



Ur sammanställning av delprojektet "Organisationen som inkluderande eller exkluderande".

Linnea Lundin.



Del två, Verktyg för en öppnare organisation.

För att kunna arbeta med mångfald i organisationen är ett första steg att koncentrera sig till dagsläget, vad gör vi med den mångfald vi redan har? Ser vi de olikheter som redan finns i gruppen? Följande verktyg är en hjälp att synliggöra mönster i den befintliga organisationen och att utifrån det kunna diskutera hur vi ska gå vidare.

De verktyg som har tagits fram i projektet riktar sig till personalgrupper, ledningsgrupper, tvärgrupper och andra arbetsgrupper inom organisationen, men kan även användas i mer tillfälliga grupper samt vid organisationsammanslagning och organisationsdelning. Grupperna bör vara relativt små för att inspirera till en ärlig och öppen diskussion. Vissa verktyg är enkla att ta till, medan andra kan kräva lite mera arbete. Diskutera och kombinera verktygen utifrån de aktuella behoven i din organisation!

Det här med mångfald ur ett organisationsperspektiv är jätteintressanta frågor och det är väldigt viktigt för oss. Jag arbetar på en arbetsplats som genomgår stora förändringar och har stor personalomsättning. Vi måste börja fundera på hur vi har det här: Hur är vi som arbetsplats?

Agneta Dahlgren, miljöstrateg, Miljö- och hälsoskyddsavdelningen

Möteskultur

Många organisationer präglas av ett konsensustänkande där medarbetarna förväntas tycka på ett speciellt sätt. Men istället bör vi fokusera på att lyfta fram den variation som finns bland medarbetarna. Olika infallsvinklar är viktigare för organisationen än att nå konsensus. Vi måste fråga oss vad det finns för variation bland medarbetarna och hur förhåller vi oss till den. Ibland kan dessa olikheter vara dolda och behöva lockas fram.





Ett forum för att locka fram olikheter är arbetsplatsträffar och andra möten. Då kan följande verktyg användas:

- Ta fram riktlinjer för hur mötena ska gå till som alla måste förhålla sig till.
- Be om fem olika perspektiv på ett problem som ska lösas för att på få sätt få fram flera alternativa lösningar.
- Bekräfta häftiga diskussioner. Du som chef måste bekräfta för medarbetarna att du uppskattar häftiga diskussioner och att det inte är fel att vara oense i en fråga.
- Utvärdera öppenheten efter varje möte. Hur upplevde jag det, kände jag att jag fick komma till tals?

Mångfald i organisationen: Få 3 stycken att tänka som 10, men agera som 1!

Deltagarobservationer

Möteskulturen kan även studeras genom att genomföra deltagarobservationer. Det innebär helt enkelt att man besöker varandras verksamheter och studerar hur mötena går till. Syftet med observationerna är att synliggöra dolda maktstrukturer inom organisationen. Följande exempel visar vad som skulle kunna studeras vid deltagarobservationer:

Sittningen i rummet

I detta fall studerar man hur medarbetar sitter vid möten. Viktigt är då att lägga märke till:

- Vem sitter var?
- Vem sitter bredvid vem?
- Finns det bord som gör att det automatiskt finns maktpositioner, till exempel vid bordsändan?
- Ser alla varandra i rummet?

Ett sätt att lösa den här typen av maktstrukturer är ommöblering. Placera till exempel alla medarbetare i en cirkel utan bord framför sig. Det bidrar till att alla medarbetare får en möjlighet att se varandra. Ingen sitter heller på en så kallad maktposition, som i ändan av ett bord.

Tidtagning på talutrymme

Syftet är att se vem som tar mest talutrymme på ett möte. Alla personers taltid klockas och summeras. Det går även att räkna antalet inlägg från varje person istället för att ta tid. Detta är ett enkelt sätt att synliggöra om det finns vissa personer som dominerar samtalet och vad det får för konsekvenser. Talmängden på ett möte kan även analyseras utifrån ett antal viktiga frågor så som: Vem talar och hur länge? Hur lämnas ordet över till nästa person? Vem styr vad samtalet ska handla om? Hur och av vem drivs samtalet framåt? Vem skämtar och hur skämtar man?





Andra förslag på frågor som kan diskuteras är: Vad präglar de olika miljöerna? Vilka kategorier finns representerade i gruppen? Vad kännetecknar gruppen?

Diskussionscase

Att kunna ha en öppen diskussion är avgörande för att exempelvis kunna diskutera sakfrågor, skapa nya idéer och hantera uppkomna konflikter. Men det är något som gruppen måste öva på innan det blir ett skarpt läge. För att kunna förbereda gruppen kan man därför använda olika ”case”, det vill säga potentiella händelser som gruppen får resonera och diskutera kring. Följande fyra exempel visar på hur ett case kan se ut och vilken typ av diskussionsfrågor som kan vara möjliga. Skapa gärna egna case som är anpassade till syftet för er verksamhet.

Det första caset utgår från begreppet kulturkrock. Ofta används begreppet som en prognos för en situation som inte går att lösa. Vi vill med det här caset börja reflektera över användandet av begreppet och därför är det en utgångspunkt och inte ett resultat. Vi vill visa att begreppet inte är statiskt, utan istället ger en möjlighet till analys för att på så sätt finna möjliga lösningar.

Det finns lika många män som kvinnor i verksamheten. Däremot finns det ingen personal med annan etnicitet än svensk. Genom arbetsmarknadspolitiska åtgärder kommer en man från Irak in i verksamheten. Resultatet blir inte alls lyckat och han kommer inte överens med vare sig medarbetare eller chef. Det blir stora irritationer på arbetsplatsen och övriga personal anklagar mannen för att inte lyssna eller ta till sig när de försöker förklara hur verksamheten fungerar och varför den fungerar på det sättet. Personalen menar att samarbetssvårigheterna beror på kulturkrockar.

Exempel på frågor att diskutera:

- Hur går denna händelse att se på utifrån teorierna om intersektionalitet och mångfald?
- Vad är ”kulturkrockar” och vad beror det på?
- Vilka typer av kulturkrockar går att finna i exemplet?
- Hur hanterar organisationen kulturkrockar?
- Finns det kulturkrockar som är mer eller mindre svårlösta?
- Vilket ansvar har chefen?
- Vilket ansvar har medarbetarna?
- Hur ska situationen lösas?

Det är en enkönad verksamhet som domineras av kvinnor. De flesta kommer från Sverige. Genom arbetsmarknadspolitiska åtgärder kommer en man in i verksamheten. Han är i femtioårsåldern och har en annan etnicitet än svensk. Till en





början med känner personalen stor tveksamhet inför mannen. Men efter ett tag visar det sig att mannen bidrar med mycket till verksamheten och sakta börjar övrig

personal att omvärdera sina åsikter om honom. Ledningen för verksamheten menar att det tar ett tag för personalen att vänja sig vid nya medarbetare och att personalen måste få tid att komma över den första tröskeln för att se det positiva i olikheterna.

Exempel på frågor att diskutera:

- Hur går denna händelse att se utifrån teorierna om intersektionalitet och mångfald?
- Vad kan chefen göra för att medarbetarna ska komma över tröskeln snabbare?
- Vilket ansvar har medarbetarna?
- Vad kan man göra för att nya ska känna sig välkomna i gruppen?
- Hur ska en bra introduktion se ut till arbetsuppgifterna och till gruppen?

I en verksamhet är det en medarbetare som är öppet homosexuell. Han bjuder mycket på sig själv och har inga problem att öppet tala om sin sexualitet på ett skämtsamt och ironisk sätt, och ibland även på ett nedsättande sätt. Det finns dock vissa medarbetare som inte tycker att det är lämpligt att prata så öppet om sin sexualitet. Det har inget att göra med att han är homosexuell, menar de, utan på grund av att det är privata angelägenheter som inte ska ventileras på arbetsplatsen. Sexualitet ska inte ha betydelse på en arbetsplats och de pratar inte om sin sexualitet, så varför ska han då göra det?

Exempel på frågor att diskutera:

- På vilket sätt ger det här exemplet möjlighet till organisatorisk analys?
- Vilket ansvar har chefen?
- Vilket ansvar har medarbetarna?
- Är det okej att öppet prata om sin sexualitet på arbetsplatsen?
- Är det okej att skoja om sexualitet och hur påverkar det jargongen på arbetsplatsen?

I en verksamhet är det övervägande kvinnor bland medarbetarna. Personalstyrkan är dock etniskt väldigt heterogen och det finns medarbetare från alla olika världsdelar. En kvinna med annan etnicitet än svensk arbetar för en brukare. Efter första dagen hör brukaren av sig till chefen och vill byta personal. Efter samtal med chefen visar det sig att missnöjet inte har något med kompetens att göra, utan att brukaren inte vill ha personal av annan etnicitet än svensk. I samma verksamhet känner en annan brukare missnöje med personalen. I detta fall handlar det inte heller om kompetens, utan om att brukaren inte vill ha manlig personal.





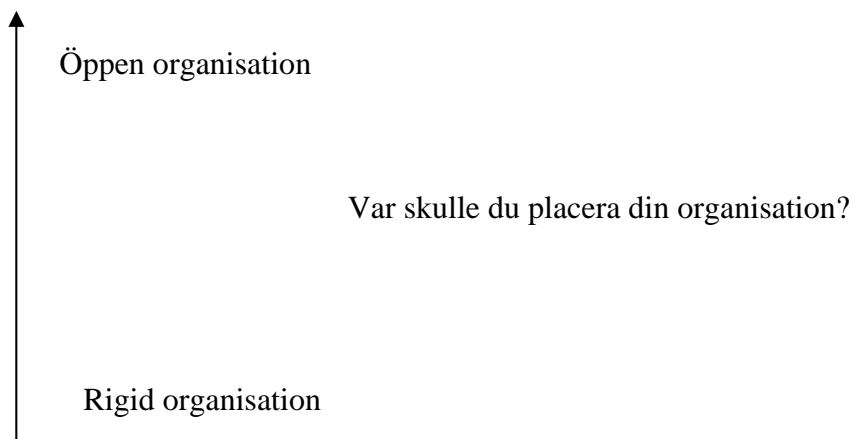
Exempel på frågor att diskutera:

- Hur ger det här exemplet möjlighet till organisatorisk analys?
- Är detta en fråga om diskriminering eller brukarens rätt att välja?
- Vilket ansvar har chefen?
- Ska en brukare ha möjlighet att välja bort personal på grund av etnicitet?
- Ska en brukare ha möjlighet att välja bort personal på grund av kön?

Värderingar, normer och regler

Värderingar är ett paraplybegrepp som innefattar normer och regler. Dessa normer kan delas in i två olika sorters normer, idealnormer och socialnormer. Idealnormerna är de formella reglerna, medan socialnormer anger vad som är allmänt accepterat i organisationen. Förbudsregler anger vad som inte anses accepterat. En öppen organisation arbetar med ideal- och socialnormer. Dessa organisationer präglas ofta av öppna diskussioner. En organisation med många förbudsnormer är en rigid organisation, det vill säga en tyst organisation.

- Vilka ideal- och socialnormer och förbudsregler finns det inom min organisation?
- Vilken typ av normer är vanligast förekommande?
- Vad säger det om organisationen?
- Hur påverkar förekomsten av dessa olika normer och regler öppenheten inom organisationen?





Uttalade och outtalade regler

De allra första dagarna på en ny arbetsplats får medarbetaren en känsla av öppenheten inom organisationen. På en arbetsplats finns det uttalade regler som man ska anpassa sig till. När en person nyanställs får den snabbt kännedom om dessa regler. Men i en organisation finns det även outtalade regler och det är ofta dessa som kan ställa till problem. Efter en tid anpassas vi med stor sannolikhet till kulturen och dess uttalade och outtalade regler. Då har vi även accepterat kulturen. Alla outtalade regler är inte dåliga men att synliggöra dem kan vara ett sätt att närma sig kulturen för att se om det finns regler som begränsar individerna. Därför är det bra att fånga upp nyanställda för att låta de spegla de outtalade reglerna. För att synliggöra skrivna och oskrivna regler kan följande diskussionsfrågor vara till hjälp:

- Vilka uttalade regler finns det inom verksamheten?
- Vilka outtalade regler finns det inom verksamheten?
- Vad fyller de outtalade reglerna för funktion?
- Vilka konsekvenser får dessa regler?

Skapa intern rörlighet

Intern rörlighet är ett sätt att få medarbetare att prova på andra uppgifter inom organisationen. Det handlar inte om att alla ska högst upp i hierarkin, utan att stimulera till möjligheten att röra sig inom organisationen och på så sätt undvika att medarbetare upplever sig vara fastlåsta i en position. Därför är det i första hand horisontell rörlighet vi talar om. Genom att ge möjlighet till intern rörlighet skapas nya kunskaper, färdigheter och infallsvinklar, vilket gagnar både individen och organisationen som helhet.

Här följer tre exempel på hur intern rörlighet kan skapas:

- Skapa korsbefruktningar, en kompetens som finns inom en verksamhet kan fungera lika väl inom en annan verksamhet.
- Skapa en form för medarbetare att prova på andra arbetsuppgifter inom organisationen.
- Göra praktik i andra verksamheter inom organisationen.

En viktig del av att skapa intern rörlighet är att erfarenheter återkopplas till verksamheterna. Vad präglar de olika verksamheterna? Vilken organisationskultur är dominerande? På så sätt skapas en win-win situation där både den egna verksamheten och den verksamhet man besöker får ta del av upplevelser och erfarenheter från verksamhetsutbytet.





Diskussionsfrågor

När man ska studera kulturen måste man börja med att se till hur det ser ut idag. Kulturen är i sig inte skadlig, det är tystnaden kring den som gör att det blir förstelnade mönster. Därför kan diskussionsfrågor vara en bra hjälp för att börja diskutera hur det ser ut hos oss. Vi måste veta var vi står för att veta vad vi vill förändra. Frågorna kan behandla den egna verksamhetens struktur och kultur, men även föreställningar om andra verksamheter samt organisationen som en helhet.

Frågorna kan grupperas utifrån vilket perspektiv som är aktuellt för organisationen. Det kan exempelvis vara utifrån individperspektiv, kommunikation, förmedling eller frågor som diskuterar organisationsstrukturen. Välj, kategorisera och kombinera fritt de frågor som passar bäst för ert syfte!

1. Beskriv din verksamhet som en metafor!
2. Hur brukar ni beskriva er organisation? Vilka ord är vanligaste förekommande för att beskriva organisationen?
3. Nämn tre personer som du upplever har rikt inflytande på organisationen! Beskriv dem så utförligt som möjligt! Hur är de? Hur uppträder de? Hur betar de sig? Hur agerar de? På vilket sätt utför de sitt inflytande? Vilka konsekvenser får det?
4. När de tre mest inflytelserika personerna är identifierade, vad finns det för likheter mellan dem? Om du vill kommunicera med dessa personer, vad är det då som krävs?
5. Vilka olika föreställningar finns det om olika verksamheter inom kommunen? Vad pratar man om? På vilket sätt pratar man om dessa föreställningar? När pratar man om dessa? I vilka sammanhang pratar man inte om dessa?
6. Finns det vissa personer som man ofta pratar om? Om vad pratar man? På vilket sätt pratar man om dem? Vilka är favoritämnen vid informella konversationer?
7. Vad är det som gör att någon passar in i gruppen? Vad måste man ställa upp på för att passa in?
8. Hur hanteras uppkomna konflikter i organisationen eller i grupper?





9. Hur behandlar vi personer som ofta avviker från normer och fattade beslut?
10. Vad är ett misslyckande? Får man misslyckas? Hur hanteras misslyckanden i organisationen? Vem värderar misslyckanden?
11. Vilka beteenden och aktiviteter är särskilt uppskattade och ger hög status? Vad är mindre accepterat? Hur bemöts människor med nya idéer?
12. Hur tar medarbetare eget ansvar?
13. Vilka flaskhalsar finns det inom verksamheten? Hur tar sig dessa uttryck?
14. Försök att komma på vad som "sitter i väggarna", det vill säga vilka normer som finns om vad man ska göra och inte göra?
15. Inom vilka områden i organisationen finns det klara regler. Hur förmedlas de? Finns det områden där det inte finns klara regler?
16. Vilka olika insatser uppskattas och belönas särskilt i organisationen? På vilket sätt visas detta?
17. Hur fattas beslut i organisationen?
18. Hur förmedlas beslut till organisationen?
19. Vad strävar man efter inom kommunen?
20. Hur förmedlas viktiga saker och händelser till organisationen?
21. Hur förmedlas förändringar i organisationen?