utrymme för diskussion om hur medlemmarnas behov ser ut idag. Har de förändrats, så att vi måste utveckla helt ny verksamhet? Eller är behoven desamma, fastän sättet att möta dem kanske behöver förändras? På vilket sätt påverkas vi av vad som sker i omvärlden?

Det gäller att ha mod att pröva nytt och att våga misslyckas. Det är en förutsättning för utveckling. Det är en förutsättning för att ni ska göra rätt saker också framöver – inte bara göra saker på rätt sätt.

Att reflektera över

 **Var i fyrfältaren på föregående sida befinner sig organisationen idag?
Var befinner sig din enhet?**

 **Arbetar ni både med ordning och struktur? (den vänstra delen av fyrfältaren) och kreativitet och utveckling? (den högra delen av fyrfältaren). Vilken sida skulle ni behöva utveckla?**

Var lyhörd gentemot medlemmar och omvärld

Hur väl än organisationen fungerar idag, så kan den aldrig slå sig till ro. Eftersom omvärlden och medlemmarnas behov utvecklas måste också organisationen utvecklas. Ska organisationen fungera långsiktigt måste den kunna anpassa sig. Kunna förändras.

Första steget är då att försöka få en bild av vad som händer i omvärlden. På vilket sätt medlemmarnas villkor och behov utvecklas.

Här finns sannolikt en hel del kunskap i arbetsgruppen och inom organisationen i övrigt. Genom att systematiskt försöka fånga upp både förändrade medlemsbehov och utvecklingstendenser i omvärlden som påverkar verksamheten, får ni helt andra möjligheter att agera proaktivt.

I vissa fall är de utvecklingsförlopp ni ser positiva. De ger organisationen möjligheter som det gäller att ta vara på. I andra fall kanske ni ser utvecklingstendenser som kan innebära hot för organisationen. Då blir frågan om ni kan påverka utvecklingen på något sätt. Eller förändra den egna verksamheten så att utvecklingen inte får de befarade konsekvenserna.

Sedan gäller det att tillsammans också skapa en bild av hur verksamheten borde förändras för att fungera väl också framöver. Detta blir viktiga aspekter att ta med in i den kommande verksamhetsplaneringen.

Att reflektera över

Hur arbetar ni idag med förändringsarbetet på din enhet? Hur fångar ni upp utvecklingen i omvärlden? Förändringar när det gäller medlemmarnas behov?

Kan det utvecklas?

.....

.....

.....

.....

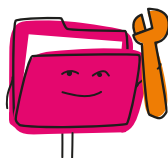
.....

.....

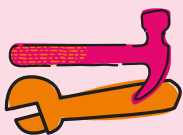
.....

.....

BILAGA



Metoder och verktyg



**METODER
& VERKTYG**
• Bilden som metod

Vårt arbetslag

Bedöm hur du uppfattar arbetslagets sätt att fungera genom att markera enligt följande skala:

1 står för att du **inte alls** håller med om påståendet och 5 för att du håller med i hög grad.

	Håller inte alls med		Håller med i hög grad		
1. Vi har en gemensam bild av vårt arbetslags roll.	1	2	3	4	5
2. Vår roll och uppgift är viktig och utmanande.	1	2	3	4	5
3. Vi accepterar varandras roller och ansvarsområden.	1	2	3	4	5
4. Våra gemensamma arbetsformer fungerar.	1	2	3	4	5
5. Vi har en bra arbetsgemenskap i arbetslaget	1	2	3	4	5
6. Vi är bra på att öppna och fråga efter feedback.	1	2	3	4	5
7. Vi är bra på att hantera konflikter när de uppstår.	1	2	3	4	5
8. Vi har ett bra arbetsklimat i arbetslaget.	1	2	3	4	5

Gå igenom dina svar ovan och ha dem som utgångspunkt när du besvarar de följande frågorna.

DIN EGEN BILD

Styrkor

Prioritera tre styrkor i arbetslaget som du upplever är särskilt viktiga i relation till gruppens uppgift.

1.

2.

3.



Områden för utveckling/förändring

Prioritera tre områden för utveckling eller förändring av arbetslaget och dess sätt att arbeta.

1.

2.

3.

ARBETSLAGETS GEMENSAMMA BILD

I gruppen: Berätta för varandra hur ni har prioriterat. Gör nu en gemensam prioritering! Arbeta tillsammans fram en bild av styrkor, områden för utveckling/förändring och vad ni skulle vilja uppnå, med utgångspunkt från vars och ens egna ställningstaganden ovan.

Styrkor

Våra viktigaste styrkor i arbetslaget:

1.

2.

3.

Områden för utveckling/förändring

Våra viktigaste områden för utveckling/förändring:

1.

2.

3.

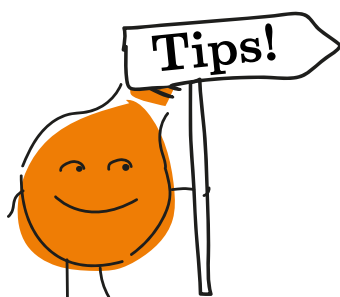
Vårt mål

Vår målbild som beskriver hur vi skulle vilja ha det på de områden vi har markerat som utvecklingsområden ovan.

1.

2.

3.



Ett tips: För att arbeta med målbilderna kan ni använda metoden **Lösningsfokusering**, som beskrivs nedan.

Lösningsfokusering – en modell

Att arbeta lösningsfokuserat är att försöka vända identifierade problem till mål, så att det blir lättare att göra något åt dem. Det handlar om att gå från klagomål till önskemål. Ett problem är något oönskat som man vill komma bort ifrån. Ett mål är något önskvärt som man vill uppnå.

Här är en modell för lösningsfokusering som kan användas av en grupp, för att steg för steg hitta lösningar på problem. Det kan t ex handla om problem som gruppen uppfattar försvårar ett effektivt arbete.

1. Skriv ned problemen och ”översätt” dem till motsvarande mål, dvs **vad vill vi uppnå**. Det går också att börja direkt i målen, om gruppen från början vet vad man vill uppnå.

Problem

Motsvarande mål

.....
.....
.....
.....
.....

2. Välj **ett** mål. Det är bättre att koncentrera sig på ett mål åt gången. Om det är svårt att välja ut ett mål – försök tänka ut vilket av dem som skulle ha mest positiv inverkan på de andra målen.

Vårt mål

3. Vilken är **nyttan** med målet? Det är få som är intresserade av att arbeta mot mål som inte innebär någon nytta för någon. Därför är det viktigt för motivationen att gå igenom vilka positiva konsekvenser det valda målet kommer att föra med sig.

Fördelar och nytta med målet:

För dig själv?

För laget?

För verksamheten

För dem vi är till för

För andra kollegor?

4. Beskriv målet **konkret**, i form av mål och delmål (välj lämplig tidsperiod).

Vad vill vi ha uppnått om ett år?

Om sex månader?

Om tre månader?

Om en vecka?

Första steget?

5. Framsteg vi redan gjort. När man ställer upp ett mål har det ofta redan skett en viss utveckling i den riktningen. Fundera igenom frågan utifrån denna utgångspunkt: finns det framsteg ni redan har gjort?

Ett tips kan vara att leta efter undantagen Vad var det som gjorde att det som brukar vara problematiskt fungerade bra vid just det här tillfället? Där kan finnas mycket att lära.

.....

.....

.....

.....

.....

6. Hinder på vägen? Att inventera vilka hinder som kan uppstå på vägen mot målet kan öka beredskapen att tackla problemen när de dyker upp.

Hinder som kan uppstå

Så tacklar vi dem

.....
.....
.....
.....

7. Kartlägg resurserna. Resurser syftar på allt som skulle kunna vara till hjälp för att nå målet. De främsta resurserna är de individer som ingår i gruppen. Vilka styrkor kan ni identifiera? Vilka tillgångar, färdigheter och positiva kvaliteter ser ni hos varandra?

Utgå från en arbetskamrat i taget, gå laget runt och låt alla beskriva de positiva resurser som den personen tillför gruppen. Ni kan också gå vidare och identifiera andra resurser, utanför gruppen, som är viktiga för att ni ska nå ert mål.

Resurser inom och utom gruppen

.....

.....

.....

.....

.....

8. Var och en bidrar. Dags att gå vidare och låta alla i gruppen formulera sitt eget bidrag.

Mitt bidrag till målet:

Till när:

.....
.....
.....
.....
.....

9. Uppmärksamma framstegen. Håll processen vid liv genom att systematiskt notera de framsteg ni gör som grupp och som individer i riktning mot målet.

10. Lär för framtiden! När ni har nått målet, ta er tid att dra slutsatser kring vad som ledde till att målet kunde nås. Lärdomar som kan vara till nytta i det fortsatta arbetet mot andra mål.

Lösningsorientering är inte enbart en metod utan ett förhållningssätt som kan vara till hjälp för att inte fastna i ältande av problem, utan istället fundera över: Hur vill vi ha det? Hur tar vi oss dit?

Anpassning av modell från Ben Furman och Tapani Ahola

Åsiktsskillnader som grund för utveckling

Hur kan man positivt hantera konflikter och motsättningar när de uppstår i den löpande verksamheten? Det kanske viktigaste är att på förhand diskutera igenom frågan ”Vad gör vi när det uppstår åsiktsskillnader i gruppen?”. Kan man komma överens om detta innan det finns någon akut oenighet, så har man en bra grund att stå på när det hettar till.

Några exempel på metoder är:

- Vi skjuter upp slutsatser eller beslut och tillåter oss att tänka en vända till
- Vi hjälps åt att värdera för- och nackdelar med olika ståndpunkter
- Vi avgör med omröstning
- Vi utformar en kompromiss
- Vi väljer lämplig metod för att jobba vidare med frågan. Ett antal metoder för att jobba vidare med frågan, som föreslås i den sista punkten, beskrivs nedan.

Blixtlåsmetoden

Starta med det som ni tror det finns enighet om och ta det som ni är mest oeniga om sist. Genom att först tydliggöra allt det som ni faktisk är eniga om, känns det inte lika farligt med den oenighet som ni därefter har att hantera. För att hantera denna oenighet finns sedan en rad metoder att använda sig av. Några av dem beskrivs nedan.

Rullande PMI

Bearbeta förslagen ett i sänder. Låt alla (i små grupper) göra en PMI – dvs på ett blädderblock skriva upp vad som är Plus, Minus och Intressant med ett av förslagen. Och sedan samma sak med nästa förslag osv. Detta blir en övning i att se nyanser och det positiva också med andras förslag-och inte bara det egna.

Systematisk argumentation

Låt en i taget beskriva sin syn på saken, både åsikter, argument och känslor. Under tiden lyssnar de övriga, utan att inflika kommentarer eller motargument.

- Sammanfatta de olika ståndpunkterna på tavla/blädderblock.
- Markera där ni tycker lika.
- Markera där ni tycker olika.

Nu har ni ”kokat ner” frågan så att ni fått tag i de reella åsiktsskillnaderna. Då är det dags att:

- Inventera olika sätt att hantera åsiktsskillnaderna.
- Diskutera det som är bra och dåligt med de olika sätten.
- Försöka komma överens.

Argumentens fyra hörn

Gruppen har olika åsikter i en fråga. Låt varje hörn i rummet representera en åsikt – skriv gärna upp de olika åsikterna på varsitt papper och tejpa upp i hörnen. Ett hörn kan få vara öppet för allehanda åsikter (alla hörn behöver naturligtvis inte användas).

Deltagarna ställer sig sedan i det hörn som stämmer med den egna åsikten. Ett hörn i taget får därpå argumentera för den intagna ståndpunkten. Syftet med detta är att belysa frågan ur olika vinklar och att få fram alla argument.

Det bör göras tydligt att deltagarnas åsikter kan ändras när de hör de olika argumenten/vinklingarna. När alla hörn är hörda bör frågan vara ordentligt ventilerad och det är möjligt att gå vidare med slutsatser/beslut.

Poängmetoden

När olika åsikter och argument har presenterats öppet gäller det att gå till beslut. En bra och tydlig beslutsmetod är omröstning med poäng. De olika ståndpunkterna/förslagen skrivs upp på blädderblock. Varje deltagare får lika många poäng att fördela, som det finns alternativ. Var och en fördelar sina poäng mellan de olika alternativen. Man kan sätta alla poäng på ett alternativ eller fördela fritt. Poängen räknas samman och resultatet utgör grund för beslutet (poängen kan t ex vara klisterpunkter).

Metoderna om hur man hanterar åsiktsskillnader är huvudsakligen hämtade från boken "Aktiv arbetsplatsträff" av Kerstin Olofsson (Kommunlitteratur, 2003).

ATT ARBETA **i en idéburen organisation**

Att arbeta i en idéburen organisation är ett studiematerial till boken **Ledarskap i idéburna organisationer**.

Materialet är uppbyggt för att ge stöd till arbetsgrupper som vill utveckla sina arbetsformer, i syfte att på ett ännu bättre sätt kunna bidra till att nå organisationens mål. Förverkliga dess vision.

Gruppen och dess ledare kan med stöd av detta häfte tillsammans resonera om rollen som anställd i en idéburen organisation, liksom om hur gruppens medlemmar arbetar tillsammans, hur de kommunicerar med varandra, hur de hanterar konflikter, hur arbetsklimatet i gruppen är och hur gruppens möten fungerar.

Arbetsgruppen kan arbeta på egen hand med materialet eller med hjälp av en handledare som stöd.

I bilagan finns exempel på metoder och verktyg som stöd för att utveckla gruppens sätt att arbeta och samspela ihop, utifrån gruppens egna behov och förutsättningar

Till boken **Ledarskap i idéburna organisationer** finns också ett studiehäfte för styrelser: **Att styra en idéburen organisation**. Därtill finns ett studiematerial för chefer/ ledare: **Att leda i en idéburen organisation**.

