



ATT LEDA PARTIVÄNNER



Socialdemokraterna

Innehåll

- 3 Välkommen!
- 4 Kort introduktion

Träff 1: En idé för ledarskap

5

- 5 Socialdemokraternas ledarskapsidé
- 7 Du själv i ledarrollen
- 7 Att leva våra värderingar
- 9 Summerande reflektion

Träff 2: Rollen som ledare för en grupp

10

- 10 Att ha en roll och att inta en roll – om uppdraget
- 11 Hur ska en människa räcka till?
- 11 Vilket stöd finns för ledarskapet?
- 12 Hur stöttar vi varandra? Metod för "kollegahandledning"
- 12 Summerande reflektion

Träff 3: Att utveckla och utvecklas tillsammans

13

- 13 Gruppens dynamik och ledarskap i olika utvecklingsfaser
- 14 Att utvecklas tillsammans i olika steg
- 17 Härskartekniker och motstrategier
- 18 Etik och moral
- 18 Summerande reflektion

Träff 4: Var står vi och vart går vi?

19

- 19 Förnyelse och utveckling
- 19 Att nå resultat
- 20 Återkoppling till de aktiva
- 20 Att arbeta strategiskt
- 21 Gruppens avsiktsförklaring "Så vill vi jobba ihop"
- 22 Summerande reflektion

Träff 5: Ledarskapets utmaningar

23

- 23 Att leda med och för förtroende
- 23 Några dilemman
- 25 Summerande reflektion

Summering av reflektioner och slutsatser

26

Verktyg och metoder att laborera med

28

Studiehandledning och tips till cirkelledare/utbildare

47

- 47 Vad är en studiecirkel?
- 48 Så kan ni arbeta i cirkeln
- 48 Så kan ni arbeta med stoffet i en utbildning – Förslag på upplägning för två dagar

Litteratur

50

- 50 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

Välkommen!



Att vara förtroendevald och företräda en idé och riktning. Att företräda andra människor som vill samma sak. Det är något stort.

Det här studiematerialet vänder sig till dig som är ledare för en styrelse i partiet eller en nämnd eller en styrelse i kommun, landsting eller region. Materialet utgår från Socialdemokraternas idé för ledarskap. Ledarskapet förpliktigar. Vi måste alla leva och leda som vi lär. Alla har ansvar för vilken kultur som utvecklas i organisationen. Ledaren har dock ett särskilt ansvar. Med sitt sätt att vara avgör ledaren om partiet är trovärdigt – om det lever upp till sin idé och sin värdegrund.

Vi måste ha ett ledarskap för rörelse, ett ledarskap som lyfter fram den mening och den känsla som skapar engagemang, som skapar rörelse i rörelsen. Som stärker förnyelsekraften och förändringsförmågan. Som engagerar många att göra skillnad.

Vid sidan av att bära vår idé och våra värderingar förväntas också kunskap, kompetens, verklighetsförankring och beredskap att stå upp för den socialdemokratiska politiken på många områden. Förväntningarna är många och kan säkert kännas övermäktiga ibland. Men vi är också många, och kan hjälpa varandra.

Vi hoppas att detta studiematerial ska ge dig som är ledare 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 bäst sätt kan bistå andra partivänner.

Lycka till i studiearbetet!

Lena Rådström Baastad **Tomas Eneroth**

Partisekreterare

Studieansvarig, partistyrelsen

Kort introduktion

Det här är ett studiematerial om att leda partivänner, tänkt för dig som fått till uppdrag att vara ledare i partiet, eller på uppdrag åt socialdemokraterna.

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

1. En idé för ledarskap
2. Rollen som ledare för en grupp
3. Att utveckla och utvecklas tillsammans
4. Var står vi och vart går vi?
5. Ledarskapets utmaningar

Materialet kan också användas vid ett utbildningstillfälle, under t ex en eller två helger, eller motsvarande antal dagar.

I varje del finns frågor och praktiska verktyg som stöd för ditt arbete med att leda gruppen, och för att reflektera över ditt ledarskap. Det finns också ett särskilt avsnitt med olika verktyg och metoder att laborera med.

Längst bak hittar du även några tips på böcker om ledarskap och gruppdynamik som kan vara värdefulla att titta i.



Foto: Ida Borg

1.

En idé för ledarskap

Grattis! Du är en av de som fått förtroendet att vara förtroendevald och ledare i, eller som representant för, vårt parti. Det här är socialdemokratins syn på hur ett ledarskap ska utövas.

Vår ledarskapssyn utgår från en enkel men viktig devis ”Du ska vara dina värderingar”. Du företräder alltid Socialdemokraterna oavsett var och när.

Värdegrund

Våra värderingar bottenar i några grundläggande principer:

- Alla människor är lika mycket värda och har en lika rätt att vara olik.
- Vi tror att varje människa är en unik, tänkande och reflekterande individ.
- Människan är en social varelse med en förmåga och vilja att utvecklas, påverka och ta ansvar.
- Vi är alla beroende av varandra, och vi behöver mötet och samspelet med andra för att utvecklas, lära nytt och växa som individer. I demokratiska processer och mötesplatser som välkomnar, lyfter fram, bejakar nyfikenhet och frågandet och stärker människors delaktighet, där växer dialogen, bildningen och kunskapen och därmed individen.
- Alla ska ha samma rätt och möjlighet att påverka, alla har samma skyldighet att ta ansvar.

Organisationskultur

Vi strävar efter en kultur där människor blir hörda, sedda, respekterade och delaktiga. En kultur som odlar det meningsfulla i det politiska engagemanget.

Alla har ansvar för vilken kultur som utvecklas i organisationen. Du som ledare har dock ett särskilt ansvar. Du som har en ledarroll har, genom ditt sätt att vara, en mycket stor påverkan på hur organisationen fungerar. Inte minst genom att sätta gränser och ge stöd för en jämställd organisationskultur. Ditt sätt att vara ledare avgör om partiet är trovärdigt – om det lever upp till sin idé och sin värdegrund.

Krav på dig som ledare

Vi måste ha ett ledarskap för rörelse, ett ledarskap som lyfter fram den mening och den känsla som skapar engagemang, som skapar rörelse i rörelsen. Som stärker förnyelsekraften och förändringsförmågan. Som engagerar många att göra skillnad. Ledarskap är ett förhållningssätt mellan människor där man tar ansvar för det gemensamma men också för varandra.

Praktik och retorik måste hänga ihop, vi måste säga, göra och vara vår värdegrund!

Det socialdemokratiska ledarskapet ska vara:

- **Demokratiskt** – alla i gruppen får chansen att föra fram sina åsikter och 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, och står bakom, dem tillsammans.
- **Synliggörande och uppmuntrande** – 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. Vi tror på människors förmåga och vilja att utvecklas och växa i nya och gamla roller och uppgifter.

- **Modigt och tryggt** – vi ställer upp för varandra och stöttar varandra. Om någon av oss gör fel är vi förstås kritiska mot felet men är ändå där för varandra som partivänner. Vi backar inte från att agera i frågor som upplevs svåra eller komplexa.
- **Visionärt och uthålligt** – vi håller iden och rörelsens ändamål i fokus, vågar tänka nytt men 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.

För att du ska få förutsättningarna att leva upp till partiets förväntningar på dig, erbjuder vi ledarskapsutbildningar. Där kan du få möjlighet att utveckla ditt personliga ledarskap och samtidigt bygga nätverk med andra socialdemokratiska ledare.

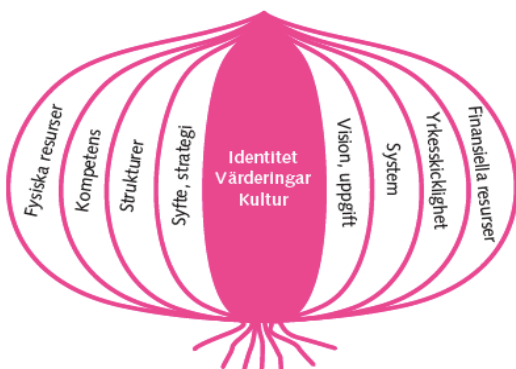
Att bidra till en frisk kärna

Det här är bilden av en lök. Den som lökmetaforen beskriver hur en organisation, precis som en lök, växer inifrån och ut. Det vi ser direkt är det yttre – kompetens och skicklighet, ekonomiska och mänskliga resurser, sättet att organisera och bedriva verksamheten osv.

I det inre, i själva kärnan, finns identiteten. Den grundläggande idén, värderingarna och organisationskulturen. Det människor väljer att identifiera sig med. Det är det som finns i det inre som har störst betydelse för utvecklingen.

Vårt att notera är att en lök växer inifrån och ut. Och den ruttnar också inifrån och ut.

Ledaridén är ett sätt att bidra till en frisk kärna.



Lökmetaforen (efter INTRAC for civil society, Oxford)

Reflektion – Ledarskapsidén

Trovärdighet

Vårt sätt att leda bidrar till hur partiet uppfattas, internt och externt. Hur trovärdiga vi är.

- Reflektera över begreppet trovärdighet. Vad betyder det? Vad innebär trovärdighet som parti, som ledare i olika roller i partiet?
- Hjälps åt att ur minnet plocka fram exempel på sådant som har stärkt respektive sänkt trovärdigheten i vårt parti och i andra partier/rörelser. Vad gjorde att trovärdigheten stärktes respektive sänktes i de olika exemplen? Några tankar om vad som hade kunnat vara ett alternativt sätt att agera i de fall där trovärdigheten sänktes?
- Reflektera över dig själv. I vilka situationer tycker du att det är särskilt svårt respektive viktigt att vara en trovärdig ledare och företrädare för partiet? Utbyt gärna reflektioner och exempel med någon annan i gruppen.

Summering: Viktigaste lärdomar/kom-ihåg?

Socialdemokraternas ledarskapsidé

Ledarskapet förpliktigar. Du förväntas ställa upp på partiets idé om ledarskap. Läs och samtala om de olika delarna i ledaridén:

- Värdegrund
- Organisationskultur
- Krav på dig som ledare
- Det socialdemokratiska ledarskapet ska vara...
- Vad tänker du? Vad känner du? Vad vill du? Vilket stöd behöver du?
- Utbyt gärna tankar med varandra.

Summering: Tankar om vad som är viktigast att fokusera på i ledarskapet i studiearbetet ”Att leda partivänner”.

Du själv i ledarrollen

”Du blir aldrig färdig, och det är som det ska”, så uttryckte sig Tomas Tranströmer i dikten Romerska bågarna. Det är i högsta grad en sanning i allt ledarskap. Du har fått ett förtroende utifrån den du är som person, dina kunskaper och erfarenheter. Samtidigt förändras hela tiden förutsättningarna och behoven runt omkring dig. För att klara att följa med i och också leda utvecklingen behöver du känna dig själv med dina styrkor och svagheter. Du behöver kunna använda dina styrkor klokt och vara medveten om dina relativa svagheter så att de inte blir ett hinder för dig själv eller för andra.

Att arbeta med och reflektera över

Om du tittar på de förväntningar som finns uttryckta i den socialdemokratiska ledaridén, var finns dina styrkor och utmaningar? Tänk på dig själv i rollen som ledare för partivänner. Reflektera på djupet och tänk på att en relativ styrka, t ex att ta stort ansvar, också kan få effekten att andra inte blir delaktiga.

Att bidra till en kultur där människor blir hörda, sedda, respekterade och delaktiga.

Vilka egenskaper och förmågor hos dig själv uppfattar du som en tillgång för att kunna forma en sådan kultur? Vad behöver du utveckla och hur kan du göra det?

Att ditt ledarskap ska vara demokratiskt, synliggörande och uppmanande, modigt och tryggt, visionärt och uthålligt.

Läs i ledaridén hur de olika kännetecknen beskrivs. Hjälps åt i studiegruppen att omvandla kännetecknen till egenskaper, förmågor, kunskaper som behövs för att kunna leva och leda enligt dessa värden. Vilka är dina styrkor? Vad behöver du utveckla och hur kan du göra det?

Utveckling kan vara att ta itu med sådant som du ser är en mindre utvecklad sida hos dig själv och gå en utbildning, ta hjälp av en mentor/handledare, erfarenhetsutbyte med kollegor eller liknande. Det kan också vara att ta hjälp av andra runt omkring dig genom en bra och genomtänkt arbetsfördelning så att helheten blir bra. Tänk så konkret som möjligt på vilka vägar som passar dig. Skriv ner så att du får en plan.

Se också avsnitten *Vilket stöd finns för ledarskapet* och *Hur stöttar vi varandra* under avsnittet Rollen som ledare för en grupp, sid 11–12.

Att leva våra värderingar

Alla ska känna sig välkomna, respekterade och jämlika i vårt parti. Vår organisation ska vara en plats för respektfulla möten på jämlika villkor. I vårt parti råder nolltolerans mot diskriminering, kränkningar, sexuella trakasserier och övergrepp. Det kan inte enbart vara en persons (ledarens) ansvar utan här har alla ett gemensamt ansvar. Ledaren har dock ett särskilt ansvar.

Att arbeta med och reflektera över

Utifrån följande fallbeskrivningar: Reflektera över och samtala om vad respektfulla möten på jämlika villkor innebär i ledarrollen.

1.

Du är på styrelsemöte och ni diskuterar hur ni ska hantera en svår politisk fråga i er kommun. Malin och Ove är båda mycket engagerade i frågan men har diametralt motsatta uppfattningar. Ove har just avslutat ett långt inlägg i diskussionen när Malin begär ordet. Hon berättar att hon inte håller med och anför insatta och sakliga skäl för sin ståndpunkt. Flera runt bordet nickar instämmande. Plötsligt bryter Ove in, fast det är Malin som har ordet. Han är upprörd och utbrister ”Nä, förstår du lilla gumman, så där fungerar det inte här! Du bör nog skaffa dig lite livserfarenhet innan du ger dig in i den här diskussionen”.

Vad gör du?

2.

Det pågår planering för årets julfest i arbetarekommunen. Många idéer om bra och trevlig lokal för festen. Det får inte vara för dyrt. Den får inte ligga avsides. Det måste gå att ta sig dit och därifrån med lokaltrafiken. ”Och den måste vara tillgänglig för alla” säger Roger, även för de som har rullstol eller rullator. Det blir en livlig diskussion om att det blir svårt att hitta en lokal som uppfyller alla kriterier. ”Om någon kommer i rullstol kan vi väl hjälpas åt att bära in personen.” är en synpunkt som många ansluter sig till.

Vad gör du? Utbyt erfarenheter och diskutera också hur en checklista för tillgänglighet, i alla bemärkelser - inte bara funktionsnedsättningar - bör se ut.

3.

En arbetsgrupp har arbetat hårt med en fråga. Nu diskuteras vem som ska företräda gruppen och frågan vid en viktig utåtriktad aktivitet. Den som föreslås är den kvinna som framgångsrikt har lett arbetet i gruppen. När förslaget förs fram säger en i gruppen: "Det är bra. Men du får ta av dig slöjan om du ska företräda partiet, annars är det slöjan som kommer att hamna i fokus i media."

Vad gör du?

4.

En av dina partikamrater har varit dämpad den senaste tiden. Ni har varit partikamrater länge men ni har aldrig riktigt varit nära vänner. Därför har du inte kommit dig för att fråga vad som tynger henne trots att du lagt märke till att hon inte varit sitt vanliga sprudlande jag. Efter ett medlemsmöte dröjer du dig kvar länge, småpratar med flera och stökar undan saker. Till sist råkar det falla sig så att det bara är du och hon kvar i lokalen och du bestämmer dig för att ändå fråga hur det är fatt. Din kamrat åkte som ombud till partikongressen i april och berättar om ett övergrepp på ett hotellrum. Han bjuder henne på drinkar i baren och de dansar styrdans tills bandet slutar spela. Han bjuder med henne på efterfest på hans rum där han serverar likör i hotellets tandborstuggar. Hon måste ha druckit för mycket för hon somnar på soffan i hans hotellrum och vaknar på småtimmarna. När hon vaknar har hon hans händer på sin kropp, under hennes underkläder. Hon vill inte. Hon säger nej. Han fortsätter. Hon skruvar sig för att komma ur hans armar men han håller fast och fortsätter smeka henne. Hon säger nej. Han fortsätter. Till slut får hon panik och börjar skrika och vifta med armarna och då släpper han äntligen greppet. Hon reser sig och springer därifrån. Hon stannar och kräks i en papperskorg i korridoren och fortsätter sedan till sitt rum.

Mannen som hon berättar om är en partikamrat från en annan kommun. Du känner till partikamraten ifråga eftersom han är ett av våra främsta namn i sin kommun. Han sitter i distriktsstyrelsen. Han har alltid verkat trevlig och du ser upp till honom vilket gör att du råkar utbrista "är det sant?" när hon berättat färdigt. Hon tar då upp sin mobiltelefon och visar flera meddelanden han skickat. Han har skickat meddelande dagen efter kongressen där han tackar henne för en bra natt, han har skickat flera meddelanden med snuskigt

innehåll och i det senaste meddelandet har han skickat en bild på sitt kön, en dickpic.

Vad gör du? Reflektera gemensamt över och samtala om vad gränssättning, stöd och nolltolerans innebär i ledarrollen.

Diskrimineringsförbudet i svensk lagstiftning omfattar följande grunder:

- Kön
- Könsoverskridande identitet eller uttryck
- Etnisk tillhörighet
- Religion eller annan trosuppfattning
- Funktionsnedsättning
- Sexuell läggning
- Ålder

Se vidare hos *Diskrimineringsombudsmannen*, www.do.se.

Det finns mera!

I avsnittet Metoder och verktyg finns ytterligare några korta fallbeskrivningar "Att reagera och agera", sid 29. Där finns också ett exempel från Socialdemokraterna i Norrbotten på "Uppförandepolicy mot trakasserier, sexuella trakasserier och kränkande särbehandling", sid 30.

Alla förtroendevalda där skriver under en kandidatförsäkran där de åtar sig att uppträda på ett sätt som är förenligt med Socialdemokratins värdegrund. Policyn om nolltolerans förtydligar det åtagandet och gäller alla förtroendevalda.

Vet du om det finns någon Uppförandepolicy liknande den i Norrbotten i din arbetarekommun/ditt distrikt?

Att arbeta med och reflektera över

Titta på ändamålsparagrafen och pröva att byta ut ordet "samhälle" mot "partiet" eller "organisationen". På vilket sätt kan vi ännu tydligare leva våra värderingar och hur skulle det märkas i vårt ledarskap?

Kapitel 1 Partiets ändamål

Socialdemokratin vill forma ett samhälle grundat på demokratins ideal och alla människors lika värde och lika rätt. Fria och jämlika människor i ett solidariskt samhälle är den demokratiska socialismens mål.

Människan ska vara fri att utvecklas som individ, råda över sitt eget liv, forma sin tillvaro efter egna önskningsar och påverka det egna samhället. Denna frihet ska gälla alla. Därför är jämlikhet frihetens förutsättning.

Socialdemokratien vill avlägsna de ekonomiska, sociala och kulturella hindren för människornas frigörelse. Vårt mål är ett samhälle utan över- och underordning, utan klasskillnader, patriarkat, rasism eller homo- och transfofi, ett samhälle utan fördomar och diskriminering.

Solidaritet växer ur insikten att vi alla är beroende av varandra. Det goda samhället byggs i samverkan, med ömsesidig hänsyn och respekt. Alla ska ha samma rätt och möjlighet att påverka, alla ska ha samma skyldighet att ta ansvar.

Socialdemokratien vill låta demokratins ideal prägla hela samhället och människors inbördes förhållande. Medborgarnas gemensamma vilja, utvecklad i en fri och öppen debatt och uttalad i demokratiska val, är alltid överordnad andra maktanspråk och intressen.

Demokratien har därför företrädare före marknaden. Genom demokratien bestämmer medborgarna vilka principer som ska styra samhällsutvecklingen och om hur uppgifter och ansvar ska fördelas mellan det gemensamma och det enskilda, mellan det offentliga och marknaden.

Socialdemokratien vill att varje människa som medborgare, löntagare och konsument ska ha rätt och möjlighet att påverka produktionens inriktning och fördelning, arbetslivets organisation och arbetslivets villkor. I denna strävan har fackföreningsrörelsen en central roll. Men också andra fria sammanslutningar, folkrörelser, ideella föreningar, bildningsorganisationer, miljörörelser, konsumentorganisationer och kooperativa föreningar är viktiga för att bredda och fördjupa demokratien.

Klimatkrisen och miljöförstörelsen har tydliggjort att människan inte kan leva utan att ta hänsyn till naturen. För vår överlevnad behövs en långsiktig ekonomisk, socialt och ekologiskt hållbar utveckling, som möter den nuvarande generationens behov utan att äventyra kommande generationers möjlighet att tillfredsställa sina drömmar.

Socialdemokratins demokratisyn känner inga nationsgränser. Målet är en global gemenskap grundad på demokratins ideal. Demokrati förutsätter frihet från fattigdom och fruktan, men också frihet och möjlighet att utvecklas i gemenskap med andra människor. Därför måste de politiska friheterna bindas samman med grundläggande ekonomiska, sociala och kulturella rättigheter.

Internationell solidaritet innebär att stå upp för de mänskliga rättigheterna, vidga kretsen av demokratier och ge ett tydligt stöd till de rörelser som kämpar för detta. Men det handlar också om att vidga demokratins verkningsradie över nationsgränserna. För detta krävs ett ökat globalt samarbete såväl mellan nationerna som mellan folkliga rörelser i hela världen. De internationella institutionerna måste ha kraft att kontrollera och balansera det globala kapitalet och utvecklas till redskap för demokrati, rättvisa och hållbarhet.

Stadgar. Sveriges Socialdemokratiska Arbetareparti. Antagna av den ordinarie partikongressen 2017.

Summerande reflektion

1. En idé för ledarskap

Reflektera och summera enskilt

- Varför har du sagt ja till en ledarroll i och för partiet? Vilka spår vill du lämna?
- Vilka är dina viktigaste styrkor som du kan använda dig av för ett bra socialdemokratiskt ledarskap?
- Vilka är dina viktigaste utmaningar/utvecklingsbehov?

Reflektera och summera tillsammans

- Vilka är sammantaget våra viktigaste styrkor som vi kan bidra med för trovärdighet i det socialdemokratiska ledarskapet?
- Vad behöver vi utveckla? Hur gör vi det?
- Hur kan vi ännu bättre leva våra värderingar? Vår summerande bild av vad vi måste ta itu med, som parti, som ledare, som individer?

2.

Rollen som ledare för en grupp

Att ha en roll och att inta en roll – om ledaruppdraget

Du har fått ett förtroende – en roll som ledare. För att ledarrollen verkligen ska innebära en möjlighet att leda en uppgift och en utveckling framåt räcker det dock inte med att du har ledarrollen, du måste också inta ledarrollen, dvs vara ledare. Våga leda. Det kan låta självklart men är inte alltid det. Det finns en hel del hinder. De kan finnas hos dig själv och/eller i omgivningen. Några viktiga förutsättningar för att verkligen förmå inta ledarrollen är att du känner motivation, självförtroende, kraft och acceptans.

- **Motivation** – att du verkligen vill gå in i rollen.
- **Självförtroende** – att du litar till dig själv och din egen förmåga.
- **Kraft** – att du känner att du orkar.
- **Acceptans** – att du känner tilltro till att du är accepterad i rollen.

Som ledare är du ansvarig för att skapa förutsättningar för gruppen att nå sina mål och fungera 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 ledare att ta sig ordentligt med tid för att – genom samtal och tid för eftertanke – lägga en bra grund för det fortsatta arbetet.

Din bild av förutsättningarna för din egen del kan bara du själv ge svar på, och det är viktigt att du ställer frågorna till dig själv. Men det är också viktigt att prata med andra.

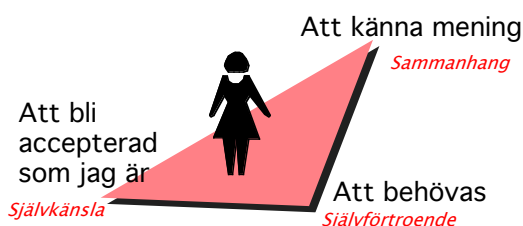
Reflektera enskilt och samtala i grupp (gärna två och två). Därefter gemensam reflektion och summering.

Vad är viktigt för att du ska känna:

- **Motivation?** Hur märks det när den inte finns? Vad behöver du för att hålla motivationen vid liv?
- **Självförtroende?** Hur märks det när det inte finns? Hur känns det? Vad behöver du för att stärka tilliten till dig själv och din förmåga? Av vem/vilka? Hur kan du få behovet tillgodosett?
- **Kraft?** Vad behövs för att du ska orka, praktiskt och mentalt? Hur kan du själv skapa förutsättningar för att orka? Vilket stöd behöver du av andra? Vilka andra?
- **Acceptans?** Den viktigaste frågan är om du accepterar dig själv i rollen. Varför har du valt att säga ja till ditt uppdrag? Vad vill du bidra med och vilka spår vill du lämna efter dig? Känner du dig accepterad av andra? Hur viktigt är det för dig? Hur känns det om du tvivlar? Vad kan du själv/andra göra för att stärka din trygghet i att vara accepterad?

De enklaste frågorna kan vara de mänskligt sett svåraste. Att utbyta tankar om dessa frågor kan vara en bra grund för den typ av inlyssnande ledarskap som vi som parti tror behövs för att forma en organisations- och ledarkultur som har bäring framåt.

Tre mänskliga behov för engagemang



Självförtroendet baseras på en medvetenhet om vad jag kan och vem jag är i ett sammanhang där jag känner mening. Jag behövs och kan bidra med min kompetens och förmåga, jag kan lära mig nya saker och jag är accepterad – och accepterar också mig själv – med mina tillgångar och brister.

Hur ska en människa räcka till?

Som ledare utsätts du för tryck från många håll. Ibland kan intressena dessutom vara motstridande. Du ska nå mål om hög kvalitet och samtidigt kanske hålla en allt snävare budget. Du ska vara öppen mot medlemmar, 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 lista med dina egna förväntningar på dig själv och på ditt uppdrag. Vad vill du uppnå och hur?

- Be sedan några intressenter att lista sina förväntningar på dig. Det kan handla om ledamöterna i din grupp, arbetarekommunens ordförande och ordföranden i KS-gruppen, 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 har kommit fram till.
- Behåll listorna och dina slutsatser och gå tillbaka till dem efter ett år. Fundera över om något har förändrats och om du nu gör en annan bedömning.

Vilket stöd finns för ledarskapet?

Så här långt kan vi konstatera att ledarrollen är både viktig och ibland påfrestande utmanande. Ingen är en gång för alla färdig i sin ledarroll. Att utvecklas i sitt ledarskap ingår i rollen och kan dessutom vara bland det 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 partistyreelse. 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 eller partidistriktets styrelse, och 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 finnas 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, bl a att kunna prata öppet utan att det sprids utanför gruppen.

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 adepts 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 bygga 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. *Under avsnittet "Verktyg och metoder", sid 28, finns en checklista som hjälp om du vill skaffa en mentor.*

Det finns mera!

Hur stöttar vi varandra?

Alla ledare har stunder där en känner sig väldigt ensam, och ibland också misslyckad. "Alla andra verkar så trygga och klarar sitt uppdrag och sin roll så bra." För att orka och för att utvecklas kan vi, som har likartade uppdrag och roller, ta aktivt stöd av varandra. Det jag är bra på är någon annan sämre på. Där jag saknar erfarenhet har någon annan mera vana. För att det verkligen ska bli av med sådan stöttning, mera ut hålligt, visar erfarenheten att den bör få en medveten form. En form att testa är så kallad "Kollegahandledning". Gruppen kan träffas regelbundet, fysiskt eller per telefon/Skype ca en timme, för att ta upp frågor att bolla med varandra i syfte att lösa upp knutar, bli tryggare i sina roller och lära av varandra. 5–7 deltagare i gruppen är att rekommendera.

Så här kan ett handledningstillfälle se ut:

- En i gruppen åtar sig att leda samtalet.
- Kom överens om att det som sägs stannar i gruppen.
- Gå laget runt. Var och en presenterar kort vilken

fråga/vilket problem man skulle vilja ta upp för gemensam handledning.

- Gruppen väljer ärende genom att ta ställning till vilken fråga som de flesta har störst utbyte av vid tillfället.
- Frågeägaren berättar närmare om sitt ämne (se till att hålla det kortfattat men tydligt om vad som är problemet).
- Frågestund laget runt med korta öppna frågor för att förstå ärendet bättre. Svar ges kort och koncist.
- Rådgivande rundor. Ett råd i taget, man kan säga pass. Råden skrivs ned.
- Frågeägaren går igenom listan med råd, tänker högt kring dem och väljer ut några som hen bedömer som tänkbara att agera efter och motiverar gärna varför.
- Kort summering. Vilket var problemet? Vilka lösningsförslag kom fram? Eventuellt något att tillfoga?

Övning kollegahandledning

Om det finns tid – prova gärna kollegahandledningen under detta studietillfälle.

Det finns mera!

Under "Verktyg och metoder", sid 33, beskrivs också metoden Pardialog, som precis som namnet säger är en dialog mellan två personer, som hjälper varandra.

Summerande reflektion 2. Rollen som ledare för en grupp

Reflektera enskilt och summera tillsammans

- Finns det en kultur av acceptans för ledarskap i partiet? Om inte – hur vill och kan du bidra till ett förändrat synsätt?
- I texten sägs att motivation, självförtroende, kraft och acceptans är viktiga förutsättningar för att inta sin roll som ledare. Stämmer det med din erfarenhet? Vad är svårast att hantera – när det inte finns?
- Vilka stöd har du för ditt ledarskap?
- Vilket stöd skulle du vilja ha? Hur kan du skaffa det?

3.

Att utveckla och utvecklas tillsammans

Gruppens dynamik och ledarskap i olika utvecklingsfaser

Att leda partivänner är speciellt. Där finns en värdegemenskap som fungerar som ett kitt. Det finns en gemensam vision som ger riktning. Det finns en vilja att utveckla och gå framåt som parti. Och det finns, precis som i alla grupper, möjligheter och hinder på vägen till det önskade tillståndet av samstämmighet och fullt fokus på uppgiften. Det har tidigare i materialet poängterats att grunden för engagemang och motivation är att alla känner sig hörda, sedda, respekterade och delaktiga. För att förstå vad som händer i en grupps olika faser är detta viktigt att komma ihåg. Blir de här behoven inte tillgodosedda tar det längre tid för gruppen att formas och hitta arbetsgemenskap. De olika faserna i en grupps utveckling kan beskrivas på många sätt. Grunden är dock densamma i de flesta modeller.

Så här beskrivs faserna i en grupps utveckling av Susan A. Wheelan:

- Fas 1** Tillhörighet och trygghet
- Fas 2** Opposition och konflikt
- Fas 3** Tillit och struktur
- Fas 4** Arbete och produktivitet/resultat
- Fas 5** Avslut

Susan Wheelans forskning har visat att en arbetsgrupp först i den tredje och fjärde fasen lägger merparten av sin energi på den uppgift arbetsgruppen har att hantera. I de tidigare faserna läggs mindre energi på uppgiften, resten används till att hantera relationer, normer, mål osv. Detta visar vikten av att ”klara av” de två första faserna med omsorg för att sedan kunna fokusera på uppgiften tillsammans.

Fas	Kännetecken	Ledarskap
I. Tillhörighet och trygghet	Osäkerhet och försiktighet	Bidra till förståelse och trygghet.
II. Opposition och konflikt	Vart ska vi? Varför? Hur? Meningsskiljaktigheter. Grupperingar. Ifrågasättande av ledaren.	Resurs och stöd. Coacha. Öka motivationen för ansvar i gruppen.
III. Tillit och struktur	Medlemmarna mera säkra på varandra och ledaren. Kommunikationen öppnare och mer uppgiftsorienterad. Mogenhet att utveckla mål, struktur, roll- och arbetsfördelning.	Förtroende. Delegering. Konsultativ ledarroll.
IV. Arbete och produktivitet	Medlemmarna klara över sina roller. Kommunikerar öppet och klart. Energin används till uppgiften.	”Expert”-/konsultativ roll när gruppen behöver. Öppen diskussion och utvärdering av hur gruppen fungerar. Observant på regression i gruppen när medlemmar lämnar eller tillkommer. Kan då finnas behov att backa tillbaka för att säkra förståelse för mål, roller etc.
V. Gruppen upplöses	Avslut. Uppbrott. Känslor.	Utvärdering. Feedback. Lärande.

I denna korta summering av modellen beskrivs vad som kännetecknar en grupp i de olika faserna och vilken typ av ledarskap som behövs.

Att utvecklas tillsammans i olika steg

Beskrivningen av dynamiken i en grupp visar att det finns skäl att i ledarrollen fundera en hel del över hur en grupp ska kunna utvecklas så positivt som möjligt utan att fastna i en tidig, och ibland destruktiv, fas. Medvetenheten om dynamiken och om betydelsen av den egna rollen är viktigast. Det kan också underlätta att ta stöd i olika beprövade metoder och förhållningssätt. Här finns några exempel som kan vara användbara för respektive fas.

Fas 1 – Bidra till förståelse och trygghet

Alla har vi varit med om att lära känna en ny grupp, och alla de känslor det kan väcka. ”Vad är det här för grupp? Vad är det för människor här? Känner de andra varandra? Passar jag in här? Vad tycker de andra om mig? Vad tycker jag om dem?” Grundkänslan är helt enkelt osäkerhet och försiktighet. Och så kan det vara, oavsett hur lång erfarenhet en har av de politiska miljöerna.

Det viktiga i ledarrollen i startfasen av en grupp är därför att bidra till förståelse och trygghet. ”Det är det här vi ska göra. Det här är vi. Alla passar in och behövs.” Att helt enkelt bidra till förståelse och trygghet för alla i gruppen. Att alla känner tillhörighet.

Gruppens behov i den här fasen:

- Struktur och klarhet
- Tydlighet om uppdrag/uppgift
- Tydliga förväntningar
- Lära känna varandra

Det finns mera!

I avsnittet ”Verktyg och metoder att laborera med” finns en modell för introduktionssamtal, sid 34, som är en bra metod att använda i gruppens första fas.

Fas 2 – Vara resurs och stöd för gruppen

Den andra fasen i en grupp utveckling kallar Susan Wheelan för Opposition och konflikt. Fasen brukar också kallas rollsökningsfasen, och det är precis vad det handlar om. ”Vem ska ha vilken roll? På vilken grund? Vem/vilka har (störst) inflytande? Vilket inflytande har jag/kommer jag att få? Är jag accepterad i gruppen? Vart ska vi? Varför? Hur?” I den här fasen blir gruppens led-

are ofta ifrågasatt. Det kan bildas grupperingar och utvecklas revirstrider.

Gruppens behov i den här fasen:

- Tydlighet om roller och ansvarsfördelning i gruppen
- Former och forum för delaktighet, möten och kommunikation
- Spelregler för hantering av motsättningar och konflikter
- Tydlig feedback

Det viktiga i ledarrollen i den här fasen är, för det första, att inte ge upp. Att inse att ifrågasättandet primärt handlar om rollen och inte din person. Gruppen som helhet, och individuellt, måste ges stöd att ta eget ansvar. Få stöd att hitta motivationen i uppgiften. Att kombinera utmaning och stöd är ingredienserna i coachingmetoden, vilket gör att det är en samtalsmetod som kan fungera bra. För individ såväl som för grupp.

I avsnittet ”Verktyg och metoder att laborera med” finns en enkel modell för coachande samtal, sid 35.

Det finns mera!

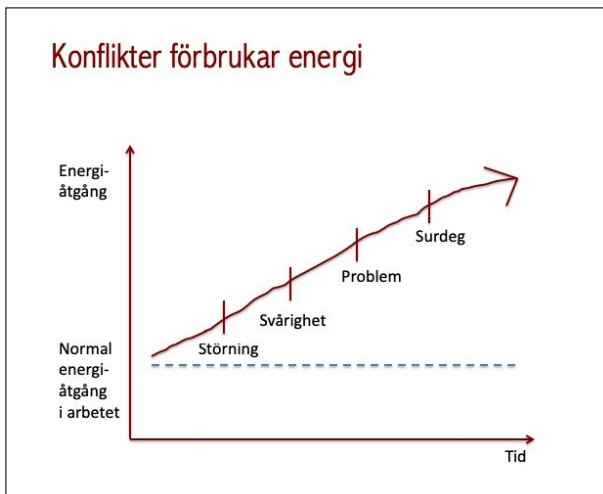
Hantera konflikter

Det är naturligt att det uppstår konflikter i en grupp, inte minst i fasen för opposition och konflikt, 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 ledare bör du undvika att bli domare i konflikter, alltså att vara



Den här bilden visar vad som händer om en grupp inte tar i störningar direkt. Problemet växer och slukar så småningom all energi. Det blir inte mycket tid och energi kvar till det som egentligen är gruppens uppgift.

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 medlarjobbet. 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. En viktig ingång är att det inte ingår i uppdraget att älska varandra, men det ingår att ta ansvar för att uppgiften och arbetet inte försvåras på grund av personliga konflikter.

En *åsiktsanalys* 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 hen borde...
- Jag anser att jag själv borde...
- Jag tror att hen anser att jag borde...
- Jag tror att hen anser att hen själv borde...

I avsnittet "Verktyg och metoder att laborera med" finns ytterligare metoder för konflikthantering att testa. Sid 38–39.

Det finns mera!

Fas 3 – Ge förtroende och delegera

När gruppens deltagare har blivit tryggare brukar det märkas genom att kommunikationen är öppnare, individerna är tryggare och vågar visa sig mera. Fokus har tydligare hamnat på uppgiften. Nu finns förutsättningar att på allvar jobba med mål, struktur och arbets-/ansvarsfördelning. I ledarrollen är det viktiga i den här fasen att visa förtroende och så långt möjligt delegera uppgifter och ansvar. Rollen är konsultativ. Det innebär att inte ge råd eller tala om för gruppmedlemmarna vad de ska göra, utan ge ett konsultativt stöd som bygger på tilltro till vars och ens förmåga. De sex grundfrågorna är. Vad? Varför? Hur? Var? När? Vem?

Gruppens behov i den här fasen:

- Mål
- Tillit
- Stöd

I avsnittet "Verktyg och metoder att laborera med" finns en modell för konsultativt samtal. Sid 36.

Det finns mera!

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.

En bra tumregel är att var och en ska ha åtminstone någon uppgift som uppfattas som väldigt rolig och viktig samtidigt som de mindre lustfyllda uppgifterna fördelas så jämnt som möjligt mellan alla gruppmedlemmar.

Checklista för delegering som du som ledare 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 och till vem/vilka?

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.

Fas 4 – Arbete och resultat

Äntligen! Det fungerar. Åtminstone som oftast. Det är så här vi tänker oss att grupper fungerar, ”normalt” sett. Samtidigt vet vi att det inte är sant. Det normala är att det finns olika faser i en grupps utveckling. Även när gruppen kommer till den här fasen som innebär att alla är klara över sina roller, kommunikationen är öppen och klar och energin används primärt till uppgiften. Om gruppen utsätts för någon påfrestning kan gruppen gå tillbaka till en tidigare utvecklingsfas. Det kan orsakas av att någon lämnar. Någon tillkommer. Det politiska läget och prioriteringarna förändras. Osv.

Det är just detta som är den främsta poängen med att förstå de olika faserna i en grupps liv. Att inte känna sig helt misslyckad i sin ledarroll utan kunna läsa av gruppen, förstå vad som händer och vad som behöver göras för att hitta tillbaka till tilliten och energin i gruppen igen.

Vad gruppen behöver i den här fasen:

- Uppmuntran
- Uppföljning
- Lärande och utveckling

Det finns mera!

I avsnittet ”Verkttyg och metoder att laborera med” finns underlag för Utvärdering av en grupp, sid 37.

Mötes- och dialogformer

För att en grupp så långt möjligt ska fungera bra och tycka arbetet känns roligt och meningsfullt behövs arbetsformer och metoder som ger möjlighet för alla som deltar att komma till sin rätt. Det behövs former som ger energi. Det är därför 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 skräddarsydda för er som finns i gruppen. Det handlar också om hur ni är och hur ni vill vara mot varandra. Att komma ihåg vilken organisationskultur vi eftersträvar:

”Vi strävar efter en kultur där människor blir hörda, sedda, respekterade och delaktiga. En kultur som odlar det meningsfulla i det politiska engagemanget.”

Arbetsättet är i högsta grad en ideologisk fråga. Hur vi arbetar påverkar vad vi lyckas åstadkomma och uppnå.

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.

I avsnittet ”Verkttyg och metoder att laborera med” finns många mötes- och dialogformer att välja mellan för att uppnå balans, kreativitet och delaktighet i en grupp. Sid 40–41. Där finns också metoder för problemlösning och konsensusbeslut. Sid 41–43.

Det finns mera!

Härskartekniker och motmetoder

Oavsett vilka arbetsformer och metoder som används bör alla försök till överordning och förtryckande beteenden och tekniker hållas borta, och direkt synliggöras om de ändå finns där. Alla har ett ansvar för detta, och ledaren ett särskilt ansvar. Vårt socialdemokratiska ledarskap (enligt ledaridén) ska vara:

- Demokratiskt
- Synliggörande och uppmuntrande
- Modigt och tryggt
- Visionärt och uthålligt

Härskartekniker är så vanliga att vi knappt ens märker när vi utsätts för dem. Men precis som ordet säger, handlar det om att visa sin makt.

Härskartekniker används av den som känner sig överlägsen för att få andra att känna sig underlägsna. Olika härskartekniker går ofta in i varandra och kan användas samtidigt.

Men de är lätta att lista ut, och har du väl börjat genomsöka dem kan du hitta sätt att slå hål på alla dessa försök att sätta dig på plats. Den första som skrev om härskartekniker var den norska forskaren och politiker Berit Ås. Här presenteras de fem härskartekniker som hon identifierat.

De 5 vanligaste härskarteknikerna:

1. Osynliggörande

När någon gör så att du känner dig utestängd, bortglömd eller överkörd.

Du kanske håller ett föredrag eller en redovisning som någon saboterar genom att hela tiden avbryta, eller inte visar någon som helst reaktion på det du sagt efteråt. Det kan också vara när någon bara byter samtalsämne utan att kommentera det du sa.

Motstrategi: Lyft fram den som blivit ignorerad eller avbruten, hjälp till att plocka upp tråden igen.

2. Förlöjligande

När någon gör att du känner dig dum, förminskad och bortgjord.

Någon kanske himlar med ögonen när du sagt något. Eller så kan någon lägga huvudet på sned och göra smackande läten när du tar upp en sak du är arg över. Ett exempel kan vara att kvinnor bemöts som små barn eller jämförs med kacklande höns. Ord och uttryck som ”lilla vän”, ”lilla gumman” känns som en klapp på huvudet och får många att känna sig inkompetenta. **Motstrategi:** Skratta inte åt dåliga skämt. Invänd gärna och säg t ex: ”Det där låter som en klassisk härskarteknik, jag trodde det hade blivit omodernt.”

3. Undanhållande av information

När du inte får veta sådant som är viktigt för dig och som kanske många runt dig vet om.

Det kan vara tider som ändrats eller nya rutiner. Får du inte veta vad som gäller kan du inte heller vara delaktig på samma sätt och hamnar lätt utanför.

Motstrategi: Informera den som är ny eller har svårt att komma in i gänget om allt nytt du får reda på. Väg- ra delta i spelet.

4. Dubbelbestraffning

Hur du än gör så gör du ändå fel. Du kan till exempel få höra att du borde ta för dig mer, men om du gör det kan du få höra att du är bråkig, krävande, påflugen eller jobbig.

Motstrategi: Ge beröm när någon bryter mot dumma normer eller går sin egen väg. Visa var du står själv så kommer fler att följa efter.

5. Påförande av skuld och skam

När någon får dig att skämmas och må dåligt för något som inte är ditt fel.

Motstrategi: Säga emot. Vems fel är det när någon blir utsatt?

Reflektion i gruppen

- Vilka känner ni igen av dessa härskartekniker? Vilka är vanligast?
- Vilka erfarenheter och exempel har ni från den politiska miljön?
- Har ni ytterligare exempel på motstrategier och hur härskarteknikerna kan synliggöras?

Etik och moral

Politik är en verksamhet som vilar på förtroende. Och du som är ledande förtroendevald har att förvalta och stärka 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 uppdragsgivarens. 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 uppdragsgivarens 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?

Reflektion i gruppen

- Utbyt erfarenheter och tankar om bra förhållningsätt och handlande när någon agerar oetiskt i din partinärhet. Hur tas ett sådant första samtal?

Summerande reflektion 3. Att utveckla och utvecklas tillsammans

Reflektera och utbyt erfarenheter

- I vilken fas av en grupps utveckling kommer du bäst till din rätt/känner du dig mest bekväm som ledare?
- Hur kan du hantera de faser där du känner dig mest obekvämt?
- I det här avsnittet presenteras ett antal metoder att använda i syfte att ge stöd för positiva grupprocesser. Har du/ni ytterligare metoder att dela med varandra?
- Vilken typ av konflikter är vanligast i de politiska sammanhang du har erfarenhet av? Vilka typer av konflikter tycker du är svårast att hantera?

Det finns
mera!

Under "Verktyg och metoder att laborera med" finns en checklista för Samtal i svåra frågor, sid 44.

4.

Var står vi och vart går vi?

Förnyelse och utveckling

Ska socialdemokratin kunna möta de behov människor har också framöver måste partiet ha förmågan att förnya sig. Våga ompröva och utveckla politik och arbetsformer, med utgångspunkt från idé och värderingar.

Det måste därför finnas utrymme för samtal, i gruppen och med medlemmarna, om den grundläggande idén och om hur samhället och människors villkor förändras. Det måste också finnas utrymme att utveckla och pröva nytt, med risk att allt inte lyckas. Modet att pröva är en förutsättning för att kunna forma de nya lösningar som kan vara avgörande för framtiden.

Viktigt är också att det finns utrymme för den enskilda att utvecklas. Kanske genom att få pröva på andra verksamhetsområden eller samarbeta med mer erfarna personer. Utvecklingssamtal mellan ledaren och gruppens medlemmar ger utrymme för resonemang både om hur verksamheten kan utvecklas och om vad var och en i gruppen vill med sitt engagemang. Därmed skapar vi också en bra jordmån för våra kommande ledare i partiet.

Reflektion i gruppen

- Vilka bra forum och former finns för de samtal som kan leda till nya lösningar på samhällsproblemen? Vilka forum och former kan utvecklas?
- Vilka arbetsformer behövs för att öka delaktigheten och engagemanget i det politiska arbetet?

Att nå resultat

En tydlig värdegrund och ett starkt medlemsengagemang är avgörande för organisationens framgång. Men för att nå resultat krävs också konkret och handfast genomförande.

Det måste vara klart vad målet är, vad som ska göras för att nå det, av vem vem/vilka – och när. Liksom vilka resurser som finns för arbetet. Tydliga mål och en genomtänkt arbetsfördelning med klara mandat är A och O. Ska vi nå resultat också framöver måste vi dessutom arbeta med att utveckla vår organisation (ökat engagemang, stärkt förtroende, effektivt genomförande etc).

De resultat en organisation åstadkommer kan ha två dimensioner. Det ena är att nå det uppsatta målet: lösa ett visst problem eller förbättra en verksamhet i något avseende. Det andra är att se till att det också bidrar till att stärka förtroendet för organisationen.

Det är först när det vi gör också bidrar till att stärka förtroendet för socialdemokratin, som vi kan tala om

Det finns
mera!

Under avsnittet ”Metoder och verktyg att laborera med” finns underlag för Utvecklingssamtal för individ och grupp, sid 45–46.

ett verkligt bra resultat. En viktig del i arbetet är därför att kommunicera både inåt och utåt – till medlemmar och allmänhet – de resultat vi uppnår.

Det kan ses som en självklarhet, men ofta går så mycket energi åt till att genomföra aktiviteterna att vi inte riktigt orkar med det där sista, att se till att medlemmar och omgivning också förstår och upplever nyttan av arbetet. Trots att det är först då, som det också bidrar till att öka förtroendet för partiet.

Därför gäller det att redan i planeringen avsätta resurser (tid, pengar) för att kommunicera våra resultat till medlemmar och omvärld.

Återkoppling till de aktiva

En del i kommunikationen av resultaten är också att återkoppla till alla de aktiva som bidragit i arbetet. Vad blev effekten av deras samlade ansträngningar? Det har stor betydelse för den framtida motivationen.

Dessutom är detta en grupp som sannolikt gärna sprider kunskap om resultaten vidare.

Att arbeta strategiskt

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 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.

Gemensam analys och målbild

Fundera och resonera kring följande frågor och sätt svaren på pränt

- Hur ser verkligheten på ert område ut?
- Vilka fakta och vilken statistik finns?
- Finns könsuppdelad statistik på ert område?
- Hur vill ni att det ska se ut framåt? 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/allierade kan ni ha på resan?
Hur närmar ni er dem?
- Vilket motstånd kommer ni att 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.

Fyra knep för ett strategiskt förhållningssätt

När läxan är gjord – när den 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 strävan mot målet.

Schemalägg långsiktigheten:

- Schemalägg de långsiktiga frågorna först på era möten – låt inte brandkårsläckningarna ta över allt.
- Gör en ruff etappindelning 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.

Prioritera klokt

Att prioritera, dvs välja vad som ska lyftas fram, är avgörande viktigt. Både för framgång och för att hålla engagemang och ork vid liv. Här är några frågor som kan användas för att stämma av prioriteringen:

- Hur ideologiskt angelägen är frågan?
- Hur stor är möjligheten till framgång (just nu)?
- Har vi de resurser som krävs, mänskligt, kunskapsmässigt, ekonomiskt?
- Kommer det är leda till starkt förtroende om vi gör frågan till vår (just nu)?

Ideologisk angelägenhet x Framgångsmöjlighet x Möjliga resurser x Stärkt förtroende = Vald prioritering

Gruppens avsiktsförklaring

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. En sådan plan kan helt enkelt beskrivas som en avsiktsförklaring för gruppen. Vad vill

vi åstadkomma och hur? Här följer tio 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 anorlunda 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, mät- eller väderingsbara 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 mätbart. 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?
- **Redovisa resultat.** Det spelar ingen roll hur mycket bra som görs och uppnås, om ingen vet om det. Hur, när och till vilka redovisar vi våra resultat?
- **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 långsiktigt stra-

tegisk frågor eller målinriktade 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 ökar möjligheterna till framgång. Här handlar det om vilken makt ledaren 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 ersättare om tar över vid den ordinarie ledarens 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 oss 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.

Summerande reflektion

4. Var står vi och vart går vi?

Det långsiktiga strategiarbetet får ofta stå tillbaka för allt som måste ske ”nu och snabbt”.

- Reflektera tillsammans över orsakerna till att strategiarbetet ofta kommer sist. Uppfattas det som svårt? För visionärt? Tråkigt? Eller vad handlar det om?
- Hjälp åt att formulera tydliga motiv för ett långsiktigt strategiarbete!

5.

Ledarskapets utmaningar

Att leda med och för förtroende

Hårdvalutan för det socialdemokratiska partiet är inte det monetära kapitalet utan förtroendekapitalet. Det avgör om människor röstar på partiet, om de vill bli medlemmar, om de vill engagera sig i arbetet för socialdemokratins frågor liksom ifall omvärlden lyssnar och tar intryck.

Förtroendet byggs upp av alla de människor som företräder partiet i olika sammanhang. Med sitt sätt att vara avgör de om partiet uppfattas som trovärdigt, om det lever upp till sin idé och sina värderingar. Hur våra ledare axlar ledarrollen är därför avgörande. Det är inte bara en sak för ledarna. Det är en sak för partiet som helhet. Det räcker inte med att utveckla partiet som organisation. Vi måste också stärka partiet som folkrörelse.

Samspel intern dialog och utåtriktat arbete

En stor del av förtröendet handlar om att få ett bra samspel mellan den interna diskussionen i partiet och det utåtriktade påverkansarbetet. Känner medlemmarna att partiets utspel och utåtriktade aktiviteter är grundade i den interna dialogen, då stärks deras förtroende för partiet. Då blir de också mer benägna att själva företräda partiet och dess ståndpunkter i de egna sammanhangen (familj, jobb, föreningsliv mm).

Detta samspel påverkar också omvärldens förtroende för partiet. Benägenheten att lyssna ökar om det är tydligt att utspelen speglar en bred medlemsuppfattning.

Våga utmana

Alla delar av partiet har ett ansvar för att fånga upp vad som händer i omvärlden och i den allmänna opinionen. Fungerar inte det upplägg som beslutats för verksamheten, då måste du som ledare våga ifrågasätta. Det kan behövas andra beslut och ställningstaganden. Alla medlemmar i vårt parti måste känna det som en naturlig sak att säga ifrån när det är något som inte stämmer.

På samma sätt måste vi som parti vara beredda att utmana den allmänna opinionen, när det behövs. Såväl politik som arbetsformer måste kunna utvecklas och det är ledarens ansvar att skapa förutsättningar för detta.

Att reflektera över

- Hur agerar du om du kan se att den linje som bestämts i demokratisk ordning inom din verksamhet inte är hållbar?
- Hur gör du för att alla medlemmar ska våga ifrågasätta när något upplevs som fel?

Några dilemman

Ambition kontra verklighet

Ibland krockar våra ambitioner med verkligheten. Ett exempel som de flesta ledare tvingas hantera är när ambitionerna är större än de 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 ledare är det klokt att också ge den grupp

du leder möjlighet att resonera kring ett förhållnings-sätt 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 förtro-

endevalda vara beredda på 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 ledare kommer det kanske också finnas situationer där du 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 t ex 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.

Summerande reflektion

5. Ledarskapets utmaningar

- 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 den grupp du ska leda? 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 styrelsen, i nämnden eller fullmäktige?
- Hur ska gruppen hantera mediekontakter? Ska du som är ledare 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?

Summering av reflektioner och slutsatser

I materialet har varje avsnitt avslutats med ett antal frågor för summerande reflektion, enskilt och i grupp. Här finns utrymme för att gå tillbaka och summera, dra slutsatser och ta ställning till vad du själv vill gå vidare med och vad studiegruppen gemensamt uppfattar som gemensamma behov att gå vidare med.

Min summering av egna reflektioner och slutsatser:

Viktigast för mig att gå vidare med, hur och i vilken ordning?

Vår gemensamma summering av reflektioner och slutsatser:

Viktigast för oss att gå vidare med, hur och i vilken ordning?

Verktyg och metoder att laborera med

- Fallbeskrivningar "Att reagera och agera"
- Exempel på Uppförandepolicy mot trakasserier, sexuella trakasserier och kränkande särbehandling (från Norrbottens partidistrikt)
- Checklista för mentorskap
- Pardialog
- Introduktionssamtal
- Coachande samtal
- Konsultativt samtal
- Utvärdering av en grupp
- Överenskommelse – Vad gör vi när det uppstår konflikter?
- Konflikthantering
- Olika mötes- och dialogmetoder
- Metoder för problemlösning och konsensusbeslut
- Samtal i svåra frågor
- Utvecklingssamtal
- Grupputvecklingssamtal

Fallbeskrivningar

”Att reagera och agera”

Vår organisation ska vara en plats för respektfulla möten på jämlika villkor. Utan detta är det svårt att väcka och upprätthålla engagemang och motivation i det politiska arbetet. Allt engagemang utgår ifrån att varje individ känner sig hörd, sedd, respekterad och delaktig, och förhoppningsvis berörd, dvs känner mening i det politiska arbetet.

Ett gammalt kinesiskt ordspråk säger att ”Ord får inte riset att koka.” Det är sant. Det räcker inte att ansluta sig till de fina orden. Det gäller att ta ställning till vad de innebär i praktisk handling. Vad betyder det i följande exempel? Du har en ledarroll i de olika situationerna.

1.

En helt ny medlem kommer till ett medlemsmöte. Du leder mötet. Efter en stund räcker personen upp handen och ställer en fråga som känns väldigt fel och okunnig i sammanhanget. Du hör suckar och kommentarer i rummet. *Vad gör du i situationen?*

2.

En förtroendevald som har varit med länge väcker en fråga som innebär en helt ny riktning. Den uppfattas inte ens som helt ideologiskt relevant i partiet. Inlägg

get bemöts med kommentarer som: ”Nu har du nog hamnat i fel parti.”, ”Vilken facebook-grupp hämtar du information ifrån?” *Vad gör du i situationen?*

3.

En medlem lägger ett förslag om en utbildning i jämställdhet för alla förtroendevalda i arbetarekommunen med syftet att ta fram en policy mot diskriminering, kränkningar och sexuella trakasserier. Medlemmen bemöts med kommentarer som ”Nu har du nog fastnat i Metoo-träsket.”, ”Har du något exempel på att vi skulle ha några sådana problem hos oss?” *Vad gör du i situationen?*

4.

En grupp medlemmar lägger fram en motion som säger att islamofobin ökar i samhället, och att det är märkbart också inom partiet. De föreslår därför att det bör göras en rejäl studiesatsning för alla förtroendevalda och medlemmar. Satsningen bör få högsta prioritet. Diskussionen blir hetsig, både om frågan i sig och om prioriteringen. Gruppen som har lagt fram motionen känner sig ifrågasatta och ovälkomna.

Vad gör du i situationen?

Reflektera och diskutera gemensamt!

Uppförandepolicy

– ett exempel från Norrbotten

Uppförandepolicy mot trakasserier, sexuella trakasserier och kränkande särbehandling

Denna policy är framtagen i omsorg om våra nuvarande och framtida förtroendevalda, vårt varumärke och våra medlemmar. Syftet är att främja en god organisationskultur, förebygga sexuella trakasserier som kan härröras till diskrimineringsgrunderna, förebygga ohälsa, riskbruk och skadligt bruk samt möjliggöra stöd och vid behov rehabilitering.

Alla förtroendevalda inom Socialdemokraterna i Norrbotten skriver under en kandidatförsäkran där denna åtar sig att uppträda på ett sätt som är förenligt med Socialdemokratins värdegrund. Denna policy förtydligar detta åtagande och gäller alla förtroendevalda.

Trakasserier definieras i diskrimineringslagen som ett uppträdande som kränker någons värdighet och som har samband med någon av de skyddade diskrimineringsgrunderna (kön, könsöverskridande identitet eller uttryck, etnisk tillhörighet, religion eller annan trosuppfattning, funktionshinder, sexuell läggning eller ålder) eller är av sexuell natur s.k. sexuella trakasserier. Sexuella trakasserier definieras enligt diskrimineringslagen som ett uppträdande av sexuell natur som kränker någons värdighet t.ex. tafsande, annan ovälkommen beröring av sexuell slag, ovälkomna sexuella anspelningar eller kommentarer mm. Till skillnad från kränkande särbehandling, se nedan, kan även en enskilda handling räknas som trakasserier.

Skyddet mot trakasserier i diskrimineringslagen gäller arbetssökande, anställda och praktikanter samt inhyrd eller inlånad arbetskraft. Om kränkningen omfattas av DOs lagstiftning är det frågan om trakasserier alternativt sexuella trakasserier.

Det är den utsatta personen som avgör om beteendena

eller handlingarna upplevs som trakasserier. Det är alltså en subjektiv uppfattning hos den utsatta personen som är utgångspunkt för bedömningen. Den utsatta känner sig förolämpad, hotad, kränkt eller illa behandlad. Det är det oönskade i uppträdandet som skiljer t.ex. sexuella trakasserier från handlingar som välkomnas eller är ömsesidiga. Sexuell uppmärksamhet övergår till sexuella trakasserier om den som står för uppmärksamheten fortsätter trots att mottagaren gjort klart att den sexuella uppmärksamheten är oönskad.

Om det finns tecken på att kränkande särbehandling förekommer dvs. återkommande klandervärda eller negativt präglade handlingar t.ex. mobbning (som inte omfattas av DOs lagstiftning) ska åtgärder snarast vidtas och följas upp. De utsatta ska snabbt få hjälp och stöd.

- Alla medarbetare har, i relation till sitt verksamhetsansvar, ansvar för att signalera till ordförande eller försteombudsmannen oro för att förtroendevald bryter mot uppförandekoden i denna policy. Ordförande eller försteombudsmannen tar därefter ärendet vidare enligt handlingsplanen.
- Medlem eller förtroendevald som upplever att den har utsatts för sexuella trakasserier eller trakasserier uppmanas att kontakta ordförande eller försteombudsmannen i Socialdemokraterna Norrbotten.
- Medlem eller förtroendevald som har berättat om upplevelser av sexuella trakasserier eller trakasserier och upplever att de till följd av detta utsätts för represalier uppmanas kontakta ordförande eller försteombudsmannen i Socialdemokraterna Norrbotten för att berätta om sin upplevelse.
- Förtroendevalda i en grupp eller styrelse som upplever oro för en annan gruppmedlem och dess för-

hållningssätt till uppförandekoden i denna policy ska signalera detta till gruppledare/ordförande som i sin tur tar det vidare till ordförande eller försteombudsmannen i Socialdemokraterna Norrbotten.

- Ordföranden eller försteombudsmannen beslutar, i samråd med verkställande utskottet samt gruppledare, om att utreda vad som hänt samt vem som genomför utredningen. I utredningen ska samtal genomföras med den som utsätter för sexuella trakasserier eller trakasserier samt med den som upplever sig ha blivit utsatt för sexuella trakasserier eller trakasserier. Samtalen ska genomföras separat.
- Samtalet med den som har sexuellt trakasserat eller trakasserat har som målsättning att denna fortsatt förstår och agerar i enlighet med uppförandekoden i denna policy samt ges möjlighet att fortsättningsvis efterleva uppförandekoden.
- Efter genomförd utredning fattar försteombudsmannen och verkställande utskottet i samråd med

gruppledare beslut om vidare åtgärder. Åtgärder kan innefatta exempelvis att den som har trakasserat uppmanas byta uppdrag för att den som utsatts ska kunna fullgöra sitt uppdrag eller att den som trakasserat uppmanas att avsäga sig sitt förtroendeuppdrag. Även åtgärder såsom initierande av uteslutning kan vara aktuellt. Beslut om åtgärder är avhängigt det aktuella fallet och kan vara olika.

- Vid beslut om åtgärder är det särskilt viktigt att säkerställa att den som upplever sig ha blivit utsatt för sexuella trakasserier eller trakasserier inte upplever att påtalandet av detta innebär risk att utsättas för repressalier.
- Beslut om åtgärder ska följas upp med såväl den som utsatts som den som har utsatt inom 6 månader för att säkerställa att inga sexuella trakasserier eller trakasserier har skett igen.

Checklista för mentorskap

Ett mentorskap är ett ideellt förtroendeuppdrag utan arvodering. Utgångspunkten är att båda parter får ut något av relationen. Adepten får stöd och del av mentors erfarenheter. Mentorn får tillfälle att summera och dela med sig av sina egna erfarenheter. Får dessutom del av adeptens kunskaper och erfarenheter.

Relationen bygger på ömsesidigt förtroende. Ni bör därför komma överens om tystnadsplikt om vad som sägs i era möten. Det brukar vara lämpligt att komma överens om att ses ca en gång per månad, 1–1,5 timmar per gång.

Om dig själv

- Vad är viktigast för dig att utveckla i ditt ledarskap och hur vill du förklara dina behov för en blivande mentor?
- Vad är du främst ute efter?
 - Nya perspektiv
 - Utmaningar
 - Uppmuntran
 - Hjälpa att sätta och uppnå mål
 - Annat
- Vilka erfarenheter är viktigast att din blivande mentor har?
- Vill du känna igen dig i din mentor eller vill du hellre ha någon som är väldigt olik dig? Som person? Med sina erfarenheter?
- Var det någon särskild person du är nyfiken på och som du skulle vilja ha som mentor? Vad hindrar dig från att ta kontakt? De flesta blir väldigt hedrade över att bli tillfrågade.

Om mentorn

- Personen måste vilja och kunna ta den tid som behövs för mentorskapet.
- Viktiga egenskaper hos mentorn: Förmågan att lyssna, nyfiken, öppen och villig att dela med sig av sina erfarenheter, både bra och dåliga.
- Bör ha förutsättningar att förstå de villkor och den miljö som du finns i som ledare.
- Det är bra om ni inte redan känner varandra. Det är bra att starta en helt ny relation utan förutfattade meningar om varandra.

Pardialog

Ett kollegialt samtal för ömsesidigt stöd och lärande. Ett sätt att minska ensamheten i ledarrollen. Ett enkelt och framåtsyftande samtal som kan ge stor utdelning.

Pardialogen kan ske vid ett enstaka tillfälle, men fungerar som bäst när det är ett återkommande möte mellan två människor, som bygger relation med insikt och förståelse om varandras situation. En återkommande dialog ger också större möjlighet till ömsesidigt lärande om ledarrollen och dess förutsättningar, problem och möjligheter.

Kom överens med en person som har en likartad roll som du själv har att ni träffas t ex en gång var tredje/fjärde vecka, ca en timme. Ni delar tiden lika, dvs byter stol efter 30 minuter.

Kom överens om tystnadsplikt.

- Berätta om ett dilemma/en besvärlig situation eller fråga som bekymrar dig, och som du inte har någon lösning på.
- Du berättar och den som lyssnat sammanfattar ditt budskap kort och med egna ord. Frågar därefter om tolkningen av budskapet stämmer. (Ömsesidigheten i detta är att den som är berättare får höra någon annan summera situationen, vilket kan vara en hjälp i sig. Och den som lyssnar och summerar får träning på att lyssna aktivt.)
- Lyssnaren hjälper berättaren att se möjligheter med hjälp av öppna processfrågor. (Vad? Hur? När? Vem?)
- Efter 30 minuter byter ni stol och roller.

Introduktionssamtal

Ett sätt att samla kunskap om var och ens förväntningar är 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 är viktigt för att du ska känna att du kommer till din rätt i gruppen?
- Vilka förväntningar har du på ledarskapet för gruppen?

Efter samtalen med var och en kan du redovisa dina slutsatser för gruppen. Var noga med att inte redovisa vad enskilda personer har sagt, om ni inte är överens om annat. 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.

Coachande samtal

Ett coachande samtal är helt enkelt ett strukturerat samtal där du genom utvecklande frågor hjälper någon annan/några andra att hitta de egna svar som leder framåt. En förkortning som ofta används för den här typen av samtal är GROW. Grow betyder att växa och symboliserar syftet med det coachande samtalet, att få den coachade att växa genom att hitta sina egna svar och lösningar och aktivt bestämma sig för handling.

G = Goal, dvs Mål

R = Reality, dvs Nuläge

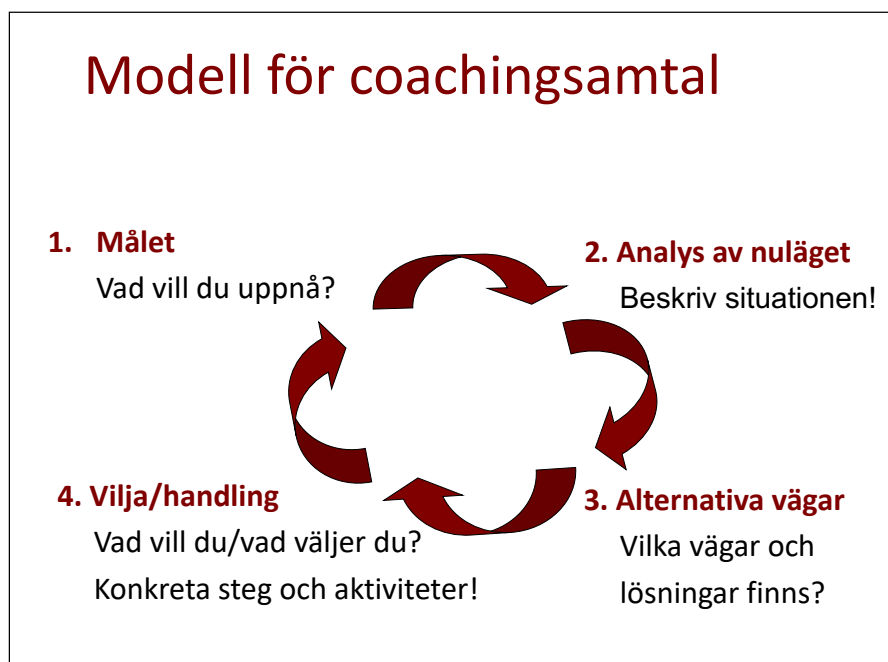
O = Options, dvs Alternativa möjligheter

W = Will, dvs Motivation och vilja framåt

Så här kan ett coachande samtal utformas:

1. **Målet:** Vad vill du/ni uppnå?
2. **Analys av nuläget:** Beskriv situationen som den ser ut nu!
3. **Alternativ:** Vilka olika vägar och lösningar finns? Tänk fritt.
4. **Vad vill du? Vad väljer du?:** Konkreta steg och aktiviteter.
5. **Vilket är ditt första steg?**

Det coachande samtalet är ett stöd att gå från abstraktion till konkretion. Och att ta ansvar för de egna valen.



Konsultativt samtal

Att ge konsultativt stöd innebär att inte ge råd eller tala om för den jag ger stöd vad hen ska göra.

Det konsultativa stödet bygger på tilltro till vars och ens förmåga att själv komma fram till en slutsats och göra sitt eget val.

Exempel på konsultativt samtal:

Medlemmen (M): Hur ska jag göra med det här?

Ledaren (L): 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: Njaj, 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: – (Vänta in.)

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...

Utvärdering av en grupp

Vår grupp

Enskilt:

Bedöm hur du uppfattar gruppens 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*.

1. Vi har en gemensam bild av gruppens 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 gruppen	1	2	3	4	5
6. Vi är bra på att öppna sig 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 gruppen	1	2	3	4	5

Sammantaget: Vad är *du* mest nöjd med? Vad tycker du är viktigast att förändra/utveckla?

Den gemensamma bilden: Berätta för varandra vad ni är mest nöjda med och vad som behöver förändras/utvecklas. Samtala om hur ni ska åtgärda det som behöver förändras och gör en plan för:

Varför? Vad? Hur? Vem/vilka ansvarar? Till när?

Överenskommelse – Vad gör vi när det uppstår konflikter?

Hur kan motsättningar och konflikter hanteras positivt 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 en grupp komma överens om detta innan en akut oenighet uppstår, så finns det 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.

Blixtläsmetoden

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 faktiskt 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. Ett par av dem beskrivs här.

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 på 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.

Konflikthantering

Konfliktorsakerna kan vara många. Det kan vara viktigt att fundera igenom vilken typ av konflikt det egentligen kan handla om när det uppstår en laddning. Här är några exempel på olika typer av konflikter:

Pseudokonflikt/kommunikationskonflikt

Parterna är egentligen överens, men missförstår varandra för att man har svårt att kommunicera, eller har olika information.

Sakkonflikt/reell konflikt

Parterna är inte överens om en situation, om konkreta fakta och/eller vad som bör göras för att lösa ett problem.

Rollkonflikt/formell konflikt

Det är oklart vad som är vems ansvar.

Intressekonflikt

Motstridiga intressen ställs mot varandra. Det kan t ex handla om att parterna har olika mål.

Värdekonflikt

Parterna har olika inställning i frågor som handlar om värderingar/ideologi.

Det finns flera olika ”skolor” och modeller för konflikthantering. Det viktigaste är inte vilken modell man använder, utan att man gör något för att hantera konflikten. Här är ett exempel på modell:

Sexstegsmodell för konflikthantering (Thomas Gordon)

Vid konflikter i grupp förespråkar Thomas Gordon en sexstegsmodell. Konflikten identifieras och definieras med hjälp av frågor. Olika förslag på hur konflikten kan hanteras diskuteras och analyseras. Sedan väljs ett förslag och det beslutas vem som ska göra vad. Slutligen sker en utvärdering.

1. Identifiera och definiera konflikten

Vilka svårigheter och problem upplever vi?
Hur yttrar de sig? Hur ofta? Har de ökat?
Vilken är den mest sannolika orsaken?

2. Ta fram möjliga lösningar

Vilka förslag finns om hur konflikten kan hanteras?
(Fritt spanande, utan att bedöma eller avfärda några alternativ.)

3. Värdera de olika alternativen

Vilka är fördelar och nackdelar?
Vilka känslor väcker förslagen hos de som berörs?

4. Välj hanteringsförslag

Vilket förslag har störst förutsättningar att lyckas?

5. Genomför beslutet

Vilka hinder kan finnas vid genomförandet?
Hur kan de hanteras? Vem gör vad? Till när?

6. Utvärdera resultatet

Olika mötes- och dialogmetoder

Dubbla talarlistor

Dubbla talarlistor innebär att de som inte talat någon gång har förtur framför de som 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 allas idéer ska komma med i en diskussion och att alla ska komma med i samtalet med någorlunda jämnt 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 halvkor. 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.

Metoder för problemlösning

PROBLEMLÖSNING

Steg i problemlösningen:

Handlar om:

1. Formulera problemet

Finns det ett problem? Var finns det?
Vems problem är det?
Hur kan problemet beskrivas?

2. Analys/kartläggning

Definiera problemet närmare, sök grundorsaker.
På vilken nivå/vilket område finns problemet?
Vad? Vem/vilka? Var? När? Varför?

3. Sök lösningar

Lista tänkbara lösningar.
Analysera för- och nackdelar med olika lösningar.

4. Fatta beslut

Eftersträva konsensuslösningar.

5. Planera och genomför

Kommunicera beslut. Tidplanering. Resurser.
Utbildning? Förändringsprocess?

6. Utvärdera och lär

Fungerar lösningen? Korrigeringar? Lärdomar?

EN PROBLEMLÖSNINGSMATRIS

Bra att använda för problemlösning i grupp, eller individuellt när man ”går i spinn” och inte kommer vidare i sina tankar.

1.

Tänk neutralt!

- Bara fakta
- Inga värderingar
- Inga åsikter
- Inget tyckande

2.

Tänk med känsla!

- Jag känner
- Jag tycker
- Jag tror
- Jag anar

3.

Tänk negativt!

- Vilka är problemen?
- Ta fram nackdelarna.
- Vad kan gå snett?
- Redovisa alla minus.

4.

Tänk positivt!

- Vilka är fördelarna?
- Vad kan vara bra?
- Redovisa alla plus.
- Vilka är möjligheterna?

Värdera – Väg samman – Strukturera – Dra slutsatser!

VÄGEN TILL KONSENSUSBESLUT

Informera om det problem som ska diskuteras och lösas.

1. I en förslagsrunda får varje deltagare möjlighet att ge synpunkter på problemet och föreslå lösningar.
2. Genom denna runda kommer alla synpunkter och förslag fram innan ordet släpps fritt. Alla invändningar är med från början.
3. Fri diskussion.
4. Ordföraren försöker avläsa mötets mening och sammanfattar diskussionen i ett klart och entydigt förslag som delges gruppen.
5. Förslaget prövas under en beslutsrunda. Under denna kan tillägg och förändringar göras. Om tveksamhet råder eller ytterligare frågor finns utreds dessa. Det enklaste sättet att få veta vad mötet anser är att låta deltagarna visa med tummarna vad de tycker. Tummen upp för ja, tummen ner för nej, tummen åt sidan om en är tveksam eller har någon fråga att ställa. Alla eventuella oklarheter reds sedan ut (synpunkterna från dem som satt tummen åt sidan) för att hjälpa de tveksamma till beslut.
6. Om förslaget blockeras genom nej-röster ges ytterligare tid för diskussion som kan leda till ett nytt förslag. De som fortfarande tycker annorlunda efter en ny beslutsrunda kan tillfrågas om de vill hindra gruppens beslut eller kan tänka sig att delta som en lojal minoritet.

Samtal i svåra frågor

”Svåra samtal” används ofta som begrepp. Det är egentligen missvisande. Det handlar snarare om samtal i svåra frågor. Dessa samtal syftar till att som ledare ta upp svåra besked eller större missförhållanden enskilt med en person. Frågan kan vara mycket känslig, både för den berörda individen och för ledaren. En bra samtalsmetodik, liksom ett genomtänkt förhållnings-sätt och agerande är därför ett bra stöd för båda parter i samtalet.

Det kan vara viktigt att göra upp med sina egna känslor inför ett sådant samtal. Och att också komma ihåg att det är naturligt med starka känslomässiga reaktioner i jobbiga situationer. Det gäller både dig själv och den du talar med. Hur du lägger fram frågan ni ska prata om kan ha stor betydelse. Din förberedelse är därför mycket viktig. Men kom ihåg, att det är bara din del av samtalet du kan ta ansvar för. Du kan inte ansvara för den andras reaktioner

Om det är en riktigt jobbig fråga du ska ta upp bör du ha beredskap för att kunna genomföra två samtal. I det första samtalet tar du upp frågan och beskriver hur du ser på situationen. Om du möter kraftiga reaktioner – ta det lugnt – föreslå att ni träffas igen. Sätt ut en ny tid om en dag eller två. Du ger då den andre möjlighet att ta till sig och tänka igenom vad du har sagt. Det ger er större möjlighet att fortsätta samtalet på ett vuxet plan.

Försök inte mildra genom att vara luddig.

Var ärlig, tydlig och konkret!

Om du möter en stark reaktion, undvik att låta dig ”dras med” (gå i försvar, bli ledsen, ironisk, arg). Kom ihåg ditt syfte med samtalet – vad är det du vill uppnå? Försök hålla kvar det målet och den känslan och agera utifrån detta. Det är en hjälp också för den du pratar med, om du klarar att inte ”dras med” i alla känslor.

Checklista vid samtal i svåra frågor

- Agera i nära anslutning till det inträffade
- Var tydlig och rak, kombinerat med empati och omsorg
- Använd jag-budskap så långt möjligt
- Dokumentera processen

Syfte och mål

- Tydliggör för dig själv syftet med samtalet. Vad är budskapet? Vad vill du uppnå?

Förbered

- Finns riktlinjer i partiet i frågan?
- Finns lagstiftning?
- Vilka stödresurser finns internt/externt?

Genomför

- Gå rakt på sak och var konkret.
- Säkerställ att ditt budskap har uppfattats genom att be personen upprepa budskapet.
- Lyssna aktivt.

Gör en handlingsplan där det tydligt framgår

- Vad som ska göras
- Vem som ska göra det
- När det ska vara genomfört
- Hur det följs upp

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 för en grupp innebär att ledaren genomför samtal med var och en av ledamöterna. 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?

Grupputvecklingssamtal

Ett komplement till det individuella utvecklingssamtalet är grupputvecklingssamtalet. Syftet med den här typen av samtal är precis som namnet säger – att utveckla en arbetsgrupp och att skapa och upprätthålla en gemensam syn på arbetet och planeringen av verksamhet och aktiviteter.

Grupputvecklingssamtalet kan kopplas till verksamhetsplaneringen. Det innebär att gemensamt gå igenom kommande års mål för gruppens verksamhet och föra samtal om vad gruppen kan behöva utveckla för att nå målen.

- Är det någon utvecklingsinsats som bör beröra alla i gruppen?
- Är det utveckling som passar olika individer i gruppen, men som inte alla behöver?
- Hur fungerar samarbetet i gruppen? En klimatanalys ger möjlighet att ta i eventuella störningar innan de hinner växa och utvecklas till problem i gruppen.
- Hur fungerar samspelet med ledaren – får gruppen det stöd de behöver?

Poängen med grupputvecklingssamtalet är att utveckla arbetsgrupper till ökad självständighet och minskat behov av styrning. Det ger en struktur för att föra arbetet framåt både vad gäller innehåll, dvs vad-frågor och hur arbetet fungerar i gruppen och i relation till ledaren.

Studiehandledning och tips till cirkelledare/utbildare

Det här är ett studiematerial som vänder sig till ledare för en styrelse i partiet eller en nämnd eller styrelse i kommun, landsting eller region. 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 samspelet mellan cirkelledaren, deltagarna och studiematerialet som ny kunskap växer fram.

ABF är partiets främsta samverkanspart vad gäller såväl långsiktigt utvecklingsstöd som konkreta insatser

runt praktiska frågor lokalt. Glöm inte att kontakta ABF innan ni startar för att diskutera på vilket sätt ni kan samverka. De kan också vägleda er i hur ni kan rapportera studieverksamheten på bästa och enklaste sätt. Är det en cirkel, en kurs eller kanske ett kulturarrangemang? En studiecirkel måste bestå av minst tre personer inkl. cirkelledaren, och pågå minst nio studietimmar (en studietimme = 45 minuter) uppdelat på minst tre sammankomster. Glöm inte att rapportera all studieverksamhet till ABF.

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 förstått 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 samtalet. Utgå från de föreslagna reflektionsfrågorna eller formulera egna. Ni kan gärna samtala i grupper om två eller tre och sedan summera 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 cirkelns början: 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.

Så kan ni arbeta med stoffet i en utbildning

Det passar inte alltid med studiecirkel. Här finns därför ett förslag till uppläggning för utbildning förlagd till en helg, dvs ca två dagar. Med två helger är ytterligare fördjupning möjlig.

Uppläggningsen innebär att kursledaren gör korta inledningar för respektive del och att huvudfokus läggs på deltagarnas samtal kring de reflektionsfrågor som finns i materialet. Deltagarna bör helst ha läst materialet i förväg och ha det med till utbildningen för att kunna använda det som underlag för samtalen.

Uppläggning

1. En idé för ledarskap

- Inledning om att ledarskapet förpliktigar. Att leva och leda värderingarna.
- Introduktion av socialdemokraternas ledarskapsidé.

- Dina egna styrkor och utmaningar utifrån idén.
- Reflektion över begreppet trovärdighet samt ledaridén. Frågor sid 6.
- Fallbeskrivningar i parallella grupper, som väljer fall. (Sid 7 och 26) Gemensamt samtal i storgrupp.

2. Rollen som ledare för en grupp

- Inledning om att inta ledarrollen, inte bara ha den.
- Några förutsättningar: Motivation. Självförtroende. Kraft. Acceptans.
- Reflektion i pargrupper kring förutsättningarna.
- Gemensamt samtal i storgrupp.
- Stöd för att orka. Kort om fadder/nätverk/mentor och hur vi kan stötta varandra.
- Testa kollegahandledning (sid 12) eller Pardialog (sid 30)

3. Att utveckla och utvecklas tillsammans

- Att förstå vad som händer i en grupp. Kort om de 5 faserna – vad gruppen behöver och hur ledaren kan förhålla sig i de olika faserna.
- Visa att det finns metoder att ta stöd i under varje avsnitt och i avsnittet ”Metoder och verktyg”. Poängtera att materialet kan användas som en egen ”Handbok” efter utbildningen.

- Samtal i smågrupper och i storgrupp om reflektionsfrågorna, sid 18.

4. Var står vi och vart går vi?

- Introduktion om behovet av förnyelse och utveckling och att arbeta strategiskt. Att skaffa en gemensam syn på gruppens ansvarsområde genom gemensam analys och målbild.
- Samtal i smågrupper: Hjälps åt att formulera tydliga motiv för ett långsiktigt strategiarbete! Summera gemensamt i storgrupp. Var finns hindren? Hur hantera?

5. Ledarskapets utmaningar

- Inledning om att förtroende är hårdvalutan, både inåt och utåt.
- Olika dilemman i ledarskapet när ambition och verklighet krockar.
- Reflekterande gruppsamtal om frågorna sid 23.
- Avslutande summering av reflektioner och slutsatser. ”Min/vår avsiktsförklaring för sociademokratiskt ledarskap.” Individuellt och i grupp.
- Vad har du uppfattat som viktigast i det stoff vi har arbetat med under de två dagarna?
- Hur gå vidare?

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.

- Andersson S, Amundsdotter E, Svensson M, Franzén C: *"Genusmedvetet ledarskap"*. Boken vänder sig till alla som vill få kunskap om jämställdhet och ledarskap i företag och organisationer.
- Eklund, U, Stakston, B: *"Kreativa möten"* (LSU). Ett litet och billigt häfte med konkreta tips och idéer för levande mötesformer.
- Ekstam, Kjell: *"Lär känna dig själv – Elva tester som utmanar och utvecklar"* (Argument). Boken innehåller elva olika test med vars hjälp du kan lära känna dig själv bättre och fundera över vilka områden du vill utveckla.
- 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"* (Bilda). 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 fyra rum"* (Wahlström & Widstrand). Vardagspsykologisk teori om hur individer och grupper rör sig mellan rummen Nöjdhet, Censur, Förvirring och Inspiration/ Förnyelse.
- Maltén, Arne: *"Det pedagogiska ledarskapet"* (Studentlitteratur). En lärobok om ledarskaps och organisationsteori för universitet och högskolor.
- Nygren, Sven: *"Ledarskap i idéburna organisationer"* (Liber). Den här boken visar, genom att sammanfatta användbara teoretiska modeller och lång praktisk erfarenhet, vad det innebär att leda och utveckla idéburna organisationer och vad som kan bidra till att sätta rörelsen i rörelse igen.
- Sandberg, Ann-Kristin: *"Mentorskap i praktiken"* (Hjalmarsen & Högberg). Boken sammanfattar på ett konkret och lättillgängligt sätt hur mentorskap kan hjälpa individer och organisationer att växa och utvecklas.
- Schoug, Aron: *"Motivera ideella. Om ledarskap, människors behov och drivkrafter"* (Idealistas). Vad är det som får människor att engagera sig ideellt? Vilken roll spelar ledarskapet för att stärka engagemanget?
- Wennström, T, Stenberg, L: *"Demokrati är inte ärftligt"* (ABF). Om demokratiarbete i folkrörelserna utifrån Demokratiutredningens betänkande.
- Wheelan, Susan A: *"Att skapa effektiva team"* (Studentlitteratur). En handledning i hur man formar effektiva grupper med förståelse för gruppens dynamik i olika utvecklingsfaser.
- Wilhelmsson S, Döös M: *"Dialogkompetens för utveckling i arbetsliv och samhälle"*: En introduktion för den som vill använda samtalet och dialogen i organisations- och samhällsutveckling.

Egna anteckningar

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

