



ATT LEDA PARTIVÄNNER

STUDIECIRKELMATERIAL
OCH STUDIEHANDLEDNING
STEG 2



Socialdemokraterna
FRAMTIDSPARTIET

Innehåll

- 3 Förord
- 4 Kort introduktion

Träff 1: Ledare för gruppen

5

- 5 Vår syn på ledarskap
- 6 Gruppledarens uppgift
- 6 Varför just du?
- 6 Hur ska en människa räcka till?
- 6 Stöd för ditt ledarskap

Träff 2: Tillsammans är vi starkare

8

- 8 Gemensamma utgångspunkter
- 9 Första mötet med gruppen
- 9 Introduktionssamtal
- 9 Mötesformer
- 10 Konsultativt förhållningssätt
- 11 Utvecklingssamtal
- 11 Delegering
- 12 Konflikthantering
- 12 Etik och moral

Träff 3: Att arbeta strategiskt

14

- 15 Gemensam analys och målbild
- 15 Tre knep för ett strategiskt förhållningssätt

Träff 4: Verktyg för vardagen i gruppen

16

- 16 Gruppens verksamhetsplan och spelregler
- 17 Några tips om projektarbete

Träff 5: Ledarskapets dilemma

18

- 18 Ambition kontra verklighet
- 18 Förtroendefulla diskussioner kontra öppenhet
- 18 Att stå bakom gemensamma beslut kontra personligt svängrum
- 19 Behovet av enighet kontra tidspress
- 19 Helhetsansvar kontra delintressen
- 20 Terese Bengard om att hantera intressekonflikter

Studiehandledning och tips till cirkelledaren

23

- 23 Vad är en studiecirkel?
- 23 En bra studiecirkel...
- 23 Cirkelledarens roll
- 24 Tips för en bra cirkel
- 24 Så kan ni arbeta i cirkeln
- 24 För att komma igång
- 25 Tips på vidare läsning

Studiematerialet är framtaget av Socialdemokraterna i samverkan med ABF. Fritt för spridning. Läs mer om vårt gemensamma studiearbete och ladda ner studiematerial på socialdemokraterna.abf.se

Förord



Att vara förtroendevald och företräda andra, att vara utvald är något stort.

Att dessutom vara utsedd till gruppleddare innebär att man tar ledarrollen för sin grupp och ansvarar för att gruppen når sina mål och fungerar bra tillsammans. Det här studiematerialet vänder sig till dig som är gruppleddare för en nämnd eller styrelse. Som gruppleddare finns förväntningar på att man lever upp till ett gott socialdemokratiskt ledarskap. Vid sidan av det finns också förväntningar på att man är kunnig, kompetent, väl förankrad i verkligheten samt är beredd att stå upp för den socialdemokratiska politiken på många sakområden. Gruppleddaren ska också vara bra på att förmedla budskap och värderingar, vara engagerad och förtroendeingivande.

Vi kan göra listan lång och vi hoppas att detta studiematerial ska ge dig som är gruppleddare möjligheten att tillsammans med andra samtala om hur man på bästa sätt möter de uttalade och ibland outtalade förväntningarna som kommer med uppdraget. För oss är det viktigt att våra ledare känner trygghet och engagemang inför uppgiften, samt får kunskaper om hur man på bästa sätt kan bistå andra partivänner.

Lycka till i studiearbetet!

Lena Rådström Baastad

Partisekreterare

Tomas Eneroth

Studieansvarig, partistyrelsen

Kort introduktion

Det här är ett studiematerial om att leda partivänner, tänkt för dig som är gruppleddare inom kommun- eller landstingspolitiken för Socialdemokraterna.

Studiematerialet är uppdelat i fem delar, anpassade för en studiecirkel med fem träffar. Varje träff har ett tema.

1. Ledare för gruppen
2. Tillsammans är vi starkare

3. Att arbeta strategiskt
4. Verktyg för vardagen med gruppen
5. Ledarskapets dilemman

I varje del finns frågor och praktiska verktyg som stöd för ditt arbete med att leda gruppen, och för att reflektera över ditt ledarskap. Längst bak hittar du även några tips på böcker om ledarskap och gruppdynamik som kan vara värdefulla att titta i.



Foto: Ida Borg

1.

Ledare för gruppen

Vår syn på ledarskap

Socialdemokratin står för alla människors lika värde – solidaritet, frihet och jämlikhet. Vår styrka har alltid varit att människor slutit sig samman för att tillsammans få kraften att förbättra världen.

Som rörelse har vi inte bara påverkat och deltagit i samhällsbygget. Vi har också varit lyhörda gentemot samhällsutvecklingen och ofta förmått utveckla vår organisation och våra arbetsformer för att försäkra oss om att ständigt vara i rörelse. Det är helt avgörande för våra förutsättningar att vinna människors förtroende och få möjlighet att förverkliga vår politik. Och det rör i högsta grad vårt politiska ledarskap.

Socialdemokratiskt ledarskap stannar inte vid stark förankring i våra idéer och i våra basorganisationer eller i kunskap om mötesteknik och samhällsorganisation. De är viktiga grunder, men de räcker inte. Minst lika viktigt är att vårt ledarskap förmår att inspirera, engagera och göra människor delaktiga i levande samtal och beslutsprocesser. Vi vill vara ett öppet, nyfiket och inkluderande parti och då måste vårt ledarskap skapa förutsättningar för det.

Det finns naturligtvis inte en mall för hur socialdemo-

kratiskt ledarskap ser ut. Men när man pratar med Socialdemokrater om ledarskap så finns det värden och ord som återkommer.

Som sammanfattning skulle man kunna säga att vi vill att socialdemokratiskt ledarskap ska ha följande kännetecken.

- Demokratiskt – alla i gruppen får chansen att föra fram sina åsikter och att allas argument värderas utifrån samma måttstock. När vi tar beslut är våra beslutsprocesser tydliga och öppna för att besluten ska få styrkan av att vi fattat dem tillsammans.
- Synliggörande – vi anstränger oss för att alla ska få det utrymme som krävs och för att var och en ska få möjlighet att komma till sin rätt.
- Uppmuntrande – att vi tror på människors förmåga och vilja att utvecklas och växa i nya och gamla roller och uppgifter.
- Tryggt – att vi ställer upp för varandra och stöttar varandra. Och om någon av oss gör fel är vi förstuds kritiska mot felet men är ändå där för varandra som partivänner.
- Uthålligt – att vi agerar så att vi kan stå för det vi sagt och gjort för lång tid framöver. Det gäller både det politiska innehållet och hur vi agerar mot varandra.

Gruppledarens uppgift

Gruppledarens uppgift kan uttryckas mycket enkelt. Som gruppledare är du ansvarig för att gruppen når sina mål och fungerar bra tillsammans. Att ni har kul samtidigt som ni klarar den politiska uppgiften. Men lika enkelt som det är att formulera – lika svårt kan det vara att axla det ansvaret. Därför är den kanske viktigaste uppgiften för en ny gruppledare att ta sig ordentligt med tid för att – genom samtal och tid för eftertanke – lägga en bra grund för det fortsatta arbetet.

Varför just du?

En bra början kan vara att ställa dig själv frågan: Vilka erfarenheter, kunskaper och egenskaper har jag som gör att jag är lämpad för det här uppdraget? Vilka är mina styrkor? Vad behöver jag utveckla?

Fråga också gruppledaren i fullmäktige eller kommunstyrelsen om varför just du fått det här uppdraget att vara gruppledare. Vilka erfarenheter, kunskaper och egenskaper värdesätter de hos dig?

Hur ska en människa räcka till?

Som gruppledare finns förväntningar på dig att du ska leva upp till ett gott socialdemokratiskt ledarskap för din grupp. Vid sidan av det finns såklart också förväntningar på dig som handlar om din roll som ledande förtroendevald politiker.

Du ska till exempel vara kompetent och väl förankrad i verkligheten, beredd att stå upp för den socialdemokratiska politiken på många sakområden och i hela landet, vara bra på att förmedla budskap och värderingar, vara engagerad och förtroendeingivande. Listan kan göras längre.

Som gruppledare utsätts du för tryck från många håll. Ibland kan intressena dessutom vara motstridande. Du ska nå politiska mål om hög kvalitet och service samtidigt som du ska hålla en allt snävare budget. Du ska vara öppen mot väljare och media samtidigt som kravet på tempo i förändringen alltid finns där. Du ska vara en kraftfull beslutsfattare samtidigt som du ska vara lyssnande och tålmodig för de demokratiska processerna både i partiet och med medborgarna i kommunen.

Men hur ska en enda människa räcka till allt detta? Du kommer aldrig kunna leva upp till alla andras förväntningar. Särskilt inte de förväntningar som aldrig uttalas. Därför gör du klokt i att tidigt synliggöra vilka förväntningar som faktiskt finns på dig. Det lättaste sättet att ta reda på det är att helt enkelt fråga.

Övning om förväntningar

Gör en egen lista med dina egna förväntningar på dig själv och på ditt uppdrag. Vad vill du uppnå? Och hur vill du uppnå det?

Be sedan några intressenter att lista sina förväntningar på dig. Det kan handla om ledamöterna i din grupp, ordföranden i KS-gruppen, arbetarekommunens ordförande och kanske förvaltningschefen.

Jämför listorna och fundera över vilka förväntningar du kan och vill leva upp till och vilka du inte kan eller vill leva upp till.

Återkoppla till dem som berättat om sina förväntningar och berätta för dem vad du kommit fram till.

Behåll listorna och dina slutsatser och gå tillbaka till dem efter något år. Fundera över om något har förändrats och om du nu gör en annan bedömning.

Stöd för ditt ledarskap

Att utvecklas i sitt ledarskap kan vara bland de roligaste man kan uppleva som förtroendevald. Utvecklingen kommer mer i fokus, och blir lättare, om du ser till att få stöd för att utvecklas. Stödet kan se ut på många olika sätt. Det kan naturligtvis handla om funktionsutbildningar inom ramen för Sveriges kommuner och

Landsting (SKL), utbildningar i regi av arbetarekommunen och partidistriktet eller Socialdemokraternas partistyrelse. Det kan också handla om kortare inspirationseminarier eller föreläsningar i regi av ABF och andra.

Det finns också former för stöd som du i någon utsträckning kan ordna själv på en lite mindre formell basis. Här är några exempel:

Att ha en fadder. Särskilt när du är ny i rollen som ledare kan en fadder vara ett bra stöd att ha. Faddern är ofta en mer erfaren partikamrat, till exempel i fullmäktigegruppen, som har tid att hjälpa en nyvald tillrätta. Ofta är fadderns uppgift att hjälpa till med praktiska saker och tala om hur det fungerar med möten, beredningsprocesser, beslutsordningar, regler och så vidare. Men självklart kan en fadder också vara ett bollplank i hur olika frågor ska hanteras.

Att ingå i nätverk. Stödnätverk kan vara mer eller mindre formella. De allra flesta har nära vänner som fungerar som nätverk när det krävs. Men det kan fin-

nas skäl att i någon utsträckning formalisera nätverk med personer i liknande situation och komma överens om några enkla regler för när och hur man ska träffas och vilka regler som ska gälla för det som sägs när man ses inom nätverket.

Att ha en mentor. Mentorskap bygger på att adept och mentor kommer överens om att träffas regelbundet, kanske en gång i månaden, för att samtala om adeptens utveckling. Mentorskap kan vara formellt organiserat med element av utbildning och tydlighet kring vad som ska tas upp mellan adept och mentor inom en på förhand bestämd tidsram. Men mentorskap kan också byggas på ett eget initiativ. Adept och mentor har ingen formell relation som mellan chef och medarbetare eller mellan arbetskamrater. Mentorn är ofta en äldre, erfaren ledare eller chef, som tycker att det är intressant att dela med sig och som också lär sig mycket själv av träffarna. För adepten är det en stor fördel att kunna ta upp aktuella problem och svårigheter med en person som inte själv är inblandad, men som har erfarenheter att bidra med.

Diskussionsfrågor



- Vad tycker du kännetecknar ett gott ledarskap?
- Finns det särskilda kännetecken för ett socialdemokratiskt ledarskap? Borde det göra det?
I så fall, vilka kännetecken då?
- Vilka stöd har jag för mitt ledarskap?
- Vilket stöd skulle jag vilja ha?
- Hur gör jag för att få det?

2.

Tillsammans är vi starkare



Foto: Ida Borg

Gemensamma utgångspunkter

Utöver insikterna om dina personliga utgångspunkter är ett strategiskt arbetsätt tillsammans med dina partivänner i nämndgruppen eller styrelsen en avgörande förutsättning för att du på bästa sätt ska lyckas förvalta det förtroende du fått.

Att ta sig tid att lära känna varandra i gruppen är därför en god investering för framtiden. Ta chansen att

samtala kring er uppgift och vilken kompetens ni tillsammans har. Det kan också handla om hur ni är som individer och hur ni bäst ger varandra stöd.

Lägg tid på att lära känna varandras personliga utgångspunkter för det politiska engagemanget. Det ger större förståelse när det är motigt, när ni behöver ge varandra stöd och kan dessutom spela stor roll för er samlade politiska kraft.

Första mötet med gruppen

En inbjudan och dagordning till det första mötet skulle kunna innehålla frågor till var och en att fundera över. Frågorna skulle kunna vara:

- Varför blev du socialdemokrat?
- Varför är du socialdemokrat i dag?
- Varför valde du att tacka ja till ett uppdrag i lokalpolitiken?
- Vad tycker du att du kan bidra med?
- Vilka är dina styrkor?
- Vad engagerar dig särskilt?
- Vad vill du uppnå med uppdraget?

När ni kartlagt gruppens styrkor och svagheter kan ni gemensamt peka ut utvecklingsområden där ni behöver komplettera med nya kunskaper och erfarenheter.

Det kan, i ett senare skede, utgöra grunden för en utvecklingsplan för gruppen.

Introduktionssamtal

Ett sätt att samla kunskap om vars och ens förväntningar är också att hålla ett introduktionssamtal med var och en av gruppens medlemmar för att efter det första mötet samla in alla synpunkter och påbörja arbetet med att fördela uppgifter och sakområden inom gruppen.

Frågor för ett introduktionssamtal kan vara:

- Vad tycker du är gruppens viktigaste uppgift?
- Vilka kunskaper och kontakter har du som kan vara värdefulla för gruppens arbete?
- Vad behöver gruppledaren veta om dig för att kunna sköta sitt uppdrag?
- Vad tycker du att gruppledaren bör göra för att nå bra resultat?

Efter samtalen med var och en kan du redovisa dina slutsatser för gruppen. Var noga med att inte redovisa vad enskilda personer har sagt. Redovisningen kan vara grund för ett gemensamt samtal där ni kommer överens om hur ni ska sprida arbetsuppgifterna inom gruppen så att alla får ta ansvar och utvecklas.

Mötesformer

Det är också klokt att tillsammans tänka igenom hur ni vill arbeta som grupp och hur ni vill vara mot varandra. Det kan handla om praktiska förhållanden som att hitta arbetsformer, sammanträdestider och arbetsförhållanden som är vettiga och skraddarsyddade för er som finns i gruppen.

Ett sammanträde är en utmärkt form för demokratiskt beslutsfattande. Det finns tydliga regler för hur vi begär ordet, talar i tur och ordning, lägger fram yrkanden, fattar beslut och skriver protokoll. Dagordningen gör att vi pratar om en sak i taget och vet när det blir dags för nästa fråga.

Men ett sammanträde i traditionell form garanterar inte att alla kommer till tals. Tvärtom är det inte ovanligt att en stor del av tiden upptas av några få som pratar mycket, medan andra inte säger så många ord. Inte sällan finns det också en obalans mellan hur mycket kvinnor respektive män kommer till tals.

Då kan en metod vara att tillämpa dubbla talarlistor.

Dubbla talarlistor

Dubbla talarlistor innebär att de som inte talat någon gång har förtur framför de begär ordet för andra eller tredje gången. Talarlistan kvoterar så att ordföranden eftersträvar jämn könsfördelning i debatten, vilket innebär att om det är färre av det ena könet anmälda, så får det underrepresenterade könet förtur. Målet är varannan man och varannan kvinna.

Sammanträdet kan också vara direkt dåligt för kreativitet och nytänkande. Då krävs andra mötesformer som mer betonar samtal, spontanitet, känslor, idéskapande. Sådant uppstår inte av sig själv, bara för att vi ibland säger att ”nu pratar vi utan dagordning”. Det krävs planering och eftertanke.

Några enkla metoder som kan tillämpas i varenda grupp är ”Fem lappar var”, ”Laget runt” och ”PMI”.

Fem lappar var

Var och en får fem lappar och uppgiften att enskilt skriva ner fem förslag om ”hur vi kan arbeta med den här

frågan”, ”bästa lösningar på problemet” eller vad det nu är som gruppen behöver lösa. Efter några minuter klistras lapparna upp på ett blädderblock. Gruppen läser, sorterar och prioriterar tillsammans bland de saker som står på lapparna. Om man vill kan var och en på något sätt markera sin röst i en preliminär prioritering.

Laget runt

Laget runt går ut på att alla idéer ska komma med i en diskussion och att alla ska komma med i samtalet med någorlunda jämt fördelad tid. Det går till så här:

1. Utse tidtagare. Denne deltar i arbetet på samma sätt som de andra, bara med en extra uppgift att sköta tidtagningen.
2. Tre minuters tystnad. För att alla ska få lite tid att samla sig och fundera får ingen tala under tre minuter. Var och en tänker och associerar tyst för sig själv kring ämnet.
3. En minuts redovisning var. Var och en får högst en minut på sig att berätta vilka idéer, tankar och eventuella förslag man har om den aktuella frågan. Efter en minut avbryter tidtagaren och lämnar ordet till nästa person – laget runt. Ingen annan får avbryta den som talar.
4. Frågerunda. Var och en får i tur och ordning möjlighet att ställa frågor till de andra om saker som man inte uppfattat eller förstått. Avsikten är att försöka förstå så bra som möjligt. Däremot får man inte använda frågerundan till frågor som ”Du kan väl ändå inte anse att...?”. Det är formellt sett en fråga, men i praktiken en motargumentation.
5. Ordet fritt. Tidtagaren lämnar ordet fritt för diskussion och värdering av de olika idéer och tankar som kommit fram.
6. Tre minuter kvar. Om ni från början kommit överens om en sluttid har tidtagaren ytterligare en uppgift, nämligen att påminna gruppen om att det är tre minuter kvar och alltså dags att summera och eventuellt fatta beslut.

PMI

PMI står för Plus Minus Intressant. Det är en metod för att ta fram de olika argument som kan finnas för och emot ett förslag så att man får ett så bra beslutsunderlag som möjligt.

Dela upp gruppen i två halvgrupper. Den ena gruppen får i uppgift att hitta så många Plus som möjligt med förslaget, oavsett vad gruppmedlemmarna själva egentligen tycker. Den andra gruppen letar på samma sätt så många Minus som möjligt.

Båda grupperna har också uppgiften att notera frågeställningar under Intressant. Det är sådant som varken är Plus eller Minus, utan där vi funderar över bieffekter och liknande. ”Jag undrar vad som skulle hända med ... om vi genomförde det här förslaget?”

Båda gruppernas resultat skrivs upp på tavla eller blädderblock. Hela gruppen kan sedan jämföra argumenten, ta bort sådana som kanske tar ut varandra och lyfta fram de viktigaste, fundera över hur vi kan ta reda på mer om punkterna under intressant och så vidare.

Konsultativt förhållningssätt

Det är inte ovanligt att gruppleddare känner att de själva får göra nästan allting samtidigt som de övriga gruppmedlemmarna nätt och jämnt kommer på mötena.

Det är heller inte ovanligt att gruppleddare känner att deras gruppleddare gör allting själv istället för att vara beredd att dela med sig av ansvar och arbetsuppgifter. Båda sidor är alltså missnöjda. Det är en bra utgångspunkt för förändring.

Ett konsultativt förhållningssätt kan vara en möjlighet. Det bygger i korthet på att ledarens uppgift är att stödja varje gruppmedlem i att lyckas med sina respektive uppgifter och på en tilltro till varje människas inneboende förmåga att lösa problem och ta ansvar.

Tekniken är enkel. Den bygger på att ledaren ställer öppna frågor som inte kan besvaras med ”Ja” eller ”Nej”. Avsikten är att gruppmedlemmen själv ska komma fram till sin egen lösning. Ledaren ger inte råd eller talar om för gruppmedlemmarna vad de ska göra.

De sex grundfrågorna är: Vad? Varför? Hur? Var? När? Vem?

Exempel på konsultation:

Medlemmen: Hur ska jag göra med det här?

Ledaren: Vad är problemet?

M: Att jag inte vet hur...

L: Varför är det ett problem för dig?

M: Ja men, det är ju för att...

L: Jaha, och är det detta som är ditt egentliga problem?

M: Njaej, det är det väl inte...

L: Vad är det då?

M: Jag tror att det är...

L: Och varför är det ett problem för dig då?

M: Ja men, vad sjutton...

L: -

M: Ja, det är väl så här egentligen...

L: Du säger att ditt grundläggande problem i den här frågan är... Hur vill du att det ska vara då?

M: Det bästa vore om...

Utvecklingssamtal

Utvecklingssamtal används både i skolan och på arbetsplatser som stöd för att skapa och stödja utveckling. Utvecklingssamtal gör det möjligt att med enkla medel åstadkomma mycket bra resultat. Inom arbetarrörelsen börjar det nu också bli allt vanligare att använda metoden mellan förtroendevalda.

Utvecklingssamtal i en (S)-grupp innebär att gruppledaren genomför samtal med var och en av gruppledamöterna. Syftet är att diskutera och klargöra mål, resultat, arbetsformer, samarbete och trivsel samt utvecklingsbehov. Ett resultat av samtalet kan bli en personlig utvecklingsplan för var och en.

Checklista för utvecklingssamtalet:

- Boka tid för samtalet i god tid, en vecka eller två i förväg, så att båda parter hinner förbereda sig.
- Överlämna redan vid bokningen ett samtalsunderlag med frågor så att båda förbereder sig på vad ni vill ta upp. Listan bör vara generell och diskuterad i hela gruppen i förväg.
- Sitt ostörda och med gott om tid vid själva samtalet.
- Samtala fritt och följ inte listan slaviskt. Ni ska ha ett samtal, inte ett förhör. Listan är för förberedelserna, så att ni inte glömmer något.
- Skriv ner viktiga minnespunkter och faktauppgifter,

däremot inte allt som sägs. Samtalet bygger på förtroende och på att det ni säger stannar mellan er två.

- Summera vad ni har sagt innan ni slutar. Vad ni bestämt, vem som ansvarar, när det ska vara klart. Be gruppmedlemmen att skriva ner detta i form av en personlig utvecklingsplan inom en vecka eller två.
- När du får utvecklingsplanen kollar du att den stämmer mot dina egna minnesanteckningar. Om den gör det tar ni var sitt exemplar. Det fungerar sedan som underlag för nästa samtal, kanske om sex månader eller ett år.

Frågor inför utvecklingssamtal:

- Förberedelsefrågorna gör att båda parter vet vad samtalet ska handla om och kan i förväg fundera i lugn och ro. Vilka frågorna ska vara bör ni diskutera i gruppen i förväg.
- Vilka är de tre starkaste respektive svagaste sidorna hos gruppen?
- Vilka är de viktigaste frågorna framför oss?
- Hur ser vi på de resultat vi uppnått så här långt? Är vi nöjda? Vad kan vi lära?
- Vilka frågor vill du helst arbeta med? Vilka nya uppgifter?
- Hur ser du på dina egna resultat? Är du nöjd? Vad kan du lära?
- Vilken utbildning och vilket stöd behöver du för detta?
- Hur ser du på hur gruppledaren fungerar? Vad kan han eller hon lära eller utveckla?
- Vad bör finnas med i utvecklingsplanen? När ska den vara klar?

Delegering

Om du leder en större grupp är det viktigt att delegera olika arbetsuppgifter på ett genomtänkt och effektivt sätt. I en mindre grupp kan det fungera utmärkt att arbetsfördelningen sker direkt vid gruppens möten, annars är det att föredra att gruppen delegerar uppgiften att delegera arbetsuppgifter till gruppledaren.

Efter utvecklingssamtalen har du som gruppledare en bra uppfattning om vars och ens intressen och förmågor. Utifrån det kan arbetsfördelningen inom gruppen göras. En bra tumregel är att var och en ska ha åtminstone någon arbetsuppgift som uppfattas som väldigt

rolig och viktig samtidigt som de mindre lustfyllda arbetsuppgifterna fördelas så jämnt som möjligt mellan alla gruppmedlemmar.

Checklista för delegering som du som gruppleadare kan använda:

- Vilken är uppgiften?
- Vad är syftet och målet med arbetet? Hur ska resultatet användas?
- När ska det vara klart?
- Vilka resurser i form av pengar, personer och material finns?
- Hur ska gruppmedlemmen redovisa sitt arbete när det är färdigt och eventuellt också under arbetets gång?
- När ska gruppmedlemmen presentera sin plan för jobbet för gruppleadaren?

När ni gemensamt besvarat dessa frågor tydligt gäller det för dig som ledare att låta gruppmedlemmen sköta uppgiften självständigt och på sitt eget sätt, samtidigt som du som gruppleadare behöver ha ett bra grepp om vad som pågår.

Konflikthantering

Det är naturligt att det uppstår konflikter i en grupp, och livliga debatter är också en del av den politiska vardagen. När en konflikt uppstår mellan olika partier är det enklare att hantera. Konflikter inom partiet kan däremot ta mer tid och energi i anspråk.

Låt oss slå fast att konflikter i grund och botten är nödvändiga och bra. När människor är starkt engagerade och vill förändra saker och ting uppstår det ofta konflikter. Det är när vi förtränger och döljer konflikter som de blir besvärliga och skapar problem.

Konsten är inte att avskaffa konflikterna, utan att lära sig hantera dem. Att få upp dem i ljuset och se till att striderna avgörs med justa medel. De flesta konflikter är inte värre än att vi kan leva med dem, eller ganska enkelt hitta lösningar.

När konflikterna blir så allvarliga att de påverkar gruppens arbete negativt måste de hanteras. Som gruppleadare bör du undvika att bli domare i konflikter, alltså

att vara den som avgör vem som har rätt respektive fel. Sådant skapar alltid förlorare, och grunden för konflikten finns kvar. Du kan möjligen få en stunds vapenvila, men inte fred.

En annan metod är att vara medlaren. Utgångspunkten är att de inblandade måste lösa sin konflikt själva, men att de behöver hjälp. Första steget är att få båda parter att erkänna konflikten. Kan du få dem till det, är det sedan möjligt att börja medlar jobbet. En enkel modell handlar om att reda ut vad de båda parterna egentligen tycker och tänker, något som lätt kommer i skymundan i stridens hetta, när känslorna tar över.

Att både beskriva sin egen ståndpunkt, men också vad de tror att den andre tycker, kan vara en viktig utgångspunkt för konfliktlösningen. Med hjälp av svaren kan du sedan visa dem var de tycker lika respektive olika. Sedan handlar det om att växla mellan avspända samtal på tu man hand och konfrontationer där de möts och får ta ställning till olika möjligheter.

Åsiktsanalys

Åsiktsanalysen kan ge ett bra underlag för att reda ut vad som egentligen är kärnan i en konflikt. Om de inblandade besvarar alla de här fyra frågorna blir svaren ett bra underlag för att hitta möjligheter att komma vidare.

- Jag anser att han/hon borde...
- Jag anser att jag själv borde...
- Jag tror att han/hon anser att jag borde...
- Jag tror att han/hon anser att han/hon själv borde...

Etik och moral

Politik är en verksamhet som vilar på förtroende. Och du som är ledande förtroendevald har att förvalta det förtroendet utifrån bästa förmåga. Det gäller också frågor om moral och etik. Det är naturligt att frågan om privatmoral i första hand är just en privat fråga. Men som företrädare för ett parti kan ditt agerande – om du uppträder olämpligt – skada partiet liksom förtroendet för politiken. Det gäller också för medlemmarna i din grupp.

Det finns ofta grundläggande regler att luta sig mot.

Till exempel:

- Öppenhet och ärlighet ska vara en självklarhet. Vi ska alltid lägga korten på bordet och aldrig dölja sanningen.
- Egna intressen ska aldrig blandas ihop med kommunens. Finns det anledning att misstänka en sådan sammanblandning eller jäv ska det alltid diskuteras öppet.
- Att alltid agera på ett sådant sätt att man i morgon kan möta människor och öppet och med stolthet redovisa vad man gjort.
- Att alltid följa regler för förmåner och ekonomiska förehavanden med kommunens pengar (inte minst representation) minutiöst.

Men allt går inte att reglera i skrift. Att möta kritik med att reglerna är oklara eller kan tolkas på olika sätt möter ingen respekt hos människor. Sunt förnuft måste råda.

Det är betydelsefullt att ni i gruppen pratar igenom vilka etiska regler som ska gälla i er grupp:

- Vilka etiska och moraliska regler gäller i er arbetarekommun och i er kommun?
- Vilka etiska och moraliska regler, utöver dessa, vill ni ska gälla för er i gruppen?

3. Att arbeta strategiskt



Foto: Ida Borg

Gemensam analys och målbild

Ett strategiskt arbetssätt handlar både om hur ni arbetar tillsammans, och om er samlade kunskap om den verklighet ni har att förändra. Helt enkelt om er samlade syn på det sakpolitiska område ni har ansvar för tillsammans.

För att använda ert gemensamma engagemang och förtroende på bästa sätt behöver ni formulera en målbild för ert ansvarsområde. Och för att göra det behöver ni börja med att forma en gemensam bild av verkligheten så som den ser ut i dag. Ni måste helt enkelt veta var ni är och vart ni ska för att kunna avgöra hur ni ska ta er dit.

Det finns en rad bra källor för att få underlag till en genomarbetad analys. Underlag kan till exempel hämtas från kommunens tjänstemän, SCB (scb.se) och Sveriges kommuner och landsting (skl.se). Ni kan också samla kunskap genom studiebesök, öppna möten, hearings med forskare och andra kunniga personer, dörrknackningar och samtal på torget.

Fundera och resonera kring följande frågor och sätt svaren på pränt

- Hur ser verkligheten på ert område ut?
- Hur vill ni att den ska se ut? Vilka är era mål?
- Vad krävs för att ni ska nå dem? Vilka är era resurser och möjligheter?
- Hur ser den politiska diskussionen ut på ert område?
- Vilka vänner kan ni ha på resan? Hur närmar ni er dem?
- Vilket motstånd kommer ni möta? Hur ska ni hantera det?
- Sammanfatta er kartläggning och analys i en kortfattad politiska berättelse som beskriver:
 1. Hur ni ser på verkligheten.
 2. Vilka mål ni har.
 3. Hur ni vill nå målen.
 4. Hur detta skiljer sig från andra partier.

Tre knep för ett strategiskt förhållningssätt

När läxan är gjord – när det gemensamma berättelsen

är på plats – börjar det långsiktiga arbetet. Inte sällan upplever vi att vi aldrig får tid till det långsiktiga. Att vi alltid är slukade av det dagliga och mest akuta. Här följer några enkla knep att använda för att hålla i stråvan mot målet.

Schemalägg långsiktigheten:

- Schemalägg de långsiktiga frågorna först på era möten – låt inte brandkårsläckningarna ta över allt.
- Gör en ruff etappindelning av mandatperioden med olika teman som förstärker er berättelse. Kanske ett tema i halvåret?
- Tänk igenom varje etapp i termer av politiskt innehåll, tänkbara aktiviteter, nya nätverk och andra insatser.

Använd varje tillfälle maximalt:

- Tänk igenom varje ny aktivitet i tre faser:
- Vad ska vi göra före aktiviteten för att sätta rätt fråga i fokus och locka rätt målgrupper?
- Vad ska vi göra under aktiviteten för att få maximalt genomslag?
- Vad ska vi göra efter aktiviteten för att bekräfta rätt berättelse och hålla i de nätverk vi skapar?
- Tänk igenom hur ni kan nyttja alla de metoder och kanaler ni redan använder facebook, twitter, andra bloggar, nyhetsbrev, debatter, torgmöten, fackklubbsmöten på jobbet, andra föreningsmöten, föräldramöten i skolan, korvförsäljningen vid idrottsplatsen och så vidare.

Ta hjälp av andra och varandra:

- Använd händelser och aktiviteter i omvärlden till er fördel – för att nå människor eller för att händelserna och aktiviteterna sätter rätt fråga på dagordningen. Gör en lista med heta datum.
- Bjud in nya vänner som tycker som ni att vara med och göra jobbet. Bygg nätverken strategiskt – tänk före, under och efter. Skapa strukturer som är hållbara.
- Sist och kanske viktigast: Var noga med den interna informationen – se till att alla inblandade är väl uppdaterade på vad ni ska göra och hur det ska gå till. Styrkan i att vara många som bär fram samma berättelse är oslagbar.

4.

Verktyg för vardagen i gruppen

Gruppens verksamhetsplan och spelregler

I början när en ny grupp formar sitt sätt att arbeta är det viktigt att ägna mycket tid åt att skapa en gemensam verksamhetsplan med gemensamma ”spelregler” för gruppens arbete. Här följer åtta förslag på områden som kan finnas med i ett sådant dokument:

- **Syfte och förhållningssätt.** Varför finns den här gruppen och för vem? Hur ska gruppen bli framgångsrik? Vilket är vårt övergripande förhållningssätt till vår verksamhet?
- **Värderingar.** Vilka grundläggande värderingar bär upp vårt arbete? Hur ska de synas i den dagliga verksamheten?
- **Vision.** En konkret bild av hur det ser ut i framtiden när vi har fått som vi vill. En bra vision är enkel, konkret och tydlig samtidigt som den är radikalt annorlunda än nuläget. Om visionen är att vi ska ha det ungefär som i dag, eller som i går, blir gruppen defensiv och förlorar mycket av sin kraft.
- **Mål.** Tidsbestämda, mätbara mål som vi löpande ska mäta våra resultat emot. Tänk på att det som är lättast att mäta inte alltid är det som är viktigast. Om det vi vill göra inte kan mätas, får vi göra det märkbart. Det vill säga hitta indikationer på att vi lyckas och mäta dessa.
- **Kommunikation.** Hur ska gruppen hantera intern och extern information och vilka samtals- och arbetsformer ska vi använda? Ska vi till exempel behandla handlingar via e-post mellan träffarna så att vi kan använda mötestiden till de viktigaste frågorna? Vem ska företräda gruppen i olika frågor, till exempel i media? Är det fritt fram att skriva en debattartikel, eller ska den tas upp i gruppen först? Hur ska vi informera varandra om händelser, idéer och resultat? Vad är konfidentiellt?
- **Hur använder vi tiden?** För att få ut så mycket som möjligt av gruppens arbete är det bra att reflektera över hur vi använder tiden på bästa sätt. Det kan vara klokt att dela upp gruppens verksamhet i sådant som är löpande arbete och sådant som är projekt. Den löpande verksamheten bör som regel skötas snabbt och effektivt, med så lite mötestid och prat som möjligt.
- **Spelregler.** En tydlig ansvars- och uppgiftsfördelning inom s-gruppen ökar möjligheterna till framgång. Här handlar det om vilken makt grupplederen har i förhållande till sin grupp. Vilka beslut han eller hon får fatta på egen hand. Hur planering och arbetsfördelning går till? Hur fördelningen av olika frågor och arbetsuppgifter mellan ledamöterna sker. Hur vi fattar beslut internt i gruppen? Hur vi vill hantera konflikter. Om det finns en vice gruppletare som tar över vid den ordinaries frånvaro. Hur den som missat ett möte skaffar sig information om vad som hänt och så vidare. Det finns inte några färdiga svar. Det viktiga är att gruppen tar upp frågorna och blir överens om hur de ska arbeta.
- **Uppföljning.** Gruppen behöver regelbundet följa upp att vi gör det vi kommit överens om och hur vi ligger till mot mål och spelregler. Utifrån resultaten bör vi diskutera vilka åtgärder vi behöver vidta för att ”hålla sig på spåret”.
- **Utvärdering.** Medan uppföljningen är till för att

hålla sig på spåret och löpande justera sina planer, är utvärderingen till för att lära. Åtminstone någon gång om året, och definitivt i slutet av mandatperioden inför ett nytt val, bör gruppen tillsammans arbeta med att granska vad vi har lärt oss. Utvärderingen är inte till för att justera i planerna, utan för att lära av framgångar och misstag så att vi blir klokare nästa gång.

Några tips om projektarbete

Projekten är av engångskaraktär, de är avgränsade i tid och syftar till förändring eller att prova nya idéer. Ett projekt kan genomföras av gruppen gemensamt eller delegeras till en projektgrupp eller en projektledare.

Ett projekt går igenom ett antal steg eller faser. De ser olika ut beroende på ämne och karaktär. Men några gemensamma drag brukar finnas:

- **Kontakt.** Under kontaktfasen har projektet ännu inte startat, men vi pratar om det. Diskussioner förs med olika intressenter och beslutsfattare. Här gäller det att ta god tid på sig och vara noggrann. Nästan alla misslyckade projekt misslyckas för att man inte tänkte tillräckligt i starten. Viktigast är att diskutera syftet och för hållningssättet. Däremot bör vi inte bry oss så mycket om någon exaktare planering. Ett projekt, särskilt om det är inriktat på förändring och nytänkande, kan inte förutses i detalj.
- **Kontrakt.** Resultatet av diskussionerna blir så småningom ett kontrakt om projektet, en överenskommelse som bör innehålla; syfte, förhållningssätt i arbetet, kanske en vision om det lyckade resultatet samt ramar ifråga om tid, pengar och andra resurser. Det viktigaste under kontakt och kontraktsfaserna är syftet och avgränsningarna. Det är bättre att göra ett litet projekt som senare kan utökas, än att börja med ett för stort som man sedan inte orkar med.
- **Insamling.** De flesta projekt börjar med faktainsamling. Vi tar fram statistik, ritningar, bokslut och kanske frågar människor vad de tycker i intervjuer eller en enkät. Även här gäller det att begränsa sig.
- **Analys.** Materialet ska analyseras och ligga till grund för de åtgärder vi planerar.
- **Återföring.** Om man har gjort enkäter, eller om man har intressenter som vill veta hur det går är det viktigt att berätta om sina resultat. Bjud in alla som svarat på enkäten till ett möte och redovisa undersökningsresultatet. Ett sådant möte blir också en möjlighet för folk att delta i analysen.
- **Genomförande.** Helt enkelt att genomföra det man har kommit fram till. Införa ett nytt arbetssätt, prova en ny teknik eller vad det nu är.
- **Redovisning.** Det kan vara klokt att redan i kontraktet komma överens om att göra en skriftlig och muntlig redovisning.
- **Utvärdering.** Utvärderingen är till för att lära av det vi har gjort. Blev resultaten som vi hade tänkt oss? Varför/varför inte? Vad kan vi ha för nytta av resultaten i det fortsatta arbetet? Om vi skulle göra om projektet, hur skulle vi då göra?
- **Avslutning.** Det är viktigt att tydligt avsluta projektet så att alla vet att det är slut. Det kan ske formellt genom beslut i gruppen, men också mer symboliskt med någon ceremoni eller fest.

5.

Ledarskapets dilemma

Ambition kontra verklighet

Ibland krockar våra ambitioner med verkligheten. Ett exempel som de flesta Socialdemokratiska gruppleddare tvingas att hantera är när de politiska ambitionerna är större än det ekonomiska ramarna för verksamheten. Ett annat exempel är när ambitionerna för vad du vill hinna med vida överstiger den tid du har till ditt förfogande.

I din roll som gruppleddare är det klokt att också ge gruppen möjlighet att resonera kring ett förhållningsätt för att möta de kollisioner mellan ambitioner och verklighet som ni har att hantera.

Förtroendefulla diskussioner kontra öppenhet

Som ledare kommer du många gånger att balansera mellan att hålla förtroenden och att agera för öppenhet. Det som kanske är det lättaste kan handla om förtroenden du får från människor i din grupp eller på andra sätt inom ramen för ditt uppdrag. Då är det ganska enkelt att bestämma sig för att du aldrig ska bryta de förtroendena.

Lite svårare är kanske den krock som finns mellan att å ena sidan föra förtroendefulla samtal i en grupp av människor och å andra sidan visa öppenhet mot såväl partivänner som medborgare. För samtidigt som såväl traditionella som sociala medier är avgörande för vår möjlighet att nå människor, så kan de också i värsta fall vara ett hot mot våra möjligheter att vrida och vända på en fråga i det vi tidigare brukade kalla interna sammanhang.

Att stå bakom gemensamma beslut kontra personligt svängrum

Det är klokt att reflektera kring dilemmat som finns i konflikten mellan gruppens enighet och personligt svängrum för dig som ledare och för medlemmarna i din grupp. Många Socialdemokrater är skolade i en syn där vi i första hand ser oss som representanter för partiet. Individerna har en mer undanskymd roll. Enigheten inom gruppen, inom partiet, sätts främst. Det finns goda argument för ett sådant synsätt. Tillsammans är vi starkare.

Samtidigt har socialdemokratin alltid befolkats av starka personligheter, människor med karisma och med starka egna drivkrafter. Även fortsättningsvis vill vi givetvis locka och ge förtroende åt just sådana personer. Om sanningen ska fram så är de tydliga karaktärerna kanske viktigare än någonsin för att nå igenom i ett allt starkare mediebrus. Ska vi bryta den anonymitet som alltför ofta präglar avståndet mellan väljare och valda så måste vi vara beredda att visa att politiker är människor av kött och blod, som lever i samma verklighet som människor gör mest. Vi måste som förtroendevalda vara beredda att stå för en egen profil, och på att synas och höras i debatten.

Sammantaget behöver ni resonera kring hur avvägningen mellan enighet och personligt svängrum ska se ut i er grupp. Det är också klokt att i förväg fundera igenom hur ni gör när ni inte kommer överens.

Här är praxis tydlig – när beslut fattats i gruppen

företräder alla gruppens representanter majoritetens uppfattning i de beslutande församlingarna. För att ett sådant förhållningssätt ska vara hållbart krävs att diskussionen som leder fram till gruppens beslut är demokratisk och ger alla i gruppen en verklig möjlighet att påverka. Därför är det viktigt att ni är överens i gruppen om hur era processer fram till beslut ska se ut.

Behovet av enighet kontra tidspress

För dig som är gruppleddare kommer det kanske också finnas situationer där du som ledare är tvingad att ha en uppfattning i frågor som helst borde ha behandlats i gruppen först. Det kan handla om akuta situationer där medborgare eller media kräver ett besked.

Och det kan också handla om beslutssammanhang där du representerar din grupp. Även här kan det vara väl investerad tid att prata igenom hur ni vill att sådana situationer ska hanteras.

Helhetsansvar kontra delintressen

Ett annat dilemma är konflikten mellan helhetssyn och delintressen. Det kan till exempel handla om att någon i din grupp står upp för intressen som finns bland människor i den egna kommundelen, samtidigt som ni tillsammans i gruppen anser att ni måste ta hänsyn till att resurserna är begränsade och att er uppgift är att ansvara för helheten. Grupp där helhetsansvaret kolliderar med intressen som ni tillhör?

Diskussionsfrågor



- Vilka krockar mellan ambitioner och verkligheten har du stött på? Hur tänkte och agerade du då? Hade du gjort annorlunda om du mötte samma situation i dag?
- Vad ska vara förtroendefulla samtal i gruppen?
- Vad bör präglas av öppenhet och vad bör stanna gruppen?
- Vad är bra att sprida via sociala medier och vad bör man avstå från att sprida? Är det ok att twittra eller skriva på facebook om vad som sägs under gruppens egna diskussioner eller på möten i nämnd eller fullmäktige?
- Hur ska gruppen hantera mediekontakter? Ska du som är gruppleddare ta alla kontakter med media eller ska gruppens ledamöter också kunna göra det?
- Hur ser du på balansgången mellan behovet av att vara lojal mot gemensamma beslut och behovet av personligt svängrum?
- Vilket förhållningssätt vill ni ha i er grupp?
- Hur ska gruppen hantera situationer där ni inte blir överens?
- Vilka situationer skulle kunna dyka upp där du som ledare måste ge besked utan att först prata med gruppen?
- Vilka situationer skulle kunna dyka upp där i er grupp där helhetsansvaret kolliderar med intressen som ni tillhör?
- Hur vill ni att sådana situationer ska hanteras? Hur vill ni att sådana situationer ska hanteras?

Terese Bengard om att hantera intressekonflikter

Som förtroendevald tvingas du ibland hantera intressekonflikter och välja sida. En lokal S-förening tar ställning på ett sätt och fullmäktigegruppen på ett annat. Vi resonerade lite om detta med Terese Bengard som var kommunalråd i Ragunda Kommun 2010–2015.

– Vi är ett stort parti, målen är alla ense om, men verktygen för att nå fram passar inte alltid överallt. Det blir tydligt när vi tittar på hela Sverige, men det kan också bli tydligt i en och samma kommun. Ibland måste man skraddarsy och kompromissa, konstaterar Terese Bengard.

I Ragunda hade socialdemokraterna en delikat situation med stark majoritet i fullmäktige, 55 procent, efter valet 2010. I praktiken möjliggjorde det att någon representant vid något enstaka tillfälle kunde markera en annan uppfattning än partilinjen, utan att stjälpa beslutet.

– Vi hade högt i tak och kunde visa på bredden inom partiet. Det klart att det behövs hårdare nypor om det är strid på kniven. Förhoppningsvis byggde vi ett starkt förtroende och förståelse internt som bär också om marginalerna skulle minska, säger hon.

Terese har en lite annorlunda bakgrund. Till kommunalrådsrollen kom hon från tio år som opolitisk tjänsteman i kommunen. Det betyder att hon kände människorna och verksamheterna och förstod den kommunala vardagen på ett sätt som få nya kommunalråd gör. Däremot var partiorganisationens olika delar relativt nya och utforskade.

– Ledarskap handlar om förtroende, något man inte kan ta utan måste förtjäna. I en liten kommun blir det också ganska personligt. Som ny tror jag att man får räkna med en inkörningsperiod, vilken kan vara lite tuff, resonerar hon.

Namn: Terese Bengard
Bor i: Hammarstrand, Ragunda.
Födelseår: 1976
Förtroendeuppdrag: Kommunalråd i Ragunda 2010-2015.
Medlem i (S) sedan: 2009.
teresebengard.wordpress.com





Ibland behövs nog en hel mandatperiod för att hitta de rätta arbetsformerna, menar Terese. Det kan så klart kännas länge. Men hon vänder också på saken och konstaterar att om vi tvärtom kunde växla ledarskap utan att någon gjorde notis – det är väl då det skulle finnas skäl till oro?

År 1974 slogs tre mindre kommuner ihop och blev Ragunda. Över 40 år har gått men ännu är de olika kommundelarna starka egna nav i det lokala samhällslivet och i var och en av dem finns socialdemokratiska föreningar.

– Vi har det bra här, med så många starka S-företrädare. Och diskussioner om resursfördelning förs såklart hela tiden. När något ska byggas eller kanske dras ned finns det en slags förväntan på en rättvis fördelning mellan de tre delarna. Jag lärde mig tidigt att vi då behöver ta diskussionen om vad rättvist är och se till helheten, resonerar Terese.

Hon exemplifierar med när kommunen behövde dra ner antalet platser inom äldreomsorgen i en kommunedel. Det var ett av de första besluten hon tog på sin nya

förtroendepost. I praktiken försvann inte platserna, utan flyttades till en annan kommunedel. Ändå väcktes såklart starka känslor med publika interna protester som följde.

– Av det lärde jag mig att inte lyfta en enskild del av en stor verksamhet. Det tog lite tid, men nu diskuterar vi istället hela Ragundas äldreomsorg. Kommunens ekonomi är skral, det vet alla, och vi måste hitta samordningsvinster inom verksamheterna. Totalt behöver vi så och så många platser i Ragunda. Frågan är hur vi bäst kan fördela dem, resonerar Terese

Som ny på sin post slogs hon av hur central ekonomin är i uppdraget. Hur allt närmast börjar och slutar med ekonomin. Och hur glad hon är över den nationalekonomi hon läst inom ramarna för Bommersvikakademien, Socialdemokraternas spetsutbildning.

Hon pekar vidare på en evig balansgång, på hur de interna diskussionerna är partiets kanske främsta resurs. Samtidigt vill media gärna porträttera Socialdemokrater i duell, vilket gör bilden av partiet förvirrad för väljarna.

– Löpande dialog och högt till tak – ja. Externa strider – nej. Vi ska lyssna noga och prata med varandra. Inte om varandra. Och det måste vara tydligt för alla redan innan en eventuell konflikt uppstår, säger hon.

Den tuffaste perioden som förtroendevald menar hon annars är budgettiderna. Det är en krass verklighet där skatteintäkterna minskar och allt mindre pengar kommer från statligt håll, samtidigt som verksamheterna måste fungera bra.

– Givetvis finns de som vill se större investeringar, så är det garanterat i hela landet. Viljan att förbättra samhällsbygget är ju det som driver oss. Men sen kan vi

aldrig slarva med ekonomin, det måste vara ordning och reda, säger hon.

När Terese själv valde att engagera sig politiskt var det viljan att påverka samhällsutvecklingen som var avgörande. Hon hade sedan länge varit aktiv i bland annat by-föreningar och inom nykterhetsrörelsen. Så en dag fick hon frågan av Socialdemokraternas valberedning, som uppfattat att hon delade partiets värderingar, om hon kunde tänka sig att kandidera.

– Jag tog mig en rejäl funderare och kom fram till att ja, det här stämmer väl överens med vad jag tror på och är beredd att arbeta för. Medlemskap i partiet blev en självklarhet, summerar hon.

Fem tips för att hantera intressekonflikter:

1. Bra kommunikation, helst öga mot öga. Prata med varandra, inte om varandra.
2. Ta tag i svåra frågor direkt. Låt dem inte skapa missförstånd i onödan
3. Ha respekt för varandras olika åsikter och tydliggör inom vilka forum de kan uttryckas.
4. Var tydlig i vad som gäller innan konflikter uppstår; roller, ansvar, interna "regler" osv.
5. Erfarenhetsutbyte och stöd. Ta hjälp från andra delar av partiorganisationen.

Studiehandledning och tips till cirkelledaren

Det här är ett studiematerial om ledarskap för Socialdemokratiska gruppledare i kommun och landsting. Det här studiematerialet finns bara digitalt men den som vill kan naturligtvis skriva ut materialet för att kunna läsa det på papper.

Vad är en studiecirkel?

I en studiecirkel träffas man regelbundet för att studera, diskutera eller öva sig på något tillsammans. Det ideala ur ett pedagogiskt perspektiv brukar vara 7–12 deltagare inklusive ledaren, men man kan vara mellan 3 och 20 deltagare i en cirkel.

I en studiecirkel deltar man fritt och frivilligt, det finns ingen färdig kursplan, och alla deltagare är med och påverkar innehållet och upplägget. I en studiecirkel utgår man från deltagarnas behov och tar vara på allas erfarenheter.

Studiecirkeln är en demokratisk studie och diskussionsform som bygger på allas aktiva deltagande. Respekt för varandra är viktigt. Ingen person får dominera diskussionerna. Alla bör få komma till tals och ungefär lika mycket. Beslut bör fattas i öppen och demokratisk anda.

Cirkelledare fungerar som en guide och inspiratör, och leder gruppens arbete framåt. Men det är i samspillet mellan cirkelledaren, deltagarna och studiematerialet som ny kunskap växer fram.

Glöm inte att rapportera studiecirkeln till ABF. Det

finns några formella krav för att studiecirkeln ska få ekonomiskt stöd från ABF för materialkostnader eller annat. Cirkeln måste bestå av minst nio studietimmar (en studietimme = 45 minuter) uppdelat på minst tre sammankomster. Tre deltagare inklusive ledaren är minimum. Kostnadsersättning kan bara betalas ut när det finns faktiska kostnader som behöver täckas, och när det finns en överenskommelse om det i förväg.

En bra studiecirkel...

- Ger alla deltagare ungefär lika stort utrymme.
- Tar vara på allas erfarenheter.
- Kombinerar kunskapssökande med dialog och problemlösning.
- Anpassar ambitionsnivån till deltagarna.
- Låter olika perspektiv komma fram i diskussionen.

Cirkelledarens roll

Cirkelledaren har ansvar för att samordna arbetet i cirkeln, förbereda träffarna, skaffa fram studiematerialet och hålla kontakten med ABF. I en del cirklar är cirkelledaren given på förhand och ibland utser gruppen en av deltagarna att leda studiecirkeln.

Cirkelledaren är en i gruppen, inte någon som måste sitta inne med alla ämneskunskaper. Han eller hon får gärna vara en inspiratör och dela med sig av sina kunskaper, men bör inte fastna i föreläsarrollen.

Cirkelledarskapet handlar mycket om att skapa bra stämning i gruppen, få igång samtal och diskussion, göra alla delaktiga, tydliggöra vägval, hantera eventuella

problem, reda ut oenighet i gruppen, och leda cirkeln mot ett gemensamt mål. Nyckelordet är dialog, och ofta handlar cirkelledarskapet mer om att ställa frågor än om att ge svar.

Tips för en bra cirkel

Som cirkelledare kan du bidra till att alla blir delaktiga, att ingen tar över, att dialogen blir konstruktiv.

Här är några tips som kan vara till hjälp:

- Gå en runda. Då får alla chansen att säga något och alla får ungefär lika stort utrymme.
- Använd en talarboll/pinne som ger rätt att prata. Den som talat färdigt kastar vidare.
- Är ni fler än 8 personer? Då kan det vara bra att dela in cirkeln i mindre grupper om två eller tre ibland, med återkoppling i storgrupp. Det gör att alla vågar delta.
- Ställ riktade frågor av typen ”Anni – vad tycker du?” Vissa måste tilldelas ordet för att säga något. Samtidigt har man förstås rätt att passa.
- Ställ en följdfråga för att locka fram mer ur en deltagare som svarat kort.
- Agera ”jokern i leken”. För in tankar och idéer som inte annars finns i gruppen.
- Försök styra in diskussionen på ämnet igen om det svävat iväg. Ställ en uppföljningsfråga.
- För stödanteckningar så att du kan sammanfatta diskussionen kring varje fråga.

Så kan ni arbeta i cirkeln

Låt gärna någon eller några av deltagarna kort återberätta vad de har läst och vilka intryck de fått i början av varje träff. Alla bör ha läst innan träffen. Det viktigaste momentet är diskussion. Utgå från de föreslagna diskussionsfrågorna eller formulera egna. Ni kan gärna

diskutera frågorna i grupper om två eller tre och sedan rapportera i storgrupp.

Bjud gärna in en expert, organisationsföreträdare, lärare eller annan som kan svara på deltagarnas frågor och delta i diskussionen.

För att komma igång

Börja med att gå en snabb runda där alla får säga sitt namn. Ta sedan upp vad studiecirkeln ska handla om och hur dagens upplägg ser ut.

Prata igenom och bestäm praktiska saker: när ni ska ses i fortsättningen, hur deltagarna ska meddela frånvaro, fika till träffarna etc.

Prata om vad en studiecirkel är och hur cirkeln kan bli konstruktiv och deltagande. Kom överens om hur ni ska bemöta varandra och arbeta tillsammans. Om deltagarna inte känner varandra bra innan cirkeln börjar: Låt deltagarna intervjua varandra två och två (i ca fem minuter var) och presentera varandra för resten av gruppen. Några saker att ta reda på i intervjuerna är: namn, bostadsort, sysselsättning, fritidsintresse, politiskt engagemang, och sist men inte minst förväntningar på studiecirkeln.

Samla ihop deltagarnas förväntningar och samtala en stund om dessa – hur kan de uppfyllas?

Utifrån förväntningarna kan ni formulera mål för studiecirkeln.

Gå igenom studiematerialet så att alla får en överblick. Bestäm vilka avsnitt som ska ingå i cirkeln, och upplägget för resten av cirkelträffarna.



Foto: Ida Borg



Tips på vidare läsning

En ledare blir aldrig fullärd. Nya utmaningar väntar runt hörnet. Här är några lästips som kan ge kunskap, eller ny inspiration i ditt ledarskap.

- Adizes, Ichak: *"Ledarskapets fallgropar"* (Liber) Bok om ledarskap i organisationer. Beskriver de olika faser i produktion, administration, entreprenörskap och integration i organisationer och de olika krav de ställer på ledarskapet.
- Eklund, U, Stakston, B: *"Kreativa möten"* (LSU) Ett litet och billigt häfte med konkreta tips och idéer för levande mötesformer.
- Fredriksson, A, Fredriksson M: *"De elva samsvarna"* (Wahlström & Widstrand) Om gruppsykologi. En beskrivning av en arbetsplats med elva anställda. Mellan varje kapitel finns en gruppsykologisk analys av det som händer.
- Hellman, Lotta: *"Vägledaren"* (Bildta) Om konsten att möta och utveckla en grupps inneboende resurser. Vägledaren ger stöd när du vill skapa en bra balans i ditt ledarskap.
- Hjelm, Greger: *"Förändringsnavigatören"* (R&U Förlag) Om att hantera förändringar i organisationer och företag.
- Janssen, Claes: *"Förändringens yra rum"* (Wahlström & Widstrand) Vardagspsykologisk teori om hur individer och grupper rör sig mellan rummen Nöjdhet, Censur, Förvirring och Inspiration/Förnyelse.
- Lennéer Axelsson, Barbro: *"Arbetsgruppens psykologi"* (Natur & Kultur) Om hur grupper fungerar i organisation och arbetsliv.
- Lindgren M, Hjelm, G: *"Kartbok för idéburna"*, (Kairo Publishing) En bok med teorier och kartor om organisation, ledarskap och förändring i idéburna organisationer.
- Maltén, Arne: *"Det pedagogiska ledarskapet"* (Studentlitteratur) En lärobok om ledarskap och organisationsteori för universitet och högskolor.
- Wennström, T, Stenberg, L: *"Demokrati är inte ärftligt"* (ABF) Om demokratiarbete i folkrörelserna utifrån Demokratiutredningens betänkande.

Skönlitterära och historiska skildringar med bäring på ledarskap och utveckling

- Ende, Michael: *"Momo eller kampen om tiden"* (Berghs) En fantastisk barnbok som också är en lärobok för vuxna om vårt förhållande till varandra och till tiden.
- Augustsson, L Å, Hansén, S: *"Glad och förbannad"* (Hjalmarsson & Högberg) En bok om Bengt Göransson, vars entusiasm inspirerar liksom hans självständiga och kritiska hållning.
- Adams, Richard: *"Den långa flykten"* (Bonnier Pocket) En spännande roman där olika typer av ledarskap och samhällen finns företrädde.
- Ambjörnsson, Ronny: *"Den skötsamme arbetaren"* (Carlssons) Historisk skildring av den skötsamhetskultur som växte fram i början av 1900-talet i fackföreningar, nykterhetsloger och bildningsorganisationer.

**Du hittar alla våra studiematerial på:
socialdemokraterna.abf.se**

