Arbetsformer

Det här är arbetsformer du kan använda för att effektivisera din ledningsgrupps sätt att arbete.

Listan är långt ifrån fullständig. Speciellt inom det dynamiska området finns en rad former att använda för t ex feedback, öka tillit, lära känna varandra etc.

Du kan kombinera olika arbetsformer, använda dem delvis, ändra och anpassa till den specifika situationen. Allt för att få den effekt du vill ha.

Erfarenheten säger att det är helt ”ofarligt” att pröva sig fram. Fungerar det inte kan du alltid ändra dig och välja en annan form.

## Vad finns att hämta på nätet

Det finns en uppsjö av övningar och aktiviteter att använda som stödjer gruppers arbete. Dessa finns beskrivna i en rad ”samlingar” för sådana övningar. Bland de första var Pfeiffer and Jones klassiska samling ”Structured Expereinces”/ University Associates, från 70-talet. Men det finns en rad efterföljare. Som vanligt finns det mesta att hämta på nätet om du vill utöka din repertoar.

Många av de som finns där tar inte utgångspunkt i den existerande gruppen utan tillfälligt skapade grupper. Ofta ha de bara prövats på studentgrupper på något universitet.

Många har karaktären av att arrangera ”övningar” speciellt för ett tillfälle som gör att gruppen sedan arbetar bättre just då. De är sällan utformade som verktyg för dig i det löpande arbetet

Väldigt få är ägnade åt just ledningsgrupper och deras behov.

## Urvalet

Det här urvalet utgår från att gruppens arbete redan pågår. Du använder arbetsformer som en integrerad del i gruppens problemlösning, planering och beslut. De är alltså inte att ses som ”skolövningar”.

De är också ett urval riktat specifikt till ledningsgrupper som träffas regelbundet. Det går naturligtvis att användas i andra sammanhang. Men det är inte därför de är samlade här.

## Nyttan av att arbeta med arbetsformer

Den stora vinsten är att komma bort från de få former som ledningsgrupper ”alltid” använder. Istället bör du utnyttja det som är bäst i just den aktuella situationen. Lycka till.

Listan och beskrivningarna är fritt nedladdningsbara från [www.ulricrudebeck.com](http://www.ulricrudebeck.com)/mallar/arbetsformer

# Översikt över olika former

De former som beskrivs följer i bokstavsordning.

Jag har också markerat hur de brukar används och speciella fördelar med just den formen.

 I tabellen finns en översikt med markering för;

* 1 = reflektion/förstå fakta djupare,
* 2 = få med alla/delaktighet
* 3 = skapa energi,
* 4 = få riktning/ ta steg framåt / beslut,
* 5= tidsuppskattning (min)

Anm Tiden beror mycket på hur stor gruppen är och hur djup man vill gå. Tiderna blir därför bara en grov uppskattning / indikation

## Översiktstabell

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Arbetsform | 1 | 2 | 3 | 4 | (5) |
| AKVARIUM (Fishbowl) | x |  |  |  | 20 |
| ANALYSINSTRUMENT OCH MODELLER | x | x |  |  | - |
| APPRECIATIVE INQUIRY | x | x | x |  | 90 |
| BIKUPA / TRIAD | x | x | x |  | 10 |
| BRAINSTORM OCH PRIORITERING MED POSTITLAPPAR |  | x | x | x | 90 |
| CAFE METODIK | x | x | x |  | 120 |
| CHECK-IN |  | x |  |  | 10 |
| CHECK-OUT |  | x |  |  | 15 |
| COCKTAIL |  |  | x |  | 30 |
| EXTERN ORDFÖRANDE / FACILITATOR |  |  | x | x | - |
| FEEDBACK ÖVNINGAR |  | x | x |  | 60 |
| FORMELL DISKUSSION MED TALARLISTA | x |  |  |  | - |
| FRI DISKUSSION MED / UTAN HANDUPPRÄCKNING | x |  |  |  | - |
| GALLERY WALK | x |  |  |  | 30 |
| GESTALTNING / FYSISK UPPSTÄLLNING I RUMMET | x | x | x |  | 120 |
| GRUPPARBETE |  | x | x |  | 60 |
| INDIVIDUELLA INTERVJUER MED RAPPORT | x |  |  |  | - |
| LAGET RUNT |  | x |  | x | 20 |
| PLANERING AV SAKFRÅGA (ibland kallad bubbelpool) | x | x |  | x | 90 |
| PRESENTATION | x |  |  |  | 20 |
| REFLEKTERANDE TEAM / HANDLEDNING I GRUPP  | x | x |  |  | 90 |
| RUNDA RINGEN (FYSISKT) |  | x |  |  | 20 |
| SPEED PROBLEMLÖSNING |  |  | x |  | 90 |
| SIMULERING | x |  |  |  | - |
| STRATEGISK VISIONERING (Se speciell beskrivning) | x | x | x | x | 180 |
| VATTENTRAPPA | x | x |  |  | 60 |
| VISUALISERING PÅ TAVLA / VÄGG |  | x |  | x | 60 |

# AKVARIUM (Ibland kallad ”fishbowl”)

## Design

Ibland vill man ha fokus på en fråga eller ett material. Ofta är det en reflektion kring något man arbetet med tidigare. Inte sällan att man vill att chef eller någon (några) specifika personers uppfattning. Men det kan också vara mer slumpmässigt valda personer ur gruppen som reflekterar.

## Struktur

* Man bestämmer fokus för samtalet
* Man samlas i ring
* Några stolar i mitten
* Där sätter sig de som skall reflektera
* De för ett samtal som om de var ensamma
* De som sitter i yttre ringen lyssnar
* När man känner sig färdig. Öppnar man upp för samtal i hela ringen. De som suttit i mitten tar plats i ytterringen
* Oftast använder man då formen fritt samtal utan handuppräckning

## Användningsområde:

Man behöver reflektera och nå djupare i frågan.

Ledningen reflekterar inför medarbetarna kring en frågeställning

Man behöver starta eller summera en process där många skall delta och vill göra det i en mindre form.

Ger hög grad av delaktighet om alla anstränger sig att lyssna. Processen kan dock inte sträckas ut för långt. De som sitter i yttre ringen ”tröttnar” då och vill bidra.

Inte lämplig för beslut och prioriteringar.

Inte en argumentativ form.

Inte lämplig för mycket stora grupper.

## Ursprung

Väl känd sedan länge i psykologiska sammanhang.

# ANALYSINSTRUMENT OCH MODELLER

## Design

I vissa situationer vill man göra en djupare analys. Man kan använda en modell med eller utan tillhörande analysverktyg som stöd.

Det är ett område, en frågeställning eller ett problem man vill undersöka. Man gör det för att lära om den egna situationen och eventuellt vidta åtgärder. Grundstrukturen är densamma medan valet av verktyg och därmed arbetsform variera med situationen.

Det är svårt att intuitivt i situationen spontant analysera komplexa stationer. Det är då viktigt att använda verktygen.

## Struktur

* Bestäm frågeställning / definiera problemet
* Välj modell / verktyg
* Genomför analys
* Reflektera över resultatet
* Välj eventuella åtgärder och besluta enligt gängse styrformer i verksamheten

## Användningsområden

Det finns en rad områden och verktyg. Verktygen och arbetsformer måste naturligtvis väljas beroende på frågeställning och problem. För det krävs kunskap om olika modellers för och nackdelar.

Vilken ledarskapsmodell eller vilken nulägesanalys man t ex skall använda är i viss utsträckning en fråga om tycke och smak. Det är i praktiken inte så viktigt vilken man väljer inom ett kompetensområde. Det viktiga är att man tycker det tillför kunskap och lärande för gruppen.

Ta gärna professionell hjälp i valet men acceptera inte att en modell är det enda svaret på alla problem. Inget verktyg ger allt. Pröva i liten skala och låt det växa om det känns bra annars välj en annan.

Man kan förstås konstruera sina egna verktyg och för enkla lägen är det säkert tillräckligt många gånger, men se upp med hemmagjorda versioner.

Den stora vinsten ligger i att pröva och om den inte passar använda någon annan. Viktigt är då att inte binda sig till någon avancerad och dyr version innan man är säker på att den är värd sitt pris.

Det finns ett värde i att verksamheten i sin helhet använder samma modell tvärs över organisationen. Affärsmodell, värdesystem, ledarskapsmodell, kommunikationsmodell, organisationsstruktur och ett par till bör vara synkroniserade genom hela organisationen.

Ledningsgruppen måste känna dessa väl och använda dem på ett synkroniserat sätt. Det är viktiga ”styrspakar” för ledning och styrning.

## Ursprung

Det finns litteratur/nätbeskrivningar som just beskriver olika verktyg, instrument och modeller och deras för och nackdelar. Leta där för inspiration.

En stabsfunktion bör kunna bistå med råd i dessa frågor.

# APPRECIATIVE INQUIRY (Variation)

## Design

I sin rena form är det en precis metodik som kan ta flera dagar att genomföra. Här är en inspirerad variation för att undersöka och hitta de positiva faktorer som gör något framgångsrikt

Efter att man bestämt sitt tema eller fokus, t ex ”Det goda teamet” tar deltagarna fram exempel / ”Stories” som är succéer för just det temat. Man undersöker vad som gjort den situationen framgångsrik. Man sammanfattar med referens till en modell eller mall. Som sista steg drar man slutsatser för sitt eget lärande som gör att man kan gå framåt.

## Struktur

* Bestäm temat
* Bestäm modell eller mall mot vilken ni redovisar- presenteras stort på vägen.
* Dela in i små grupper, 3-5 personer.
* Var och en söker minnas en positiv upplevelse inom temat
* En person i gruppen berättar sitt exempel som en historia utan allt för mycket analys.
* De övriga frågar för förtydligande utan att argumentera
* I den följande analysfasen ger man exempel på faktorer som belyser varför det var framgångsrikt. Bara framgångsfaktorer i denna fas.
* Varje faktor skrivs på en Postit (motsvarande). Skriv en hel mening så man förstår även om man inte hört historien.
* Lapparna klistras sen upp i modellen på väggen så alla ser.
* Diskussion om vad man lär för egen del
* Eventuella beslut om att tillämpa.

## Användningsområde

Skapa positiv energi och engagemang inför en förestående förändring.

Fördjupa sin kunskap inom ett tema eller en frågeställning. Passar när man vill ha ett strukturerat samtal kring en sådan gemensam fråga.

För att komma bli överens om vad man i gruppen menar med / hur man definierar ett begrepp eller koncept.

Passar inte i mycket stora grupper eftersom man i analysen behöver få översikt och då det är svårt att ackumulera allas erfarenheter

Passar inte för att fatta beslut. Då behöver man bygga på med andra arbetsformer.

## Ursprung

Managementlitteratur kring metoden ”Appreciative Inquiry”.

# BIKUPA / TRIAD

## Design

Man ökar delaktigheten. Ge deltagarna till aktivitet och reflektion där åsikter bryts mer mot varandra utan krav på att nå enighet eller koncensus. Lämna det stora samtalet i hela gruppen.

Det är kring ett ämne eller frågeställning som gruppen behöver fördjupa eller klarlägga.

## Struktur

* Bestäm ämne eller frågeställning. Det kan vara så diffust typ ”Allmän reflektion kring det vi pratar om”. Det kan också vara mycket specifikt.
* Skapa par / trio. Ofta sitter man redan i en struktur, typ plenum, runda ringen, konferensbord etc. och då helt enkelt vänder sig mot närmaste grannen och bildar ett tillfälligt par / trio, en Bikupa
* Bikupan för ett samtal.
* Den som leder mötet bryter när tiden är ute eller det känns som samtalet ebbar ut.
* I plenum lyssnar man på vad som sagts. Det är ibland viktigt att alla bikuporna får säga något.

## Användningsområde:

Det är nästan alltid ett komplement till andra arbetsformer

Man önskar fördjupning, klarläggande och bredd.

Man vill också öka energinivån och interaktiviteten mellan personer i en större grupp.

Man vill säkra att alla får tillfälle att utrycka sin mening och bli hörda i det.

Det är en effektiv arbetsform när man söker snabba tillslag i arbetsprocessen. Den är flexibel i kopplingen till andra former.

## Ursprung

Väl känd sedan länge i många sammanhang.

# BRAINSTORM OCH PRIORITERING MED POSTITLAPPAR

## Design

Detta är egentligen en kombination av tre välkända arbetsformer. Brainstorming för att få upp alla tankar och idéer. Postitlappar för att kunna flytta och strukturera material. Prioritering av ett komplext informationsmaterial.

Det sker i ett antal steg. Man försöker ge maximal frihet i skapa lösningar på tunga problem och samtidig effektivitet fokusera på resultatet genom att följa stegen.

Delaktighet och energi är viktiga ingredienser. Ett visst mått av disciplin är också nödvändigt eftersom det ofta är stora informationsmängder man arbetar med. Det kan vara bra om gruppen är lite större att ha en speciell facilitator.

## Struktur

1. Förbered rummet med väggyta och skrivmaterial.

Gärna fria stolar eftersom det ger energi och flexibilitet. Yta framför väggen är nödvändigt för rörlighet.

Gruppen sitter i halvcirkel eller i bikupor. Alla ser tavlan / väggen. Man har lite större postitlappar och tuschpennor. Alla deltagare får skriva (tydligt så man kan läsa lappen på avstånd) så många idéer/förslag/synpunkter som de vill. Man skriver bara ett förslag på varje lapp. Lapparna klistras upp vartefter, osorterat, på en stor whiteboardtavla eller vägg.

1. Man tydliggör fokus / ämne
2. Brainstorm-fasen

Få upp så mycket idéer och material som möjligt på en vägg så alla kan se det. Det är syftet med detta steg. Det är viktigt att man inte censurerat eller prioriterar i detta steg.

1. Sorterings och grupperingsfasen

Lapparna sorteras i grupper.

Det sker genom att flytta lapparna till en grupp där man tycker de hör hemma.

Man kan ha förvalda rubriker / kategorier.

Men om materialet är mer i den kreativa fasen / området är det ofta bättre att säga ungefär;

1. ”Ni väljer själva grupperingar utan att ange kategori. Det är ert intuitiva val som gäller. Rubriker kommer senare.”

Denna sortering sker helt tyst och utan att försöka påverka kollegor i deras val. Diskussionen kommer senare.

Det är det individuella ställningstagande man vill ha.

Man får flytta på både egna och andras lappar när man grupperar och man får varje lapp så många gånger man vill.

1. Förståelsefasen

Det gäller att säkra att alla förstår vad som står på respektive lapp. Man frågar om det är oklart. Om någon undrar så förklarar den som skrivit lappen.

Om det är mycket som är nytt för gruppen (eller delar av den) kan det behövas fördjupning och mer förklaring. Det kan bli så omfattande att man lämnar bilden, gör ett särskilt arbete med detta och sedan återvänder till bilden.

Detta är inte en argumentationsfas. Det kommer senare.

Ett sätt att arbeta med förståelsen är att låta gruppen sätta rubriker på respektive område/kluster. Det ger både översikt och djup.

1. Prioriteringsfasen

Indelningsgrunden klargörs. Det kan vara olika kriterier. Vad är viktigt? Vad är bråttom? Vilka frågor tas på vilket ledningsgruppsmöte? Etc.

Man ordnar de ”kluster” man skapat i

tidigare fas. Ett kluster är summan av alla de lappar man satt där, eventuellt med tillhörande rubriksättning.

### Olika former kan användas.

En är att sätta alla frågeställningarna på en axel och deltagarna i mötet på den andra. Var och en anger sin prioritering med någon form av poängsystem. Olika skalor kan användas liksom symboler. En ofta använd typ är melodifestivalen där man har ett visst antal poäng att fördela.

En annan är att låta några representanter från gruppen föra ett samtal framför lapparna och där försöka komma överens om prioriteringen. Man undviker ”kaoset” där alla skall prata i mun på varandra. Man måste dock sedan verifiera att de övriga är med på resultatet (se nedan).

En tredje är att man delar in gruppen i mindre grupper som arbetar med prioriteringsfrågan. Varje grupp utser en medlem som sedan ingår i ett ”akvarium” framme vid tavlan. Personerna i detta ”akvarium” resonerar tillsammans, högt inför de andra, om prioriteringen (och får flytta lappar). Därefter sker en ”runda ringen-diskussion”.

1. Diskussion med eventuella ändringar.

Efter att man fått fram ett första resultat med hela materialet är det dags för den djupare diskussionen. Är detta rätt? Står jag bakom? Vad känns fel och vad rätt? Det är här man kan reagera emotionellt och sakligt.

Värdet är att man reagerar på helheten inte på en detalj. Det är här man tillåter den mer argumenterande delen av diskussionen. Det är här man avgör om det går att nå koncensus eller man måste ha någon form av kompromiss. Kanske måste chefen slita tvisten och bedöma hur mycket kommittent finns för den valda prioriteringen. Det är en särskild procedur för att ena gruppen kring vägen framåt.

1. Dokumentation och avslut

När man är överens dokumenteras resultatet. Det sker förslagsvis inom ramen för etablerade styrsystem, typ Verksamhetsplan och kvalitetssäkringssystem.

## Användningsområde:

Metoden används vid problemlösning, inventeringar och liknande. Den är lämplig när det finns många olika alternativ att diskutera kring och när man vill uppmuntra till kreativitet och få fram konkreta resultat.

En vanlig användning är att skapa konkreta planer efter en grupps gemensamma prioritering. Ett sådant exempel är en ledningsgrupp skapar sin strategiska agenda. Något de bör göra med jämna mellanrum

Metodiken är bra då problemställningen är komplex, omfattar mycket information och har stor osäkerhet samtidigt som det är ett krav på att nå konkreta resultat. Det blir då stommen i planer för förändring.

Den passar bättre för strategiska än operativa frågor

Man använder den gärna när valmöjligheterna är flera och där valet inte kan ”räknas” ut baserat på några få klara kriterier.

Det passa utmärkt som försteg till verksamhetsplanering och andra former av etablerade styr processer i verksamheten.

Speciellt väl fungerar den för att få en grupp att ta helhetsansvar och finna en gemensam väg Framåt. Arbetsformen stöder en process som skapar, gruppkänsla samtidigt som den ofta klargör var grundläggande meningsskillnader går i en grupp. Det senare är viktigt för att kunna arbeta med konflikter och nå eventuellt koncensus.

Den kan med fördel kombineras med en ”runda ringen” där man säkrar alla står bakom.

För att underlätta kan man dela upp den i delar och ta bitar vid olika möten. Risken är att man förlorar en del av energin och focus och därmed får sämre kvalitet i resultatet.

Gruppering och prioritering baserar sig på en kombination av saklighet och intuition. Det använder vår förmåga att intuitivt ”förstå” komplexa problem. Där finns en fara att man låter sig förblindas av den intuitiva lösningen. Det är klokt att verifiera valda lösning med strikt analys för att testa dess genomförbarhet.

Det är en rätt krävande arbetsform. Den tar tid. Den kräver disciplin.

Den passar inte så väl för problem vars lösningar är kraftigt regelstyrda.

## Ursprung

Okänt.

Välkänd och beprövad metodik.

# CAFÉMODELLEN (The World Cafe®)

## Design

Det lilla cafébordet med vänner som för de samtal som är angelägna är modellen. Närhet och känsla av gästfrihet är viktigt. En person är kafévärd och ser till att alla runt bordet känner sig engagerade och involverade. Det är tillåtet, ja önskvärt att man ritar på bordsduken för att förtydliga och argumentera

Det är viktigt att tänka väl igenom frågeställningarna så att de är relevanta och verkligen öppnar mot djupare förståelse. Det är också viktigt att ha flera omgångar så man successivt fördjupar förståelsen

Arbetsformen kom till i ett kök i San Fransisco. Man vill få alla aktiva i samtalet. Det skulle ske i otvungna former. Man skulle ha en känsla av gemenskap men ändå våga dela tankar fritt och otvunget.

## Struktur

1. Arrangera rummet med små bord och stolar. 4 – 6 vid varje bord.
2. Dela in den större gruppen så den är jämnt fördelad mellan borden.
3. Välj en kafévärd för respektive bord.
4. Borden får ett ämne att prata om.
	* Kan vara gemensamt för alla bord eller olika för olika bord
5. Man samtalar under ca 15-20 minuter.
6. Bordsvärden ser till att alla får vara med och noterar
7. Förslagsvis har man en gemensam tidshållare.
8. När tiden är slut, reser sig alla utom bordsvärden.
9. Man går till olika bord (bord som man inte tidigare besökt)
10. Bordsvärden hälsar välkommen. Hen ser till att alla är bekanta med dem som sitter där utan att göra någon lång ”checkin” eftersom tiden är begränsad.
11. Bordsvärden ger också en mycket kort resumé om vad tidigare grupper pratat om. Peka gärna på noteringarna på bordsduken
12. Samtalet fortsätter
13. Man gör så många byten man tycker är bra / hinner.

Man besöker normalt bara ett bord en gång Vid varje byte uppstår nya kombinationer av personer. Alla behöver inte gå till alla bord

1. När övningen är slut redovisar värdarna/värdinnorna för hela gruppen. (en separat arbetsform för det är bra.)
2. Därefter har man en gemensam reflexion kring resultatet.

## Användningsområde:

Processen hjälper ”spridning av tankar och idéer”. Samtalet fördjupar kunskapen hos alla deltagarna genom att man exponeras för nya idéer.

Den bidrar till en fördjupad förståelse av komplexa problem eller frågeställningar. Ibland uppstår ett slags grupp-medvetande eller ”kollektiv intelligens” som sedan brer ut i verksamheten.

Känslan av den lilla gruppen och viss grad av intimitet påverkar villigheten att gå på djupet med frågorna. Det kan kräva att man arrangerar rummet och tänker på miljön och stämningen där man genomför kaffet.

Man kan ha samma frågeställning för alla borden eller olika vid olika bord. Metoden är lämplig när det finns flera olika delproblem som man kan fördela mellan borden.

Man behöver tänka särskilt på hur man skall ta vara på resultatet och hur man gör uppföljning. Ofta är materialet så rikligt att man kan behöva en särskild dokumentalist för att få med allt. Här kan också en Graphic Recorder vara värdefullt.

Den används ofta vid problemlösning. Den är lämplig när man vill ha alla deltagares syn på problemen och när man vill få till en koncentration samtidigt som man vill ha en bredd i problemlösningen.

Om man kopplar den till en god summering och uppföljning är den en god starter för ett problemområde.

Den kan ge en mängd material till idéer och föra projekt och frågor framåt.

Den bidrar till att skapa gruppkänsla i en lite större grupp.

Den kan användas till stora grupper, men där blir summering och uppföljning en speciell utmaning. Större grupper kräver oftast en professionell facilitator

Den är mindre lämplig i starka polariseringar eller djupa konflikter.

Den ger underlag för prioritering och diskussioner men fungerar inte bra för att nå konsensus eller för att göra direkta prioriteringar och beslut. Det kräver tillägg med andra former i processen

# Ursprung

Metoden skapades av PhD Juanita Brown som sedan utvecklat den och bl. a. doktorerat på dess effekter. Det finns utbildning på vissa universitet i metodiken.

Sajten www.theworldcafe.com är hemmasajt med mycket information i ämnet.

# CHECK-IN

## Design

I hela gruppen vill man i starten få en gemensam gruppkänsla. Man vill också öka medvetenheten, fokus och närvaro i gruppen.

Det är en början och ett avslut av något oftast ett möte.

Check-in är ett sätt att psykologiskt bli ett med gruppen genom att ”lägga på hyllan” tankar och känslor. Man parkerar psykologiskt material som kan ta uppmärksamheten från det man skall göra i gruppen.

## Struktur

* Var och en berättar kort vad som ligger ”överst” i deras sinne.

Vad stör dem från att vara fullt närvarande. Det är ofta arbetsmässiga svårigheter men också mer personliga frågeställningar. Det kan också vara glädjande saker för gruppen att höra. Det kan också vara mer praktiska saker som gruppen kan bidra med för att optimera mötet.

* Man går laget runt.

En variant är att den som pratar bjuder in nästa när man är klar. Det sker slumpmässigt runt i ringen / bordet tills alla sagt sitt.

# Användningsområde:

Öka den psykologiska närvaron inför arbetet

Undanröja eventuella praktiska problem innan arbetet startar

Ibland upptäcker gruppen att situationen för en medlem är sådant att man först måste ”ta hand om hen” innan något egentligt arbete kan ske i gruppen. Det kommer i en fungerande grupp fram i check-in.

För att öka gruppkänslan

Få alla att ha sagt något innan huvudarbetet börjar. Det kan ta bort en del av den psykologiska spärren för de ”blyga”.

OBS Avsikten med arbetsformen gör att det skall vara korta inlägg. Till sin natur har check-in en tendens att svälla med längre beskrivningars och mer personliga berättelser. Om gruppen inte har den tiden och inte den ”disciplinen” måste ordförande träda in och styra

## Ursprung

Väl känd och beprövad sedan länge i många sammanhang.

# CHECK-OUT

## Design

Det är ett psykologiskt avslut ofta av ett möte.

När gruppen är på väg att avsluta mötet vill man skapa en känsla av gemenskap och en ”belöning” för det arbete som gjorts.

Det ger ofta en sista reflektion över gruppens resultat och inte sällan också en personlig tillbaka blick. Det sker för att gruppen skall lära inför nästa gång.

## Struktur

* Det är önskvärt med en ring där alla deltagare ser varandra.

Men det går också att göra i andra mer spridda former

* Var och en av deltagarna reflekterar kort över det möte man haft.

 Ibland kan man behöva ge en hållpunkt typ ”Vad tar du med dig från dagens möte?”.

* Man ser till att alla får tillfälle att yttra sig.

Det kan ske i ordning runt ringen, men också i en mer slumpmässig ordning. Viktigt att alla får säga något om man vill behålla gruppfokus för fortsättningen.

## Användningsområde:

Man vill sätta ett psykologiskt slut för en aktivitet för att ge utrymme för kommande.

Man vill skapa / bibehålla känslan av en grupp.

Man vill visa respekt för det arbete som gruppen gjort.

Man vill ge deltagarna tillfälle att reflektera över sitt eget bidrag och lärande.

## Ursprung

Väl känd sedan länge i många sammanhang.

# COCKTAIL

## Design

Många människor röra sig i ett rum och möter varandra i korta samtal kring en frågeställning eller om sig själva.

Växla ofta så det blir många möten.

## Struktur

* Be alla resa sig (om de sitter)
* Ge instruktionen

*”Gå runt. Ta kontakt. Möt så många du hinner. Vi håller tiden (ca 7 min/beror på storlek på gruppen)*

*Samtala om xxxx (dvs ämnet ni ger) Se till att båda får prata. Tacka för samtalet när ni går till nästa*

*Var så goda”*

* Håll tiden och avbryt. Verkar det som att man fastnar uppmana till byten
* Be dem gå tillbaka till sina platser
* Man kan ha en omgång där man lyssnar i plenum på reaktioner

men det är inte nödvändigt utan man kan direkt gå till nästa arbetsform

## Användningsområde:

Kan användas i flera situationer där man på kort tid vill få många personer att ”veta vem som är där”

Den är snabb och ökar energin nivån

Inte sällan ger den ny kunskap om de övriga medlemmarna i en grupp även om de tror att de känner varandra väl

Ofta användbar i en lite större grupp som är ny för varandra.

Man kan blanda nya och gamla gruppmedlemar fritt.

Det är ofta en god starter och ”ice-breaker” för en större aktivitet

## Ursprung

Har inte sett några källor. Själv utformat denna variant under åren

# EXTERN ORDFÖRANDE / FACILITATOR

## Design

Ta professionell hjälp utifrån. Engagera en extern ordförande / facilitator

## Struktur

* Bestäm syftet med mötet. Oklarhet här straffar sig direkt så lägg ner tid på att definiera ett tydligt syfte med ett förväntat resultat. Var specifik men också realistisk.
* Välj ordförande/facilitator som har auktoritet och är rimligt accepterad av alla parter.
* Gå igenom i detalj

Vem som är där, vad som skall åstadkommas, vilka ramarna är i form av plats och tid samt andra eventuella villkor.

Tydliggör den bas av information som är tillgänglig (dokument och annat) för deltagarna

Klargör hans / hennes mandat. Normalt tar hen hand om processen fram till beslut men inte beslutet i sig. Var tydlig. Du kan inte diskutera mandat och gränser i sittande mötet. Du kan avbryta mötet och överlägga med ordföranden men aldrig utmana dennes mandat i mötet.

* Kalla till möte. Tala om att det leds av extern ordförande / facilitator
* Öppna mötet och överlåt till ordförande att leda
* Lämna (!) processen till hen att genomföra mötet
* Återta ledningen. Tacka hen. Avsluta mötet på vanligt sätt.
* Om ni fortsätter med annat skall hen lämna här. Inte sitta kvar.

## Användningsområde

Det kostar extra ekonomiskt och tidsmässigt men kan vara värt det i speciella situationer.

Ibland är ämnet komplicerat, konfliktfyllt eller mycket omfattande. Ibland är ordförande djupt engagerad i sakfrågan. Ofta finns det olika grupperingar eller t o m förhandlingsparter i rummet. Ibland är den gruppdynamiska situationen infekterad eller oklar. I alla dessa situationer kan det vara effektivt att ta professionell hjälp utifrån.

### Speciellt för ledningsgrupper

När gruppen skall utvärdera och träna sin egen prestation. Det inkluderar olika former av utbildning, kick-off och speciella aktiviteter gruppen normalt inte gör själva.

Att ha en eller flera dagars planering utanför arbetsplatsen typ Affärs- / Verksamhetsplanering kan var ett sådant tillfälle.

Om ni vill nå en full mogen grupp i produktionsfas (enl S Wheelan) bör gruppen på sikt komma så långt att de kan handla det själva.

Har gruppen arbetat med ”roterande ordförandeskap” är de vana vid formen och man behöver inte gå utanför så ofta.

## Ursprung

Välkänt i management litteraturen.

Det är en egen profession.

# FEEDBACK /ÅTERKOPPLING

## Design

Feedback är en absolut avgörande form för att effektivisera gruppens arbete. Bara förställ er ett proffslag inom idrotten som inte reflekterar över sin egen prestation och inte tränar för att bli bättre. Slutsatsen talar för sig själv.

Det finns former som stödjer den individuella reflektionen som sedan kommer gruppen tillgodo. Det handlar om att var och en ökar tilliten genom att lära känna de övriga medlemmarna i gruppen. Det ökar också gruppens möjligheter att använda personers olika styrkor i rätt situation.

Det finns också former som tar sikte på gruppens feedback till hur man fungerar som grupp.

Min erfarenhet är att det är bra för ledningsgrupper att försöka ha gruppens utveckling i fokus. Inte gå så mycket åt det individuella hållet. Inte göra det personligt. Ständigt ha frågan ”Hur kan gruppen bli bättre i sin prestation av det här?” som utgångspunkt.

Ledningsgruppen bör kontinuerligt och systematiskt arbeta med sin lagprestation.

## Struktur

Jag ger ingen speciell arbetsform här. Det finns i litteraturen tillräckligt för att ni lätt skall hitta.

 Många av de former som finns med i detta material stödjer gruppen och kan användas specifikt som feedbackform.

### Specifikt för ledningsgrupper

Varje professionell grupp bör dock som minimum i anslutning till möten regelbundet göra en utvärdering av hur de kan bli bättre.

För hur det skall ske bör man ha en planerad systematik. Den innehåller några steg som här anges som struktur.

* Bedöm i förväg vilken uppföljningsform ni vill använda för hela eller del av mötet
* Gör ”mätningen” / värderingen
* Se på resultatet tillsammans
* Gör förslag till förbättringar
* Genomför de till nästa möte / aktivitet
* Följ upp effekten av förbättringen.

## Användningsområde

Som sagts ovan, det bör ske systematiskt. Man måste för att inte få slentrian variera formen.

Regelbundet bör man gå djupare och som särskild aktivitet skärskåda gruppens prestation.

Då kanske man tar hjälp av personalfunktion eller externs person.

Det finns en rad etablerade hjälpmedel, instrument, analysverktyg etc. för detta. Vilket man använder kanske inte spelar så stor roll. Huvudsakligen man arbetar med frågan. Fungerar inte ett så är det bara till att byta.

## Ursprung

Litteratur och forskning inom området.

Anm. Jag har arbetat med att använda IT – stöd för detta. Det ger goda resultat.

# FORMELL DISKUSSION MED TALARLISTA

## Design

Ibland finns formella förutsättningar och regelverk att ta hänsyn till. Då kan den formella formen behöva användas. Det ger säkerhet åt deltagarna och säkrar att alla procedurformer följs.

## Struktur

* Den beror på situation och regelverk.

## Användningsområde

Man vill låta medlemmar få komma till tals utan inbördes makt- eller ämnesstruktur.

Man vill polarisera uppfattningar i gruppen.

Man måste få säga sitt innan man kan gå vidare med att skapa lösningar.

Det finns en rad tillfällen där den måste användas. I bl. a. internationella sammanhang är det ofta den enda accepterade officiella formen.

Det finns stadgar, regler eller liknande som måste följas.

I vissa organisationer är man van att arbeta så här. Där kan man sin egen procedur.

Ofta behövs en professionell ordförande för det speciella tillfället

### Specifikt för ledningsgrupper

I en ledningsgrupp som av formella skäl eller för att man har historiskt varit van att arbeta så finns det anledning att komplettera sitt arbete med andra former.

Erfarenhetsmässigt blir besluten i strategiska frågor mycket sällan tillräckligt bra om man bara använder denna form. Den kräver också ett omfattande arbetet utanför själva formen för att ge bra resultat.

## Ursprung

Formen är väl etablerad historiskt

# FRI DISKUSSION MED ELLER UTAN HANDUPPRÄCKNING

## Design

Detta är kanske den vanligaste formen i en ledningsgrupp. Man gör en presentation och sen släpper man lös diskussionen. Antingen är det helt fritt och var och en kan kasta sig in diskussionen eller så markerar man genom handuppräckning och ordförande fördelar ordet.

## Struktur

* En frågeställning eller ett problem presenteras
* Ordförande släpper lös diskussionen
* Eventuellt fördelar ordförande ordet
* Med jämna mellanrum går ordförande in och summerar och hjälper gruppen att vara fokuserad
* Mot slutet formulerar ordförande ett beslut om det är beslut man skall ta.
* Ordförande försäkrar sig om att man är överens i beslutet

## Användningsområde

När gruppen är mogen och själva reglerar dynamiken så alla kommer till tals. Gruppen är klok nog att lyssna på andras åsikter och ta in det i sitt övervägande

När frågeställningen är klar så man inte behöver bearbeta mer på djupet utan alla kan delta med tillgänglig information.

Man har olika synpunkter och uppfattningar men inte någon djupgående klyfta i gruppen. Annars riskerar man en argumentation och kanske mer av en förhandlingssituation. Det i sin tur leder till grupperingar och allianser snarare än problemlösning och kreativitet. Den är inte heller lämplig när någon eller några redan har en ”passionerad” förutfattande uppfattning i frågan.

Den är inte lämplig för kvalificerad kreativ problemlösning Inte lämplig vid större grupper eftersom det tenderar att bli endast ett fåtal som pratar.

Inte lämplig i den fas man skall ”slutförhandla” en kompromiss.

Inte lämplig som teambildande arbetsform.

Inte lämplig för en omogen grupp.

## Ursprung

Väl känd sedan länge

# GALLERY WALK

## Design

För att få överblick av ett resultat eller en stor informationsmängd t e x från grupparbeten kan man använda väggarna och skapa ett galleri.

Man hänger upp blädderblocksblad (eller vilken form nu resultat har) på väggen. Man går sen runt och tittar, ställer frågor, fördjupar och reflekterar.

## Struktur

* Skapa väggutrymme
* Häng upp materialet.
	+ Man kan förstås gruppera i områden och låta olika redovisningar grupperas efter det.
	+ Man kan ange olika former av kriterier i redovisningen för hur materialet skall presenteras.
* Gå runt och se.
	+ Det går att gå fritt men också att göra ”visningar” där någon berättar om materialet. Variationsmöjligheterna är stora.
* Samlas för reflektion och övergång till nästa arbetsform

## Användningsområden

För att få överblick över mycket material

Som en början på att strukturera ett stort material

Ge all gruppmedlemmarna tillgång till ett stort material samtidigt. Effekten kan öka om man ger struktur för hur redovisningen skall läggas upp för varje del i presentationen.

Lämpar sig inte för direkta beslut utan man bör normalt bereda materialet inför beslut.

Inte så bra på problemanalys utan mer som översikt och breddning av kunskap.

För att låta många blommor blomma och ge variation

Kan hantera relativt stora grupper

Kräver yta

Har med fördel använt den när man gör framtidstidning och utvärderar visioner.

## Ursprung

Okänd. Jag har träffat på den och utvecklat den.

# GESTALTNING/FYSISK UPPSTÄLLNING I RUMMET

## Design

Det finns tillfällen då man behöver få perspektiv på frågeställningar som är annorlunda. Det talade och skrivna ordet är inte tillräckligt.

Man kan då använda olika former av Gestaltning, metaforer, verktyg, modeller för att gör frågeställningen ”synlig” på annat sätt.

Ett vanligt sätt är att låta t ex olika grupperingar i problemet ”ta plats” fysiskt i rummet och interagera för att gestalta relationer, sakförhållande, problem, konflikter eller annat man vill åskådliggöra.

Ett annat är att bygga den modell man vill ha för reflektion i rummet. Gestaltningen hjälper deltagarna att ”se” andra aspekter.

Inte ovanligt är att använda konst, poesi, musik etc. för att ge frågeställning ett annat sätt at bli förstådd.

## Struktur

Vad man vill belysa avgör vilken form man vill använda. Respektive form har fördelar och nackdelar. Varje form har sedan också sina strukturer att följa.

#### Grundstrukturen är dock normalt:

* Problemställningen presenteras
* Deltagarna görs införstådda med den form man väljer och hur det hela skall ske
* Man gör själva konstellationen
* Man reflekterar över det man ser och upplever.
* Man drar slutsatser för frågeställningen.
* Man går vidare i någon annan arbetsform

## Användningsområde:

Det är sällan man använder detta självständigt utan som en del i ett flöde av andra arbetsformer.

Det kräver (beroende på formen) rätt stor tillit i gruppen. Inte sällan kan den avslöja oväntade relationer. Ibland blir dessa emotionellt laddade. Då behöver gruppen och ledaren kunna ta hand om det som kommer upp.

Kan kräva professionellt stöd.

Kan vara mycket användbar för att kunna gå vidare med svåra frågor och klargöra okända förhållanden. Kan det hjälpa gruppen att lösa låsta situationer. Kan användas i konfliktsituationer.

Det är en av de få arbetsformer jag inom det dynamiska orådet inte skulle experimentera med. Det är inte en form man kan ”tvinga gruppen” att använda.

Däremot ”ofarligt” för att beskriva sakförhållanden, affärsmodeller, organisatoriska strukturer, flöden etc.

## Ursprung

Det finns olika områden. Det psykologiska och relationsorienterade får man söka inom dessa fack. I övrigt finns en uppsjö av modeller och verktyg att använda beroende på vad man vill arbeta med. Ett typiskt exempel är Canvasmodellen / Business Generation Model som mycket väl kan göras på golvet i stor format.

# GRUPPARBETEN

## Design

I många situationer behöver man arbeta i minder grupper.

Det ökar delaktighet, energin och kommunikationsnivå. Speciellt viktigt är det om det krävs kreativitet och nytänkande.

## Struktur

* Man definierar ämnet

Man kan ha mer än ett ämne och fördela på olika grupper.

Variationen är i princip oändlig.

Ju fler man har desto mer omsorg måste man lägga på hur man skall rapportera på ett bra sätt

* Man fördelar sig på grupper

Kan ske förutbestämt eller spontant. Det beror på syftet och frågeställning

* Diskussioner i grupperna

Det kan behövas en gruppledare för att säkerställa att dynamiken i gruppen blir bra.

* Man redovisar resultatet
* Summering och slutsatser

## Användningsområden

Många olika områden. Ofta i anslutning till andra former.

Det kan vara ett litet grupparbetet på en kvart och hela väggen till stora projekt för varje grupp. Det kan vara engångsgrupper eller återkommande grupper.

Det är i ledningsgruppsarbetet en användbar form. Tex. att i en större fråga direkt under mötet forma snabba grupper som diskuterar och belyser olika aspekter av en frågeställning. Det närmar sig då Café- metodiken (se den rubriken i dokumentet)

Man kan ge grupper resurser och självständiga mandat inom givna ramar. I större form kan de bli delar av en organisation.

I ledningsgrupper är det vanligt att vissa frågor ”delegeras” till grupper. Viktigt är då att ha koll på mandat och krav på resultat. Där skall alltid finnas en person som representerar ledningsgruppen och blir ”gatekeeper” in och ut ur ledningsgruppen

## Ursprung

Väl känd form sedan länge

# INDIVIDUELLA INTERVJUER MED RAPPORT

## Design

Det kan vara värdefullt at verkligen på djupet med en frågeställning i ledningsgruppen.

Ett exempel är hur själva gruppen fungerar. Som förberedelse för arbete med gruppens prestation gör man en djupintervju med var och en. Det materialet sammanställs och presenteras som en utgångspunkt för vidare arbetet. Det är både en reflektion på djupet och underlag för ställningstagande.

## Struktur

* Bestäm ämnesområdet
* Bestäm och formulera frågor

Det kan vara mycket specifika frågor eller mer öppna eller en helt öppen intervju där den responderande i stort pratar om det som hen vill

* Genomför intervjuerna
* Dokumentera

Det kan vara olika former beroende på syftet. Redan i planering bör man bestämma hur man skall dokumentera.

En form jag ofta använt är att låta citat från deltagarna anonymt bilda en bild av läget.

* Presentera för Chef
* Presentera för gruppen

Kan ske i förväg innan mötet eller på mötet som då kräver genomläsningstid

* Olika former för samtal (en egen arbetsform)
* Eventuella slutsatser och beslut

## Användningsområden

När man vill ha en djupare belysning av en fråga

När man vill ha den enskilda reflektionen utan inverkan av kollegor eller chef innan man går till de gemensamma.

Kräver tid och resurser. Normalt kan endast en utomstående gör intervjuerna för att inte färga materialet för mycket.

## Ursprung

Väl känt format

# LAGET RUNT

# Design

När man vill vara säker på att alla yttrar sig i en fråga t ex vid ett beslut låter man ordet gå laget runt.

Alla förväntas säga något i ämnet.

Det bör sen följas av andra arbetsformer

## Struktur

* Sitt eller stå i en form där alla kan se alla andra. Ofta en cirkel men det kan vara andra former också.
* Bestäm frågeställningen eller det som var och en skall ta ställning till
* Någon börjar och sedan går man hela laget runt
* Var och en förväntas säga något eller åtminstone varför man inte kan eller vill säga något.

## Användningsområde

När man vill försäkra sig om att alla säger något.

För att ”tvinga fram” ett ställningstagande. Det är oftast en personlig reflektion man söker. Det finns en tendens att mera säga eller sammanfatta vad andra tycker. Kan behöva att ordförande styr.

I beslutssituationer där man vill säkra att man vet hur stort engagemanget och samstämmigheten är inför aktuellt beslut

Övergår ofta i någon form där man sedan sammanfattar läget.

Fungerar inte i stora grupper.

Har en tendens att bli formellt och kan därför binda energin i gruppen.

Olikheter, olika uppfattningar och ännu ej färdigbehandlade frågeställningar kan komma fram. Man måste då fortsätta arbetet i annan arbetsform. Senare kan man återkomma till ett nytt lag runt.

## Ursprung

”Uråldrig” form

# PLANERING AV SAKFRÅGA

# (Variation av vad som ibland kallas bubbelpool)

## Design

Inte sällan är det i ledningsgruppen en liten grupp / en person som gjort en plan. Den presenteras och så säger man ”ja” eventuellt med justeringar.

Erfarenheten visar att det kan vara svårt att få uppslutning och engagemang kring sådana planer. Denna form hjälper till att få gemenskap i engagemanget.

Metoden är en kombination av brainstorming teknik och traditionell planering med aktiviteter och ansvarsfördelning.

Den syftar oftast till att planera strategiska sakfrågor men kan användas generellt.

Grundtanken är att det är bra att bestämma VAD man skall göra innan man ger sig in på HUR man skall göra något. Det är också bra att prata om Vad och Hur innan man faktiskt börjar GÖRA saker.

# Struktur

* Förbered rummet

En stor vägg med ett stort papper eller en stor White board behövs.

Bra om man kan sitta på lösa stolar och röra sig, men det går bra med små bord typ kafé också. Har man White board skriver man direkt för där går det ju att sudda. På papper använder man Postitar.

* Sakfrågan formuleras

Sakfrågan skrivs i mitten på tavlan. Ringa gärna in den så att alla har fokus hela tiden.

 Formuleringen / definitionen av frågeställningen krävs en stunds eftertanke. Om man formulerar den för snävt, för vitt eller fel kommer allt som följer vara behäftat med samma fel och planen minskar i värde

* VAD skall göras. I brainstorm form genererar gruppen svar på följande frågor.
	+ Frågetecken som vi behöver räta ut för att komma i mål med frågan
	+ Underrubriker som vi behöver ta tag i
	+ Områden som vi behöver bereda för att ta frågan från ax till limpa
* Alla bidrar. Två alternativ;

Den som leder mötet skriver lappar (eller en speciell person). Alternativt skriver man direkt på whiteboard.

Visuellt är det bra att ringa in respektive lapp eller föreslagen aktivitet., det ger tydlighet, (härav namnet Bubbelpool).

Det som skrivs skall vara mer fylligt än bara enstaka ord. Helst en hel mening med subjekt och predikat och frågetecken på slutet. Det är viktigt för detta är början till formulering av ett uppdrag till någon i gruppen och bör därför vara tydligt

Det är lätt att börja argumentera och förklara. Man försöker lösa problemet i ställer för att planera det. Det gäller för ordförande / facilitator att hålla diskussionen borta och fokusera på planeringen va frågan / problemet.

När man har ”tömt ut” Vad som skall göras vidtar nästa fas

Man kan också arbeta med bikupor där alla skriver. Det kräver ett sorteringsmoment ina man går in nästa steg. Man sortera ut dubbletter. Ofta har man olika skrivningar men menar samma sak. Där behövs en justering av lapparna.

* HUR skall det görs. I bikupor eller trios arbetar man med följande frågor;¨
	+ Var ska vi börja, i vilken ordning ska vi ta oss an bubblorna?
	+ Vilka bubblor hänger ihop, kan hanteras tillsammans?
	+ Vad behöver beredas / vad kan tas direkt i gruppen?
	+ Vad hör eventuellt inte hemma här

Det kan behövas en stund för den diskussionen och analysen

* Ordförande ber om förslag till ordning på bollarna.

 Det kan kräva viss diskussion kring den logiska ordningen men avsikten är att få samsyn på hur man går tillväga. Fortfarande undviker man att lösa frågan och ägnar sig endas åt planeringen.

* Därefter fördelas ansvaret inom gruppen.

I en mogen öppen grupp brukar det inte vara allt för svårt att få namn på varje boll. Om det är svårt kan det vara tecken på något underliggande som behöver bearbetas.

Det är alltid någon i gruppen som har ansvaret. Arbetet kan sedan utföras ute i organisationen. Man kan ha personer som drar resultat och avrapportering men ansvaret ligger alltid hos en (och endast en) gruppmedlem

* Man beslutar när frågan skall redovisas.

Det baserat på övriga frågor som ligger på gruppen när i tiden man skall arbeta med frågan och respektive punkt skall redovisas.

Det förs in i agendan för aktuellt kommandemöte.

* Avslut och dokumentation

Var och en som har ansvar tar med sig frågan och arbetar med den.

Ordförande eller dokumentalist dokumenterar helheten och för in i beslutsprotokoll

## Reflektion

Metoden kan kännas tung första gångerna man gör det. När gruppen lärt sig går det däremot fort jämfört med andra former av planering för motsvarande frågor.

Den säkerställer också bättre att alla delar blir planerade innan man börjar köra igång med lösning. Vilket är viktigt i framåtriktade strategiska sammanhang.

# Användningsområden

Arbetsformen används framför allt vid planering strategiska tunga, sammansatta frågor.

Formen är ganska tung att genomföra. Den kräver disciplin så man inte tappar formen.

Den används när man vill säkra gruppens uppslutning kring frågeställningen och hur den görs.

Visserligen har den ett kreativt element i början men den lämpar sig inte för breda fria undersökande arbeten. Det är struktur och ordnat resultat man söker.

## Ursprung

Jag träffade på formen första gången på Sinova då formulerad av Lili Skarby och Anders Riesling

# PRESENTATION

## Design

En traditionellt ofta använd form. Bra för att på kort tid förmedla ett budskap till en grupp

Någon bearbetar en fråga speciellt och på djupet. Sammanfattar informationen och anpassar den till gruppen i syfte att arbetas vidare med.

Att tänka på är att använda det format som passar situationen bäst. Det finns många former att göra en presentation på. PP är rätt använt oerhört effektivt, men inte alltid det bästa även om det är bekvämt

## Struktur

* Se till att du har all information i ämnet så att du kan fördjupa och svara på frågor
* Förbered presentation.
* Genomgång med mötesordförande i förväg över huvuddragen i presentationen.

Om det är en extern person hälsas hen välkommen och ges en mycket kort information om vem som är där

* Gör presentationen.

Ordförande styr, om presentationen tar för mycket utrymme, blir för detaljerad eller ”drar iväg” åt ett icke önskat håll.

* Ge utrymme för frågor
* Tacka för redovisningen

Om det är en extern person med som inte skall vara en del av gruppens beslut bör de - efter att man säkrat för frågor -, lämna rummet.

## Användningsområden

En av de mest använda formerna.

En av de effektivaste när man vill förmedla en specifik information till en grupp och kan göra det med i stort sett envägskommunikation.

Det är också en av de mest misshandlade formerna. För mycket, för ofokuserat, ej anpassad till auditoriet etc. - listan av missbruk kan göras lång. Motmedlet mot den ”misshandeln” är att styra.

Före mötet styr ordförande i en genomgång vad som skall sägas, var fokus skall ligga och vad som inte skall sägas. Under mötet styr ordförande också. All styrning måste naturligtvis ske med respekt för att den som presenterar är den som kan mest om saken.

Inte lämplig i ala de sammanhang där man önskar tvåvägskommunikation.

Används ofta som en form som kopplas till andra former

# REFLEKTERANDE TEAM /

# HANDLEDNING I GRUPP

## Design

Det är något som en (eller flera) av gruppens medlemmar vill ha hjälp med. Man önskar att hela gruppen blir delaktig i stödet.

Det är en fråga som är svår, som inte har en enkel eller uppenbar lösning.

Med en styrd intervjuform och stegvisa faser kommer man till lösning, genom att gruppen hjälper problemägaren att lösa sitt problem.

## Struktur

1. Val av ärende och ärendeägare
2. Undersökande/kartläggande fasen
	1. Ärendeägaren väljer en person ur gruppen som intervjuar

Hen ställer öppna frågor ur olika synvinklar. Hen undviker att komma med lösningar.

* 1. Hela gruppen kommer med kompletterande frågor.

Ofta hjälper det att visualisera d v s att rita t ex organisation, olika samband, viktiga aspekter på whiteboard / tavla /vägg Det ger en visuell förståelse av frågeställningen.

1. Hypotesfasen där olika hypoteser om vad ärendet handlar om formuleras av gruppen och bekräftas eller dementeras av ärendeägaren
	1. Hypoteser formuleras.

Det är viktigt att inte förkasta hypoteser. Ibland ligger både lösning och problem utanför det närliggande. Då hjälper ”udda hypoteser” att se.

Relevanta teorier och modeller kan användas för att säkra att få med viktiga aspekter.

* 1. Ärendeägaren markerar vad hen menar är relevanta hypoteser och vad som kan förkastas.

Så här långt kan det betraktas som en fördjupad nulägesanalys

1. Lösningsfasen där olika sätt att hantera / lösa frågan gås igenom.

Olika arbetsformer används. Det kan vara en kort diskussion som sedan sammanfattas av ärendeägaren. Det kan också leda till projekt, fortsatt undersökning och stora ansträngningar. Det beror på ärendes art och nulägesanalysen

1. Handlingsplanefasen,
	1. Ärendeägaren sätter ihop en handlingsplan.

Det r viktigt att alla är delaktiga i detta steg även om det är ägaren som bär ansvaret.

1. Generaliseringsfasen
	1. Alla gruppmedlemmar går igenom hur de kan använda sig av slutsatser, i sin egen verksamhet
2. Uppföljningsfasen,
	1. Man beslutar hur ärendet skall följas upp.

## Användningsområden

När någon av gruppens medlemmar behöver stöd i en för hen svår fråga.

Man vill använda tillfället och situationen för att arbeta med gemensamma ledarskaps värderingar i gruppen

Man vill öka gemenskapen och team känslan i gruppen.

Används med viss sparsamhet. Kan hamna i fältet för personlig terapi. Det tar också tid och är svårt att förkorta

Passar inte i stora grupper, men inte heller i riktigt små grupper.

 Det behövs en problemägare för vilken det är ett verkligt problem. Det gäller att undvika frågor som redan har en godtagbar lösning

Samtidigt formar gruppen sina ledarskapsvärderinga och utveckla verksamhetens ledning och styrning d v s ledningsgruppens syfte

## Ursprung

Finns beskrivet i psykologisk litteratur. Inspirerad av Anders Riesling och Lili Skarby SINOVA.

# RUNDA RINGEN (FYSISKT)

## Design

Man sitter eller står i ring.

Ibland ”glömmer” man att ringen är en arbetsform. Den ger gemenskap. Alla kan, om den inte är allt för stor, se alla andra. Det ger en energi a att vara tillsammans. Ofta ett bra sätt att börja eller avsluta en aktivitet innan man går till nästa eller som avslut på ett möte.

# Struktur

* Forma ring antingen sittande eller stående.

Vill man förstärka känslan av närhet t ex i feedback sammanhang kan man hålla händer

Se till att alla verkligen är med i ringen. ”bukter” och ojämnheter kan vara ett tecken på att alla inte är med. Den psykologiska effekten av det fysiska är ofta större än man tror

* Låt samtalet flyta

Antingen fritt eller efter ett mönster.

Man kan ha någon symbol som markerar vem som kan / får prata.

## Användningsområde

När man vill skapa gemenskap och energi,

När man vill säkra att ett samtal uppfattas av alla inte bara i sak utan även gruppdynamiskt.

Som en start eller ett avslut på något.

Kan inte användas i mycket stora grupper

I ledningsgruppssammanhang kan den kännas lite ”flummig”. Pröva några gånger så man känner sig bekväm. Det ”betalar sig”

## Ursprung

Uråldrig form. Utforskad i dynamisk litteratur

# SIMULERINGAR

## Design

Det finns arbetsformer och verktyg som specialiserar sig på att analysera och beskriva olika specifika frågor och utfall. Man kan som samlingsnamn kanske kalla dem simuleringar, men fältet är stort

Olika former av beslutsstöd ingår här. Därmed är fältet öppet för många program och AI stöd.

Principen är att man väljer olika faktorer och ser hur resultatet förändras. Det är en kraftfull arbetsform men kräver rätt mycket.

Faktorerna kan vara simulerade eller baseras på verkliga data. Eventuellt är man i realtid i förhållande till något system.

## Strukturen

Densamma som för analys och modeller. (Se dito)

## Användningsområden

Vid komplexa situationer som är svåra att överskåda

En fara är att ”tro” för mycket på resultatet. Det är svårt att få modeller som väl representerar den egna situationen specifikt. Samtidigt kan det vara oerhört värdefullt att få en oberoende bild som underlag för beslut.

## Anm.

Inom IT och AI pågår en enorm utveckling. Jag har valt att i denna upplaga inte dyka ner här. Prognosen är dock att inom kort finns mycket kraftiga beslutsstödsverktyg baserat på mycket kvalificerade beslutsalgoritmer och ”big data”. (Kommer kanske i nästa upplaga?)

# SPEED-DATING för PROBLEMLÖSNING

## Design

Principen är att generera många korta möten. Avsikten är att få stor bredd på frågeställningen.

Denna är inspirerad av en ganska ny företeelse ”Speed-dating”.

## Struktur

Följande r ett exempel på struktur. Många variationer är tänkbara.

Två rader sitter mitt emot varandra. Under kort tid undersöker man ett problem. När tiden gått ut flyttar sig deltagarna i ena raden ett steg. Man fortsätter samtalet kring problemet. Upprepar så ett antal gånger.

* Bestäm frågeställning
* Ordna stolar för alla att sitta på mitt emot varandra.

Man kan ha bord emellan men det är inte nödvändigt.

* Alla sitter ner
* Samtalet börjar.

Man har ett problem att belysa. Så det är ett undersökande förhållningssätt som eftersträvas

* När tiden är ute reser sig ena sidan och stiger ett steg till vänster.

De som sitter ytterst går in i motsatta sidan av sin rad.

Det behövs en tidshållare. Man behöver vara strikt.

Om något par vill fortsätta får de avtal om att göra det vid annat tillfälle. ”The show must go on”

* Ett nytt samtal
* Avsluta och tacka för engagemang

## Användningsområden

Avsikten är att ge utrymme för många åsikter att brytas på kort tid. Formen syftar inte till att nå samstämmighet bara att fördjupa kunskap och se variationer.

Når man snabbt vill fördjupa förståelse och kunskap om ett problem

När man vill få in många olika aspekter in i gruppen, kanske för att man fastnat i gamla spår.

För att ge gruppen energi.

Obs. Alla möter inte alla. Om man vill nå det behöver man arrangera raderna lite annorlunda och fundera en stund på logistiken.

# VATTENTRAPPA

## Design

Namnet kommer från antroposofernas vattenreningssystem i Järna. Smutsigt vatten rinner genom ett antal skålar. I varje skål cirkulerar det. Smutspartiklar sedimenterar. Vattnet syresätts.

Iden med arbetsformen är att i antal samtal skall tankarna ”renas” genom att få ”rinna” från grupp till grupp.

Den stora gruppen delas in i smågrupper ”skålar” om 3-5 deltagare i varje grupp. Samtalet går från ”skål” till ”skål” och de ”skålar” som inte har ordet lyssnar.

## Struktur

* Bestäm ämne
* Dela in i smågrupper, som formar egna små ringar i rummet

Idealet är fyra personer per ring.

* En ring samtalar åt gången. De övriga är då helt tysta.

Man vill skapa en känsla av att den lilla ringen är för sig själv utan uppmärksamhet från det yttre.

* Låt samtalet ”rinna” från grupp till grupp
* Håll tiden
* Gå det antal varv ni bestämt
* Avsluta med någon form av summering

Deltagarna sitter deltagarna i slutna ringar och vänder sig i samtalet enbart till varandra så att den ”skål” som har ordet inte upplever sig sitta ”på scen”. Det ger närhet och fokus.

Medan en ”skål” samtalar får de andra inte lägga sig i samtalet. Man är tyst, tycker eller kommenterar inte och frågar inget. Man antecknar om man vill. Man kan dock om så behövs be dem ”Var snäll och prata högre,”.

Processledaren / Ordföranden bestämmer i förväg tiden varje grupp ska samtala, ofta 7-10 minuter och håller därefter tiden åt grupperna.

Processen kräver strikt tidshållning för att inte flyta ut. Om någon skål får för mycket tid hämmar det de andra även om samtalet i och för sig är intressant.

Innan man släpper ordet till första gruppen är det viktigt att ämnet grupperna ska samtala om är tydliggjort.

Lyssnandet är lika viktigt som samtalen. Det ger reflektion över helheten.

En vattentrappa kan avslutas med ett akvarium. Gruppens chef eller annan person man vill höra kan där, få ge sin syn på vad som sagts.

Ofta är det bra att ha en stund i plenum för fri reflektion.

De kräver disciplin för att inte prata vid sidan av och att inte heller i den lilla ringen ”parta till helheten” det är just närheten som ger underlag för djupare reflektion.

## Användningsområde:

Det är lämplig om man vill få en samlad bild av hur en grupp ser på t.ex. en övergripande fråga. Den passar i inledningen lösning av ett problem, eller starten på ett projekt.

Den uppmuntrar till lyssnande och eftertanke och att alla kommer till tals.

Den är mindre lämplig i samband med direkt prioritering och vid beslut. Då bör den kompletteras med andra arbetsformer.

Den är begränsat användbar i stor grupp. Över ca 30 personer blir det tungt. Ju större gruppen desto större ”disciplin” krävs av deltagarna.

Allt för liten grupp ger inte heller någon effekt. Där är det bättre att alla pratar tillsammans, eventuellt med inslag av bikupor.

## Ursprung

Inspirerad av Lili Skarby och Anders Riesling SINOVA

# VISUALISERING PÅ TAVLA / VÄGG

## Design

För att få överblick och se samband i en fråga eller ett problem illustrerar man samtalet på väggen samtidigt som man diskuterar och analyserar.

Genom en ”Graphic Recording” skapar man en bild över frågeställningen

## Struktur

* Man spänner upp ett stort papper på väggen / använder en whiteboard
* En person är Recorder / Facilitator
* Gruppen diskuterar i någon lämplig arbetsform
* Under tiden visualiserar Recordern samtalet
* Gruppen summerar och övergår i en ny arbetsform

Anm Det kan vara ide att ha en professionell ”visualiserare” som illustrerar.

Vill man ha en som leder processen använder man en Graphic Facilitator. Det är dock inte nödvändigt. Det räcker med att man i gruppen hjälps åt att få upp en bild.

## Användningsområde:

När man önskar få en ”bild av komplexa sammanhang”

När man vill öka energin och kreativiteten i gruppen.

När man vill öka koncensus faktorn i gruppen.

När man vill minska spänningar mellan parter i en grupp.

## Ursprung

[www.thegrove.com](http://www.thegrove.com), Urvision AB

Se också ”Strategisk Visionering” /

Ulric Rudebeck