DELTAGARDOKUMENTATION

Ledarskap i fokus

Kompetensutveckling för Trossamfundsledare

Ulrika Jonsson
Fredrik Hedlund

sensus

TA
FÅ
SÖKA
MAKT

Träff 1

Vid första tillfället handlade ledarskapsutvecklingspasset om grunden för ledarskap, hur vi vill arbeta under kursen och övningar för att lära känna varandra och våra tankar om ledarskap.

Ledarskap

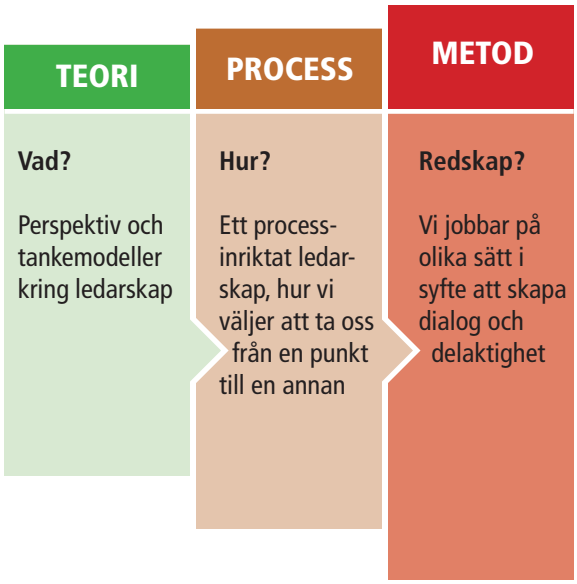
WIKIRUTA

Ledarskap *är ur ett organisatoriskt synsätt ett speciellt beteende som människor utövar i avsikt att påverka andras tänkande, inställning och uppförande. Ledarskap kan ses som det beteende som kommuniceras gentemot andra i ett socialt system. Att hantera ledarskap är inte en position man tilldelas i ett företag, utan den relation som kommuniceras mellan varandra enligt vissa kriterier. Detta betyder att en tillsatt chef kan sakna vad som allmänt förknippas med ledarskap samtidigt som en arbetare på golvet kan ha ett beteende associerat med ledarskap. Ledarskap i sig är alltså inte nödvändigtvis kopplat till uppgifter eller mål som ska uppfyllas, till skillnad från den formella ledaren i företaget där de oftast förutsätter att dessa mål uppnås. Detta kan ses som skillnaden mellan formellt och informellt ledarskap.*

Teori – så här vill vi jobba under utbildningen

Presentation av hur vi tänker att ledarskapsutvecklingsdelen av utbildningen ska bidra med flera olika perspektiv.

- **Det ska ge kunskap** – en teoridel om tankemodeller och perspektiv.
- **Genom att pröva och öva lär vi oss** – genom process och testande lär vi av och med varandra
- **Det ska ge en metod** – olika redskap som gör det enklare att vara ledare.



Källa: MOD, Mångfald och Dialog

Övning

Metod: Hitta 10 likheter er emellan som inte syns!
Kommentar: Det är många saker i en person som inte syns på utsidan men som ändå gör att vi tror att vi vet saker om den personen. Detta kan leda till missuppfattningar, generaliseringar, fördomar, och går det ännu längre kan det leda till segregation och diskriminering. Möjligheten ligger i olikheten. Det kan uppfattas som ett hot – vi blir ifrågasatt och hamnar i försvar, eller det blir en möjlighet – en tro på att olikheter berikar.

Teori – byggstenar för ledarskap

Sex byggstenar för fungerande ledarskap.

- **Kommunikation** – göra mig förstådd och försöka förstå.
- **Förlåtelse** – ledarskap behöver en tanke om förlåtelse, annars blir människan ett offer för egna handlingar.
- **Ömsesidighet** – du har alltid något av den andre i dina händer.
- **Integritet** – vem är jag och hur reagerar jag i olika situationer? Vilka är mina fördomar, vilka är mina värderingar som jag står för?
- **Tillit** – till mig själv, andra och mitt sammanhang.
- **Framtiden** – hur jag leder idag har att göra med vart jag vill vi ska gå, jag har en idé om hur det ska bli.

Att samtala om:

Vilka byggstenar är viktiga för dig i ditt ledarskap? Finns det någon byggsten som du behöver utveckla? Saknar du någon byggsten?

Tips på metoder för ledarskap och grupputveckling:
Sensus metodbank www.sensus.se/metodbanken

Träff 2

Ledarutveckling tillfälle två hade människosyn och kunskapssyn i fokus.

Människosyn

WIKIRUTA

Människosyn *kan sägas stå för de föreställningar om människan, såväl teoretiska idéer som praktiska antaganden, av allmän natur som vi antas omfatta. Dessa består då i föreställningar eller teorier om hurdana människor faktiskt i allmänhet är. Alla har olika människosyn, likväl har alla religioner olika syner på människan, mannen och kvinnan.*

Ledarskap hör nära samman med min människosyn. Hur jag tänker och reflekterar omkring mig själv och andra människor styr mitt handlande som ledare.

Vilka grundläggande antaganden har jag omkring människor? Vilka ”byggstenar” ingår i min människosyn?

Ledarskap är också förmåga att kunna reflektera omkring sitt handlande och försöka förstår varför jag agerar och reagerar på olika sätt i olika situationer.

5 byggstenar för människosyn

- **Alla människor är olika** – tolererar jag eller respekterar jag?
- **Samma värde** – Alla människor är lika mycket värda. Värdet sitter inte i att vi är lika.
- **Har behov av andra och behövs av andra** – alla ska känna sig delaktiga och ha möjlighet att påverka sitt sammanhang.
- **Förmåga att lära** – behöver lära sig mer för att kunna göra något nytt i livet, lär mer om sig själv och samhället för att kunna påverka.
- **Mer än vad han/hon har blivit** – alla har potential att göra underverk. Är mer än sina förmågor.

Källa: MOD, Mångfald och Dialog

Kunskapssyn

WIKIRUTA

Kunskap *är ett begrepp som kan syfta på inlärda teoretiska förmågor, alla fakta eller vad någon känner till om ett sakförhållande eller en situation. Kunskap kontrasteras ibland mot praktiska färdigheter och erfarenheter men oftare mot låg grad av tillgång till fakta. Ibland åsyftas också förståelse av ett ämne så att man kan använda det för ett specifikt syfte när det passar. Vetskap och vetenskap är näraliggande koncept.*

Nära människosyn ligger också kunskapssyn. Som ledare vill man ofta att något ska förändras eller fördjupas. Man söker mer kunskap tillsammans och enskilt. Då är det viktigt att tänka omkring sin kunskapssyn. Vad är kunskap? Hur lär sig människor?

I min ledarroll, hur ser jag till att olika typer av kunskapssyn kan användas? Vilket sätt att lära är det sätt som jag använder oftast och finns det något sätt som jag behöver träna på?

4 olika slags kunskap:
- **Faktakunskap** – teoretisk kunskap, lära genom att läsa, lyssna.
- **Handens kunskap** – praktisk kunskap, lära genom att göra, skapa, kreativitet.
- **Erfarenhetskunskap** – kunskap genom egna upplevelser, prövat tidigare.
- **Passion** – kunskap genom engagemang, du brinner för något.

Reflektionsfrågor

Hur använder jag min kunskap?
Var tror jag som ledare att kunskap finns? Inom gruppen eller utanför?
Kunskap – utveckling och förändring

Träff 3

Ledarutveckling tillfälle tre hade makt, och maktens begränsningar. Nedan följer dokumentation från passet.

Makt

WIKIRUTA

***Makt** är ett sociologiskt, teologiskt, organisationsteoretiskt och filosofiskt begrepp som beskriver möjligheten att efter egen vilja fatta beslut som verkställs. Makt är ett relativt begrepp, som förutsätter minst två parter.*

Brainstorm – Idékläckning (läs om metoden i Sensus metodbank)

Makt – vad associerar vi med makt

Vi delade in deltagarna i två grupper och gjorde en brainstormövning genom att skriva ord på tavlan. Samtal i stor grupp omkring respektive grupps ”brainstorm”.

4 hörnövning

Varför söker vissa människor makt?

- För att de vill bestämma över andra.
- För att de vill göra en viktig insats.
- För att de är ledartyper.
- Något annat?

Om övningen

4 hörnövning är en form av värderingsövning där vi får ta ställning till olika påståenden. Varje hörn i rummet motsvarar ett svar. Det fjärde hörnet är det öppna hörnet där man ställer sig om man har ett eget svarsalternativ. Jag går till det hörn som jag tycker bäst stämmer överens med min egen uppfattning. Det finns inget ”rätt” svar. När alla deltagare står vid ett hörn finns det möjlighet att prata med varandra om varför jag valde just detta hörn.

Härskartekniker – Berit Åhs (norsk professor)

Härskartekniker är ett sätt att begränsa andras inflytande och är en mer eller mindre medveten strategi i syfte att påverka eller manipulera sin omgivning. Det kan göras på flera olika sätt och ibland märks det knappt. Det kan vara bra att känna igen de olika härskarteknikerna, för att lättare kunna säga ifrån om någon använder en på dig och för att förstå att det inte är du som har gjort något fel.

Osynliggörande

Att tysta eller marginalisera oppositionella genom att ignorera dem.

Exempel:

- Någon tar upp det som någon just sagt som om det vore en egen idé eller tar ordet trots att någon annan just börjat prata.
- På ett möte börjar de andra skrapa med stolarna, bläddra i sina papper, viska eller gäspa när någon får ordet.

Förlöjligande

Att genom ett manipulativt sätt framställa någons argument eller person som löjlig och oviktig. Detta genomförs till exempel genom att använda slående men ovidkommande liknelser. Även att inför gruppen anmärka på någons yttre är ett sätt.

Exempel:

- En kollega skrattar åt någons uttal och säger att vederbörande låter som en karaktär i en kul TV-serie (när vederbörande hade något viktigt att säga).

Undanhållande av information

Att utestänga någon eller marginalisera vederbörandes roll genom att undanhålla väsentlig information.

Exempel:

- Kollegor låter någon förstå att de haft ett möte där vederbörande borde ha varit med.
- Beslut som skulle fattas vid ett möte har redan fattats tidigare i informella sammanhang, dit inte alla berörda haft tillträde.

Läs mer i boken: Härskarteknik av Elaine Bergqvist

Tankar omkring makt

Makt att eller makt över

■ Som ledare har du makt. I relation till människor är det viktigt att reflektera över hur jag använder den. Det är stor skillnad på makt att åstadkomma något och att ha makt över något eller någon.

Språket äger makt, och den som äger språket har makt

■ Som ledare har man ofta formuleringsföreträde, man sätter agendan och är den som ofta får prata inför andra. Underskatta inte den makt som följer med att vara den som talar inför gruppen, men också vara den som är talesperson för gruppen. Dina ord och ordval beskriver en verklighet men skapar också en ”verklighet”.

Makt hör ihop med ansvar

■ Som ”maktbärare” har man alltid ansvar. Man kan inte förvänta sig inflytande och sen inte ta ansvar för följderna. Både de positiva, och ibland negativa, roliga och ibland tråkiga.

Makt har begränsningar

■ Du har bara makt så länge som de du leder låter dig ha makt. Att du har makt som ledare handlar om tillit från de du leder. När den tar slut kommer också din makt att ta slut. Det vet vi i det stora och det vet vi i det lilla. Som förtroendevald är det väldigt konkret. Man är vald med förtroende. Vid nästa omröstning kan någon annan ha ett större förtroende. Det är spelets regler.

Makt korrumperar – berusar

■ Det finns en risk att man förlorar sin ödmjukhet och respekt för sitt ledaruppdrag och sin makt, för människor och sammanhang som man leder. Alla ledare behöver människor omkring sig som kan korrigera och törs säga ifrån när man som ledare börjar utnyttja sin position för egen vinning.

Läs mer i boken: Makt, Verbum förlag

Reflektion över metod – varför har vi jobbat som vi har gjort idag

Ibland är det klokt att som ledare att tänka igenom varför man väljer vissa övningar. Hur man pedagogiskt försöker få deltagarna delaktiga och att många sinnen används.

Denna gång ville vi:

■ Skapa delaktighet och använda mångas kompetens.
■ Använda fler sinnen och kroppen.
■ Visa på att olikhet berikar.
■ Ge teoribildning.
■ Hjälpa till med att sortera och förpacka, skapa ordning i den ”fakta” som gruppen diskuterar.

Träff 4

Ledarutveckling tillfälle fyra hade konfliker och konflikthantering i fokus.
Nedan följer dokumentation från passet.

Konflikt och konflikthantering

WIKIRUTA

Konflikt *innebär ett möte mellan sådant som inte är förenligt. Ordet konflikt kommer från det latinska ordet conflictus som betyder sammanstötning, att kollidera, råka i strid. Konflikter kan föreligga såväl inom en människa som mellan personer, grupper, organisationer eller stater.*

Introduktion

Som ledare är det viktigt att kunna sortera och analysera konflikter. Att försöka skapa förståelse och ordning i på vilket sätt som intressen faktiskt krockar. Det är inte självklart att människor ser på en konflikt på samma sätt. Som ledare kan jag vara orsak till konflikt, bli utsatt för en konflikt eller indragen i andras konflikter. Då är det bra att ha kunskap om hur jag kan hantera konflikten på olika sätt.

Linjeövning

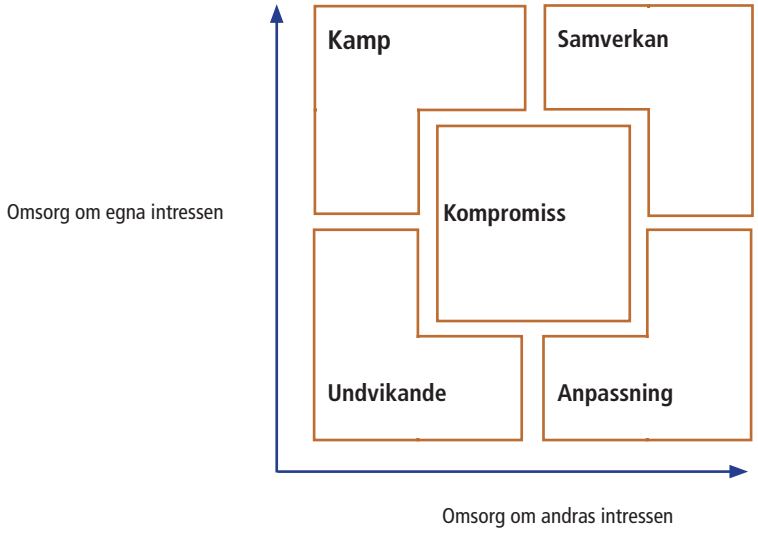
En värderingsövning där deltagaren ska svara på ett påstående, om jag håller med om det eller om jag absolut inte håller med om det. Man gör en ”linje” i rummet där ena sidan är ”håller med” och andra sidan är ”håller inte med”. Man kan även ställa sig längs med linjen om man kanske tycker ”både och”.

Vi tog ställning till två påståenden:

- Konflikter är jobbiga.
- Jag har inga konflikter.

Arenor för konflikter/var uppstår konflikter?

- Individuella konflikter – intressekonflikt inom mig själv.
- Mellanmänskliga konflikter – människor omkring oss både hjälper oss med våra behov och står i vägen för dem.
- Systemkonflikter – vi har regler och ordningar för samspel och väljer att följa dem för att undvika konflikt.



Beteenden för att hantera konflikter

Kamp

■ Kampen är en maktorienterad konfliktstil där man använder sin makt för att vinna konflikten. Man brukar säga att kamp prioriterar egna intressen framför relationen.
Kamp är bra vid: gränssättning, nöd, energi, försvar, tidsbrist, principer.

Undvikande

■ Du använder den undvikande konfliktstilen tar du varken hänsyn till andras intressen eller dina egna. Precis som namnet antyder undviker man konflikten, ingen får vad de vill och konflikten löses inte utan finns kvar.
Undvikande är bra vid: paus, flykt, prioritering, problemet löser sig av sig självt.

Kompromiss

■ Att kompromissa kan vara en mycket bra metod för att skapa gemensamma lösningar. Att gå från kamp till kompromiss kan vara en stor framgång. Men det är alltför vanligt att framhålla konfliktstilen kompromiss som ett ideal.
Kompromiss är bra vid: tidsnöd, andrum, nödlösning, låsningar, rättvisa.

Anpassning

■ Anpassning återfinner man längst ned till höger. Där är omsorgen om den andras intressen stor och omsorgen om de egna intressena låg. Att anpassa sig är att ge upp sina intressen och låta den andra vinna.
Anpassning är bra vid: fel, strategiskt val, harmoni, omtanke, skydd.

Samverkan

■ Stilen handlar om maximal omsorg för både egna och andras intressen. Samverkan betyder därmed en strävan mot att båda parter ska få sina intressen tillgodosedda. Det är därför den kallas vinna-vinna för att särskilja den mot de andra konfliktstilarna där konflikten är något som bara ena parten kan vinna.
När vi samverkar kan vi gemensamt göra större delar av konflikten tillgänglig för varandra.
Samverkan är bra vid: lära, engagemang, läka, viktigt, bättrar på samarbetsklimatet.

Övning: gruppsamtal:

Hur hanterar jag konflikter i min ledarroll?

Huvudsaklig källa: Johan Ydrén, konsult konflikthantering. Han har skrivit både böcker men har också en mycket matnyttig hemsida, www.hanterakonflikter.se

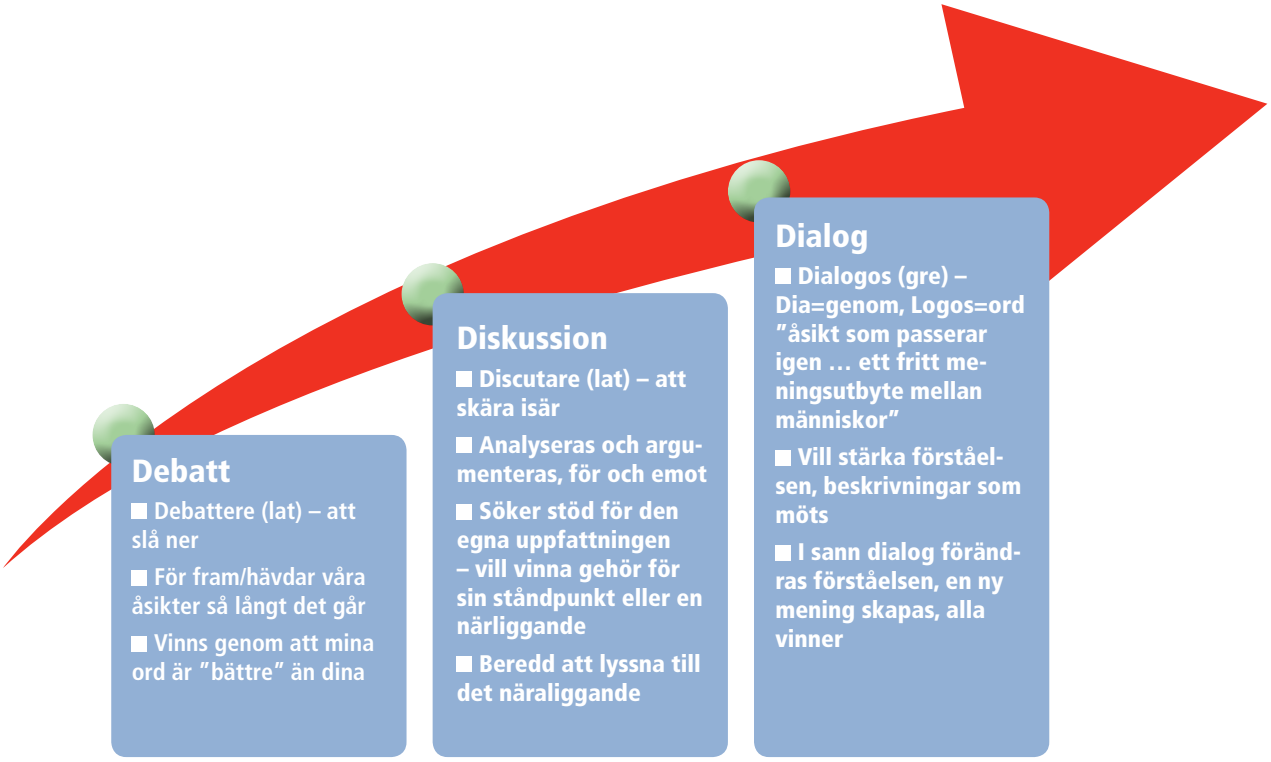
Träff 5

Ledarutveckling tillfälle fem hade skillnaden mellan debatt, diskussion och dialog, ”demokratispelet och ”det svåra samtalet” och i fokus. Nedan följer dokumentation från passet.

Det svåra samtalet och kommunikation

Debatt – diskussion – dialog

Som ledare är det viktigt att veta vilket samtal man för. Ofta är vi slarviga och blandar ihop olika begrepp och därför förstår vi inte varandra. Debatt, diskussion och dialog är ett exempel på detta. Dessa ”samtalsstilar” har helt olika syften och åstadkommer olika saker i en grupp och i ett samtal.



Övning – Demokratispelet

Många gånger när vi framför våra åsikter, funderingar eller kunskaper hamnar vi i en debatt där det gäller att vinna. Syftet med denna övning är att få en förståelse för hur viktigt det är att kunna lyssna och kompromissa.

■ Individuell fas. Var och en ska skriva ned fem ord som beskriver ett bra samhälle.
■ Gruppfas. Nu ska man i gruppen (högst fem personer i varje grupp) komma överens om fem ord för ett bra samhälle med utgångspunkt från de individuella orden. Det gäller alltså att enas. Skriv ned gruppens fem ord på ett papper. Gruppen ska dessutom utse en representant för sin grupp.

■ Förhandlingsfas. Representanterna placeras på stolar framför de övriga. De ska nu komma överens om tre ord som beskriver ett bra samhälle. Övriga deltagare sitter kvar i sina grupper men får inte kommunicera med sina respektive representanter muntligt. De ska bara lyssna.

Förhandlingen börjar. Om den blir låst kan du som ledare föreslå ”time-out” så att representanterna kan gå tillbaka till sin grupp och be om råd för hur de ska komma överens. Det är inte säkert att representanterna kommer i mål, dvs kommer fram till tre ord. Du som ledare avbryter när det inte händer så mycket mer.

Att samtala om:
■ Hur var det att vara representant?
■ Fick alla delge sin åsikt?
■ Lyssnade man på varandra?
■ Hur var det att sitta och lyssna?
■ Blev det någon kamp?
■ Vilka ord glömdes bort i samtalet?
■ Hur stark är lojaliteten mot gruppen?

Avslutning
■ Som avslutning kan man föra ett samtal om alla orden utan at välja de viktigaste. Nu har grupperna påstått något viktigt om samhället – grunden för våra värderingar och beteenden. Detta perspektiv är därmed utgångspunkten för alla andra samtal.

Ledarskap och ”det svåra samtalet”

Som ledare ställs man ofta i situationen att leda eller föra svåra samtal. Samtal som är känsliga och kan vara jobbiga. Vi inledde med brainstormövning utifrån tre rubriker, se nedan.

Vad kan vara ett svårt samtal?
■ Lönesamtal.
■ När man saknar kunskap.
■ Bristande kulturförståelse.
■ Varningssamtal.
■ Intressekonflikt.
■ Ofrivilligt stödsamtal.
■ Sjukdomsbesked/sorgebud.
■ Utvecklingssamtal.
■ Arbetsledande samtal.
■ Ledaren behöver stå upp för något som den kanske inte personligen tror är riktigt.
■ Prioriteringsbeslut.

Varför är samtalet svårt?
■ Saknas förtroende och tillit.
■ Man är inte nöjd med sitt eget beslut.
■ Dåligt samvete.
■ Förlorar vänskap.
■ Roligare att vara populär.
■ Man är förberedd med fördomar från andra.
■ Rädd för att möta något dålig, kritik.
■ Blir känslosamt.
■ Egna minnen kan prägla samtalet.

Tips på att hantera svårt samtal:
■ Skilj på roller – behöver kunna gå in och ur roller för att släppa oro och bekymmer.
■ Jag-budskap, ibland svårt dock. Det kan vara ett vi-beslut som ledaren behöver framföra och stå upp för.
■ Förberedelse.
■ Hålla sig till sitt syfte – var tydlig.
■ Tänk på ditt kroppsspråk – ”du läcker vad du tänker”.
■ Vågrät och lodrät psykologi.
■ Var pedagogisk.
■ Ställ frågor.
■ Tänk igenom tid och plats.

10 tips och förslag som underlättar det svåra samtalet

1. Kommunikation. Ett lyckat resultat kommer att bero på två saker: hur du är och vad du säger. Hur du är, dvs din attityd emot situationen och det svåra samtalet (stödjande, nyfiken, öppen för problemlösning) kommer att kraftigt påverka vad du säger.

2. Konstruktiv förväntan. En bra förväntan, oavsett vad det svåra samtalet handlar om, är att det nästan alltid leder till något positivt. Många gånger kommer oväntade saker fram som kan leda till att alla inblandade kan växa som individer.

3. Saklig. Känn till och återgå till ditt mål med samtalet om ni hamnar i svåra stunder under samtalet.

4. Förbered. Det kan vara bra att ge en förvarning som kan låta något i stil med: ”Det jag kommer att ta upp med dig kan antagligen kännas lite ansträngande eller jobbig.” Syftet är att både underlätta för den du ska ha det svåra samtalet med och för att du själv ska ha en inledning som leder rakt på sak.

5. Led lugnt. Försök att inte ta verbala attacker personligen. Hjälp din medarbetare/samtalspart att komma tillbaka till det sakliga problemet ni försöker lösa.

6. Tid och plats. Avsätt gott om tid och välj en plats som är bekväm för alla parter. Tänk på insyn osv. Förbered möjlighet till nytt möte för uppföljning.

7. Acceptera konflikten. Förutsätt inte att personen kan se saker ur din synvinkel. Försök skapa förståelse och helhetsbild men förvänta dig inte att ni blir överrens

8. Känslor kommer. Var beredd på att känslorna kan svalla och personer kan då säga saker de inte riktigt menar.

9. Träna. För en del fungerar det att öva samtalet med en vän innan du håller det riktiga.

10. Förväntanshorisont. Öva konversationen mentalt. Se olika möjligheter och visualisera dig själv hantera dem med enkelhet. Ha en vision av resultatet du hoppas på.

Källa: Företagande Redaktionen

Erfarenhetsutbyte – svåra samtal

Vi delade upp oss i grupper om 3 personer som fick föra samtal utifrån följande frågor:

- Berätta om ett ”svårt samtal”.
- Hur förberedde du dig?
- Vad lärde du dig?

Samtal i cirka 30 minuter, därefter samtal i stor grupp

Läs mer: Här är några tips på böcker som har inspirerat oss och gett stöd i vår eget ledarskap och ledarutveckling

- Det pedagogiska ledarskapet, Siv Their.
- Ledarskapshandboken, Att utveckla och stärka ledarskapet, Bosse Angelöw.
- Brinna! Att göra skillnad som ledare i en ideell organisation, Lisa Moraeus.
- Nya perspektiv på organisation och ledarskap, Lee G. Bolman, Terrence E. Deal.
- Förändring som tillstånd, Bo Ahrenfelt.

Om dokumentationen

Under 2013 och 2014 har SST – Nämnden för statligt stöd för Trossamfund erbjudit trossamfundsledare kompetensutveckling i syfte att ge redskap till att bättre orientera sig i det svenska samhället och leda sina organisationer. Botkyrka folkhögskola har varit huvudansvariga för utbildningen och Sensus studieförbund har ansvarat för den del som handlar om ledarskap.

Denna dokumentation sammanfattar den del som handlar om ledarskap.

FOTO Joel Stockman FORM september 2014

sensus