

# Stödmaterial

## Så får vi det bra på jobbet

Ett material för cirkelledaren



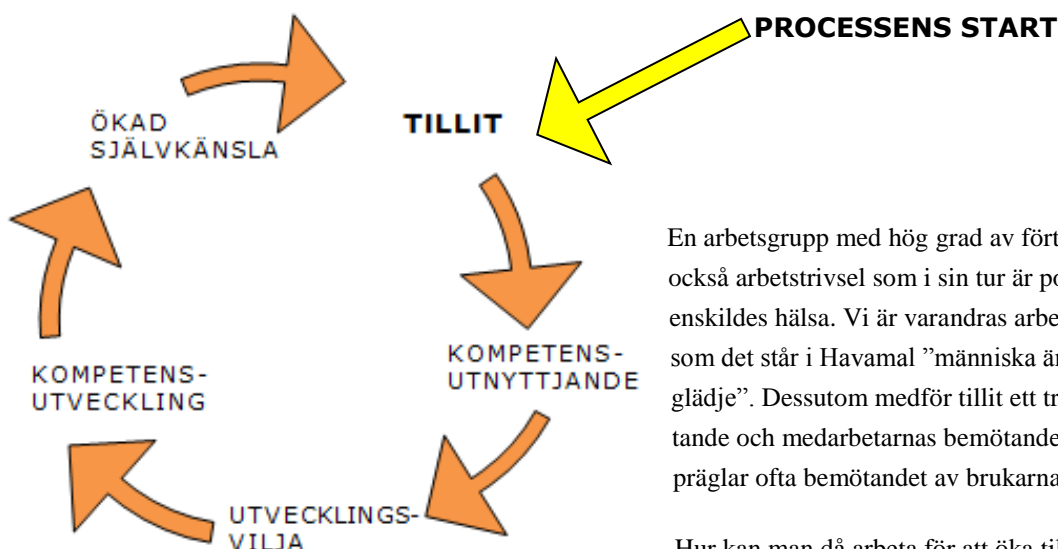
## Bakgrund

Studiecirkelmaterialet ”Så får vi det bra på jobbet” är framtaget i EU-projekt ”Lys, kompa och funka” som genomfördes i Stockholms stad inom funktionshinderområdet under åren 2002-2006. Projektet bestod av steg 1 (verksamhetsanalys) och steg 2 (kompetens- och verksamhetsutveckling). Den ganska omfattande verksamhetsanalysen genomfördes under två terminer med hjälp av ett ”vägledningsmaterial” som projektledningen tagit fram och som utgick från de krav som ESF- rådet i Stockholmsregionen hade. Det formulerades helt för att passa funktionshinderområdet och omfattade diskussionsfrågor om verksamhetens mål, ekonomi, omvärldsbevakning, arbetsplatsens organisation och rutiner m.m. När den beskrivningen var gjord skulle arbetsgruppen beskriva vilka förändringar man måste/ville genomföra för att ha en väl fungerande arbetsplats även i morgon. Därefter skulle det göras en sammanställning över vilken kompetens som krävdes för att kunna driva den framtida arbetsplatsen. Avslutningsvis skulle man identifiera vilken kompetens som saknades och utifrån detta göra utvecklingsplaner för arbetsgruppen och de enskilda medarbetarna. I kompetensbehovet för arbetsgruppen stod då ofta ”teamutveckling”, ”utveckla arbetsplatsen” och liknande.

Inför projektets steg 2 besvarade 1300 personer en individuell enkät där man bland annat skulle ta ställning till påståendet: ”På min arbetsplats tas allas kompetens till vara”. Bara 43 procent instämde, eller instämde helt i det påståendet. Det är liknande siffror som presenterats i andra undersökningar och alltså inget specifikt för funktionshinderområdet i Stockholms stad. Det stora problemet i de flesta verksamheter är alltså inte bara bristande kompetensutveckling utan bristande kompetensnyttjande! Men riktigt intressant blev det när man analyserade enkäten vidare: Det fanns även en fråga om tilliten/förtroendet i arbetsgruppen. När man kopplade ihop svaret på den, med svaret om användandet av kompetens så visade det sig att av dem som inte ansåg att det fanns en hög grad av förtroende i arbetsgruppen så instämde 16 procent i att allas kompetens används. 16 procent! De flesta som arbetat på olika arbetsplatser lätt kan peka ut på vilken man gärna steg fram och sa att jag kan visa dig när någon hade problem och på vilken arbetsplats man hellre teg. På vilken arbetsplats vill du säga till Stina: ”när du är med Kalle så är han så lugn men när jag kommer så är han aggressiv hela tiden. Vad gör du? Kan du inte visa mig!” Det säger du bara när du är 150 procent säkert vet att Stina sen inte gör sig lustig över dig inför någon annan kollega. Förmodligen skulle hon inte göra det. Men det räcker med att du inte *känner* det helt säkert, för att du inte ska ställa frågan. Det är när tilliten är hög och alla vet att alla har ett ansvar för allas kompetensutveckling som Kalle får bästa stöd och service.

Det innebär att alla resurser som man lägger på kompetensutveckling är bortkastade om man inte arbetar för att öka tilliten. Ja, *arbetar!* Det görs sig inte självt. Ordet *tillit* hör till dem som kallas palindrom, alltså ett ord som kan läsas från båda hållen. Det beskriver vad tillit innebär på ett bra sätt: det är när det finns ett förtroende från båda håll! Man kan inte ha tillit till någon som inte har tillit till en själv. Om Anna ska kunna ha tillit till Otto så måste Otto ha tillit till Anna.

Kopplingen mellan användandet av allas kompetens och tilliten i arbetsgruppen kan beskrivas som en spiral – se figuren nedan, den så kallade Tillitsspiralen.



En arbetsgrupp med hög grad av förtroende skapar också arbetstrivsel som i sin tur är positiv för den enskildes hälsa. Vi är varandras arbetsmiljö eller som det står i Havamal ”människa är människas glädje”. Dessutom medför tillit ett trevligt bemötande och medarbetarnas bemötande av varandra präglar ofta bemötandet av brukarna.

Hur kan man då arbeta för att öka tilliten i arbetsgruppen? Man kan åka ut i skogen på teamut-

vecklingsövningar som var populära ett tag. De handlade i hög grad om just tillit. ”Jag litar på att ni stödjer mig så att jag inte faller”. I de övningarna handlade det om ett bokstavligt stöd, vilket nog är lättare att lita på att man får. Den är svår att överföra till situationen på arbetsplatsen. Ett direktare sätt är att prata med varandra. I utvärderingen av analysen med hjälp av vägledningmaterialet skrev vissa att de arbetat med vissa personer i åratal utan att veta att hade en viss kompetens och som aldrig någon efterfrågat.

På vissa arbetsplatser finns en uppfattning att man inte kan prata utan att det ska finnas en handledare med. Självklart finns det situationer när det behövs en extern handledare, men man måste kunna prata med varandra därutöver också. Materialet kan alltså ses som ett led i att ”ta tillbaka samtalet” till arbetsplatsen.

Vid utvärdering av steg 1 i Lys, kompa och funka framhävde många att vägledningmaterialet medfört bättre diskussioner: ”vi har kunnat tala neutralt om laddade frågor”, ”vi har kunnat tala om frågor som tidigare varit tabu eftersom någon annan sagt att detta är en viktig fråga att diskutera bland många andra.”

Alltså: många sa att de ville jobba med teamutveckling, vilket bygger på att öka tilliten. Vidare sa flera att det är bra när någon annan ställer frågorna. Därför kom materialet ”Hur har vi det på jobbet?” till. En arbetsgrupp bestående av projektledning, några chefer och några Kompetensombud tog fram skriften som kopierades och användes inom ”funktionshinderområdet”. Efter en tid fick en layoutfirma i uppdrag att ”snygga till” skriften samt ta bort alla referenser till funktionshinderområdet så att den skulle kunna användas i olika typer av verksamheter. (Tyvärr byttes då även titeln till ”Så får vi det bra på jobbet”.) Materialet användes sedan av helt olika verksamheter och blev mycket uppskattat.

## Materialets uppbyggnad

Inför starten av EU-projektet Carpe (1 jan 2009 – 31 mars 2012) genomgick materialet ytterligare en ”neutralisering” såtillvida att det inte längre är Stockholms stads medarbetare som är målgruppen utan kommunal verksamhet i allmänhet – men materialet har även använts i arbetsgrupper som inte finns inom kommunernas ansvarsområde.

En målsättning när materialet togs fram var att det inte skulle vara omfattande. Det skulle kännas görligt att ta sig igenom det. En annan målsättning var att det skulle vara konkret. Det skulle inte gå att gömma sig bakom de fina orden utan att konkretisera vad vi menar med dem. Materialet är gjort av kollegor för kollegor. De frågor som tas upp är sådana som gruppen ansett vara reella och viktiga. Vissa frågor behöver inte besvaras utan det räcker att var och en funderar över dem, som frågan ”gör jag att andra gärna går till jobbet?”

Ett par sidor i häftet består av en beskrivning av gruppprocesser. Det finns åtskilliga hyllmeter med böcker som beskriver dessa processer på olika sätt, men det gemensamma är att alla grupper, som arbetsgrupper eller kompisgrupper, förändras över tid och förändringen kan beskrivas som olika faser eller perioder. Alla känner exempelvis till uttrycket ”smekmånadsperiod”, som beskriver just en viss period i en grupps utveckling. För det här materialet valdes FIRO som en beskrivning av en grupps utveckling.

## **FIRO** **(Fundamental Interpersonal Relations Orientation)**

Den amerikanska psykologen Will Schutz undersökte i samband med Koreakriget varför vissa U-båts manskap var mer effektiva än andra trots det var grupper med lika utbildad personal, samma bemanning, delegationsordning och utrustning. Schutz fann att skillnader i effektivitet berodde på arbetsgruppens inbördes relationer och medlemmarnas sätt att kommunicera. Och 1958 presenterade han sin relationsteori FIRO.

När studiematerialet gjordes var FIRO den teori som ofta refererades till. Bland annat användes den i ledarskapskurserna UGL (Utveckling, Grupp, Ledarskap) som många chefer gått. Sedan 2008 använder man sig i dessa kurser istället av Susan Wheelans teori IGMD, som den som vill veta mer kan ”googla” på. Till skillnad mot Schutz säger Wheelan att en enskild person inte har betydelse för i vilken fas gruppen befinner sig utan det beror på gruppen som helhet.

Schutz delade in en grupps liv i tre faser med en vilofas emellan. (Se redogörelsen i studie-cirkelmaterialet) Många grupper kommer inte längre än till den första vilofasen – Gemyt-fasen. Bland annat för man aktivt arbetar för att gruppen inte ska gå vidare, vilket skulle innebära Rollsökningsfasens konflikter. Man arbetar för att hålla gruppen kvar i gemytet.

Vissa grupper som ändå går vidare, genom Rollsökningsfasen och in i nästa vilofas, Idyllfasen och kan tendera att vilja stanna kvar där. Det är skönt att ha löst konflikterna och känna hur den egna gruppen, ”vi” är bäst – till skillnad mot ”de andra”. Mycket energi läggs ned på att bevara stämningen i stället för att lösa gruppens uppgifter. Man kan alltså säga att vilofaserna är lockande och förrädiska.

Målet är att gruppen ska utvecklas vidare till Samhörighetsfasen, den fas där gruppen är mest effektiv. Det nämns i olika sammanhang att effektiviteten är nio gånger så hög i Samhörighetsfasen än i Rollsökningsfasen, samtidigt som arbetstillfredsställelsen är högre.

Här är några exempel på varför effektiviteten kan vara högre – utan att det innebär att man springer fortare. I en grupp som har en hög grad av tillit och som är överens om vilka de gemensamma målen är behöver inte alla vara samlade för att ta beslut. De som inte är närvarande utgår från att besluten är tagna för att de, som var närvarande, kommit fram till att de var de bästa för att nå målen och de följer besluten utan att ifrågasätta. Man kan exempelvis också arbeta med ”Stafettpinne-metoden”, ett tidseffektivt sätt som kan rekommenderas. Det innebär att fortsätta en kollegas arbete för att sen återlämna det eller lämna det vidare till nästa. Att föra stafettpinnen vidare innebär att ansvaret för arbetet lämnas vidare – man ber alltså inte om hjälp – och man har en tillit till att de förändringar som görs är de bästa för att nå målet, även om det blev annorlunda än man själv skulle ha gjort.

Alla de som någon gång arbetat i en grupp som tagit sig till Samhörighetsfasen kommer aldrig att glömma den känslan som man har då. I alla situationer känner man att man blir buren av kollegorna. Ingen tid läggs ned på tomt och onödigt prat utan tid och energi ägnas åt att göra det som verksamheten är till för.

## Vad är en studiecirkel?

Många tänker kanske på olika kurser i något studieförbund, som ofta är kvällsskola för vuxna. Skola i betydelsen att en person kan något som den vill lära ut till andra som vill lära sig – exempelvis något språk. Studiecirkelns ursprungliga tanke är emellertid att ett antal personer *tillsammans* lär sig något som ingen av dem kan innan.

För mer än hundra år sedan – 1903 – startade Oscar Olsson (även kallad Olsson med skägget) den första studiecirkeln i IOGT. ”Studiecirkelns fader” föddes 1877 i Helsingborg och utbildades till lärare i Lund.



Det är alltså viktigt att tydliggöra att den som är cirkelledare för ”Så får vi det bra på jobbet” inte är någon expert på ämnet, utan mer en ”mötesordförande”. Dessutom ansvarar cirkelledaren – tillsammans med sin chef för allt praktiskt inför träffarna, som att boka tider mm. Alla har sen ett ansvar att se till att det blir konstruktiva möten, att alla får komma till tals och att man håller sig till uppgjorda regler.

En viktig – och svår – punkt är att se till att man håller medarbetarperspektivet, alltså att se till att samtalen inte glider iväg till att handla om förhållandet med brukarna för att det är lättare att prata om det. Det är förhållandet i arbetsgruppen som gäller denna gång.

## Lite tips att tänka på innan man startar

Det viktigaste att tänka på innan man startar cirkelarbetet är att vara tydlig om varför man ska göra arbetet. Det handlar inte om att hitta fel på hur arbetsgruppen fungerar idag utan om hur den kan bli bättre – vilket alla arbetsgrupper kan. En gång strax efter att materialet börjat spridas i Carpe kom det fram ett Kompetensombud efter ett möte och berättade att de just avslutat materialet och så sa hon: ”Vi hade en så bra grupp innan” och fortsatte strålände: ”Och nu är det underbart!”

Det är förstås ytterst chefen som beslutar om arbetstid ska användas till teamutveckling och det ska göras så är det viktigt att alla deltar inklusive den ”dagliga arbetsledaren”. Genomför arbetsplatsen denna studiecirkel måste det vara obligatoriskt att delta. Alla bär ett ansvar för hur arbetsplatsen fungerar. Om chefen inte är en del i gruppen bör chefen inte delta, men det är bra om chefen håller sig underrättad om hur arbetet går och kan gå in om det uppstår situationer som arbetsgruppen inte klarar ut.

Är man en stor grupp kan man dela upp sig i mindre grupper så att alla får möjlighet att komma till tals. Därefter kan man samlas i storgrupp och redovisa för varandra. I många större grupper finns naturliga mindre grupper annars delar man upp gruppen på något lämpligt sätt. Det brukar sägas att en lämplig grupp är 8 personer, men om arbetsgruppen som helhet består av kanske 12 personer så behöver man inte dela upp den. Det finns ju också ett värde i att alla hör vad alla sagt. Det finns inget rätt eller fel utan det handlar om gruppens särart och vad som är görligt.

Vid de olika träffarna för personer som ska leda cirkelarbetet kommer ofta förslaget att alla ska få materialet i förväg så att var och en har möjlighet att titta igenom det. Men om man gör så, så kommer det nog alltid vara så att alla inte gjort det, vilket kan leda till frustration bland dem som förberett sig. Det undviker man genom att inte dela ut det, utan att tillsammans läsa igen det som man tänker ta upp vid varje träff. Det är inte mycket text i materialet och om man läser det tillsammans så blir det också ett stöd för den som inte har svenska som modersmål eller har dyslexi.

Det finns andra frågor som kan vara bra att ta ställning till innan man startar. Det finns återigen inga rätt eller fel utan det beror hela tiden på vad som är bäst och görligt för varje konkret arbetsgrupp.

- **Tiden** hur många gånger ska man träffas och hur långa ska träffarna vara? Antingen bestämmer man innan cirkelstart hur lång tid detta arbete får ta eller också bestämmer man vart efter när man ser hur arbetet för-ötskrider.
- **Plats** var ska man träffas? Har man en lämplig lokal där man kan träffas ostört.
- **Dokumentation** det är viktigt att det görs en dokumentation. Det kan även bli ett bra dokument att använda vid introduktion av nyanställda. Hur ska dokumentationen göras? Ska en och samma dokumentera eller ska man ha ett rullande ansvar. Vad ska dokumenteras? Endast sådant som kan läsas av alla.
- **Regler** vad ska gälla för arbetet. Diskutera gärna igenom vad som ska gälla för arbetet. Vem som ansvarar för vad och vad är ok att ta upp. Exempelvis viktigt att man inte pratar om personer som inte är närvarande och att det inte är tillåtet med personangrepp och att var och en bestämmer själv hur mycket man vill berätta. Det kan också vara bra att bestämma i förväg vad som ska stanna i rummet och vad som är tillåtet att föra vidare.

Om det vid träffarna visar sig att inte alla deltar i samtalen eller att vissa avbryter så finns det olika verktyg som man kan ta till hjälp, som exempelvis en ”pratboll”. Den som har bollen har ordet och får tala till punkt. Bollen kan kastas till olika personer i gruppen tills alla haft den.

Ett annat sätt att se till att alla synpunkter kommer fram är att dela in gruppen två och två och gå ca 20 minuter på en pratpromenad. Man kan även en stund röra sig i rummet, så brukar det bli mindre prestationsinriktat att prata, än när man sitter i "sammanträdesform" runt ett bord.

**Lycka till!**