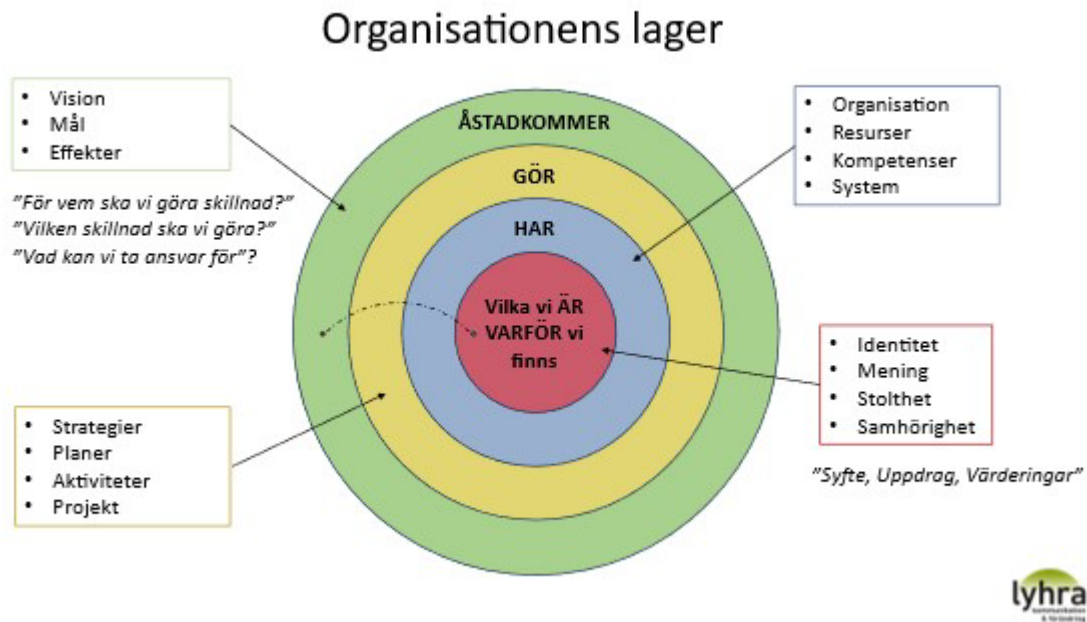


Arbetsprocessen under organisationskonferens 2024



Organisationens verksamhet bör utgå från kärnan, svaret på VARFÖR man finns till och vilka värden man står för och vill bidra till. Kopplingen till det yttre laget, vad man ÅSTADKOMMER, behöver vara tydlig, för det är där man bör mäta sin framgång. Vad man sedan GÖR och vad man HAR är endast medel för att uppnå de effekter man vill se.



OLIKA VERKLIGHETER

För att komma överens och hitta långsiktigt hållbara lösningar är det viktigt att kunna ta hänsyn till många olika perspektiv. Bilden "Fyra blinda män och en elefant" illustrerar hur svårt det är att

som enskild individ se hela "problemet" om man förlitar sig enbart på sin egen erfarenhet och kunskap. Öppenhet för många olika perspektiv behövs för att kunna se hela verkligheten.

"Det två tornen"



Ytterligare en bild som beskriver två olika perspektiv, där var och en basunerar ut sin egen åsikt. Är sjön till vänster eller till höger om huset? För att komma överens om hur verkligheten ser ut behöver man klättra ned från sitt torn och klättra upp i den andres, för att se verkligheten ur den personens perspektiv, genom att ha ett utforskande och nyfiket förhållningssätt. "Vad intressant, du tänker helt annorlunda än jag, berätta mer"

Dialogen som verktyg

Debatt	Diskussion	Dialog
Fokus på att vinna samtalet	Fokus på detaljer istället för helhet	Alla lyssnar på alla
Särintressen står i centrum	Att skilja ut, jämföra	Ny förståelse och insikt skapas
Vinnare och förlorare	Resulterar ofta i kompromisser	Konsten att länka tillsammans

Källa: Isaacs 1999, Heinemil 2004



Skillnaden mellan dessa tre samtalsformer är graden av lyssnande och lärande. Dialogen är viktig för att allas kunskap och perspektiv ska komma till sin rätt. Debatt och diskussion riskerar att leda till tävling och polarisering innan alla fakta och perspektiv är på bordet.

Olika nivåer av lyssnande



- Tänker på vad jag ska säga när det blir min tur ("icke-lyssnande")
- Tänker på vad jag tycker om det du säger ("värderande, inre lyssnande")
- Lyssnar för att förstå ("nyfiket, aktivt lyssnande")



Den tredje nivån, aktivt lyssnande, är den nivån som leder till mest utveckling och tillit i en arbetsgrupp. Den innebär att man är beredd att förändras av det man hör. Det är bra att initialt i ett samtal ge alla en möjlighet att själva reflektera kring en fråga innan man öppnar upp för en runda, för att man ska kunna vara helt närvarande i det som sägs.

Beteenden som motverkar en god möteskultur

Brådska att gå på lösning
otållighet,
frustration

Lägga locket på
när det finns
motsättningar i
rummet



Hålla inne med det man tänker
Inte verka okunnig,
kritisk, trampa
någon på tårna

Mötesformer
som inte gynnar
bredare belysning
av problem

Inflytelserika personer
som "säljer in" sina
idéer

Hävda åsikter
mer än utforska
olika perspektiv

Vanliga beteenden som hindrar eller försvårar att kunna arbeta med komplexa frågeställningar i en arbetsgrupp. Alla människor har olika fallgropar beroende på vilka styrkor man har. Det är viktigt att alla i gruppen är uppmärksamma på vad som hindrar gruppens arbete och att man tar fram "spelregler" och samtalsformer för att alla ska komma till sin rätt och kunna bidra.

Förutsättningar för resultat



Patrick Lencioni. *The Five Dysfunctions of a Team*. San Francisco: Jossey-Bass, 2002.

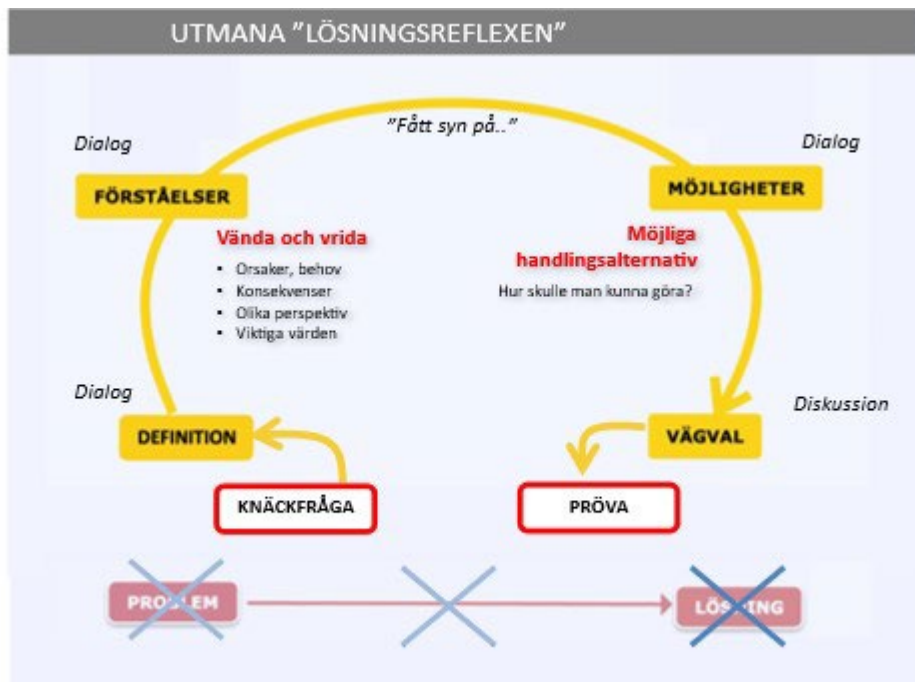
Bilden illustrerar beroendeförhållandet mellan olika förmågor i en grupp. Om det finns ett tillitsfullt klimat så finns förutsättningarna för att man ska våga adressera olikheter och hantera oliktankande. Om detta sker så finns förutsättningarna för ett personligt åtagande till beslut och överenskommelser i gruppen, och då finns grunden för att kunna hålla varandra ansvariga och att stärka gruppens resultatfokus.

Hur ser en framgångsrik samarbetskultur ut?

- **Kommunicera ärligt och öppet** – erkänna misstag, erkänna okunskap, ställa frågor, be om hjälp – även om det känns jobbigt.
- **Reflektera tillsammans** – att regelbundet lyfta upp frågan om hur man samarbetar och hur det går, även om det tar fokus tillfälligt från sakfrågan
- **Lyssna för att förstå** – ödmjukhet kring det faktum att vi bara ser en del av sanningen och möjligheterna.
- **Experimentera** – ha ett iterativt förhållningssätt kring lösningar där det finns osäkerhet med i bilden, stå ut med det faktum att vi inte ser helheten, eller hur exakt vi gör längre fram
- **Integrera** – ta in synpunkter och hitta lösningar som tar hänsyn till komplexiteten i uppgiften – inte vara för snabb på enkla lösningar.

Amy Edmondsson 2014

Beteenden och förhållningssätt som bidrar till en kultur av öppenhet och samarbete. Dessa kan vara inspiration till organisationens värderingar och gruppers "spelregler". Det är viktigt att personer med störst status eller inflytande i en grupp är förebilder i de beteenden som man vill se mer av.



Om man fokuserar på Problem och Lösning så hamnar man lätt i debatt och tyckanden, där människor sitter med en begränsad förståelse av vad problemet handlar om och vilken lösning som är att föredra. Om man i stället går "omvägen" och definierar vad som är viktigt att det fungerar – dvs. organisationens "knäckfrågor" – och sedan har dialog kring dessa, för ökad förståelse och utforskande av olika handlingsalternativ, så skapas en kultur av lyssnade och en större förmåga att arbeta med komplexa frågeställningar.