

UPPGIFTEN, GRUPPEN OCH JAG

STRIMMA C I GMU

Handledarmaterial

Underlag för handledning, Strimma C, GMU. version 2014-06-26**Innehållsförteckning**

1. Om underlag för Strimma C	3
1.1 Inledning.....	3
1.2 Bakgrund till kapitel 2 i H SamBef	4
2. Om Samarbete - en liten bakgrundsbeskrivning till handledaren	5
2.1 Uppgiften som utgångspunkt	5
2.2 Påverkan	5
2.3 Människosyn	6
2.4 Begreppen chefskap, ledarskap och formalia.....	7
2.5 Samarbete och att vara samarbetare	8
3. Arbetsmetodik och handledning i Strimma C	9
3.1 Inledning.....	9
3.2 Uppgiftsställande och gruppens arbete - några tips.....	9
3.3 Uppföljning i den dagliga utbildningen - några exempel.....	10
3.4 Redovisningar.....	10
3.5 Hur kan vi arbeta med gruppens utveckling?	10
3.6 Genomförandeplan Strimma C.....	12
3.7 Genomförande av respektive pass	13
Pass A: Introduktion Strimma C	13
Pass B1: Kommunikation. Uppgift ”tältet”, självskattning.....	14
Pass B2: Kommunikation. Att utveckla gruppens samtalande.	15
Pass C: Den problemlösande samarbetskulturen	16
Pass D1: Uppgiften och gruppen.....	17
Pass D2: Individen och Triangeln	18
Pass E: Moral	19
Pass F: Återkoppling: Genomgång av hela blädderblocket	19
Pass G: Särskild tillsyn på gruppen inför projekt 6.....	20
Pass H: Återkoppling utfall projekt 6.....	21
4. Referenser.....	21

Underlag för handledning, Strimma C, GMU. version 2014-06-26**1. Om underlag för Strimma C****1.1 Inledning**

Förmåga att kunna arbeta tillsammans med andra i en grupp - att samarbeta - är något som krävs hos all personal i Försvarsmakten.

Kapitel 2 i Handbok Samarbete och befälsföring är utformat för att kunna användas som underlag vid utvecklingen av gruppens samarbetsförmåga. Det används under genomförandet av strimma C i GMU.

Det kan användas av alla grupper som formas, omformas eller som arbetar med att bibehålla sin förmåga att samarbeta. Valda delar av kapitlet kan också användas vid genomförande av APT.

Kapitlet innehåller ett antal ”verktyg” som gruppen använder för att utveckla sin samarbetsförmåga. Verktygen föregås av textavsnitt som gruppens medlemmar läser innan verktygen används.

I en grupp som verkar under längre tid bör verktygen planeras in att genomföras med några månaders mellanrum. Då finns förutsättningar för gruppen att långsiktigt arbeta med sin samarbetsförmåga.

I kapitlets inledning förs ett kortare resonemang om att vara en i gruppen, det sammanfattas med fem påståenden om schyssthet. Dessa påståenden är underlag för en attityd eller grundhållning hos gruppens medlemmar när de närmar sig samarbetet.

Därefter kommer avsnitt om:

- kommunikation
- problemlösande samarbetskultur - ett sätt att förebygga destruktiva konflikter
- uppgiften, gruppen och individen - samspel för att skapa en bra balans i samarbetet
- gruppens moraliska handlingsberedskap.

I detta häfte återfinns underlag för hur kapitel 2 i H SamBef används i Strimma C, GMU.

Underlag för handledning, Strimma C, GMU. version 2014-06-26**1.2 Bakgrund till kapitel 2 i H SamBef**

- Utgångspunkten för arbetet med kapitlet har varit de uppgifter som våra insatsförband har att lösa. Därmed har vi medvetet valt att inte utgå från andra material eller koncept. Därför är det viktigt att de resonemang som förs i kapitlet och de verktyg som presenteras inte kopplas till andra material eller koncept. Någon sådan prövning har inte skett.
- I arbetet har vi tidigt konstaterat att bilden av vad begreppet ledarskap står för spretar betänkligt. Därför har vi, med stöd av en arbetsgrupp, gjort ett grundligt arbete med att skapa en grundplatta i vad vi menar med begreppen ledarskap, chefskap och formalia.
- När vi samtalat med olika individer i vår organisation om ledarskap har vi konstaterat att väldigt många omedelbart har börjat prata om chefer. Vi vill poängtera att vår utgångspunkt inte är chefen *utan den uppgift som ska lösas*. Uppgiftens krav på ledarskap för att bli effektivt löst har varit vårt rättesnöre.
- Vi flyttar fokus till ledarskapshandlingar som var och en måste bidra med för att gruppen ska lösa sin uppgift. Detta leder bl a till att utveckling av **förmågan att samarbeta** i grupper blir central.
- Detsamma gäller relationer –och därmed resonemang om tex teambuilding - vi menar att gruppen behöver de relationer som krävs för att lösa uppgiften. Sådana relationer utvecklas bäst i den skarpa kontexten: dvs när gruppen löser sina ordinarie uppgifter.
- Vi redovisar inga teorier kring gruppens utveckling. Vår uppfattning är att gruppen ska utveckla förmågan att själv skapa en bild av hur man ska vara och fungera i sin grupp för att kunna lösa kommande uppgifter. Därefter utvärderar man sig mot denna bild. Vi menar att detta är en kvalitativ skillnad i förhållande till att utvärdera sig mot en generell teoretisk modell.
- Alla vilka har uppgifter som befäl, lärare, chefer eller arbetsledare i FM ska kunna vara handledare med kapitlet som grund – utan särskilda utbildningar. Svårare än så vill vi inte göra det.
- Vi menar också att kapitlet i huvudsak ska användas av gruppen själv – inte förmedlas till dem. Detta framgår av de riktlinjer för genomförande som presenteras i detta underlag för handledning.
- Detta underlag har en tydlig utgångspunkt i uppgiften. Det lämpar sig därför inte som en isolerad ”blockutbildning”. Det förutsätter att gruppen kan relatera underlaget till uppgifter de faktiskt arbetar med och är organiserade för att lösa. Uppgifter som är konstruerade för ledarskapsutbildning ska undvikas.

Underlag för handledning, Strimma C, GMU. version 2014-06-26**2. Om Samarbete - en liten bakgrundsbeskrivning till handledaren****2.1 Uppgiften som utgångspunkt**

Militära enheter finns till för att lösa uppgifter. Gruppen ska utveckla och bibehålla en tillräcklig förmåga – en förmåga som har många olika ansikten – för att kunna lösa de uppgifter den ställs inför. Uppgiften är central, den är vårt riktmärke, det är mot den vi har att pröva oss: uppgiften är vår utgångspunkt.

Uppgiften som utgångspunkt tydliggör kraven på att alla i ett förband är delaktiga i - och har ett ansvar för - att uppgiften blir löst. Alla förväntas alltså, efter sin förmåga, att bidra med de handlingar som krävs för att önskat slutläge ska kunna uppnås.

För att detta ska vara möjligt krävs att alla har en fördjupad och tidig förståelse för vad som ska åstadkommas. Detta förutsätter i sig att många tidigt blir delaktiga i vad som ska uppnås. Här är syftet med delaktighet att skapa förutsättningar för att förstå. Alla måste förstå för att på bästa sätt kunna ta sitt ansvar för att uppgiften löses. Delaktigheten är då snarare en skyldighet än en rättighet. Jag är alltså skyldig att vara så delaktig som behövs för att jag ska kunna förstå hur jag på bästa sätt kan bidra till att uppgiften löses framgångsrikt. En viktig skillnad till att "någon" ordnar så att man blir delaktig.

Den tidiga förståelsen är en utveckling av uppdragsfilosofin där underställda ges en utökad möjlighet att ta initiativ och agera.

När alla tar ansvar blir resultatet att man måste resonera sig in i framtiden. Detta inte bara utifrån egna uppfattningar och motiv utan också utifrån omgivningens sätt att tolka och välja. Individen erövrar sin förståelse av vad som ska åstadkommas. Detta är en tydlig skillnad mot den som endast fått information om och motiv för det som ska uppnås.

Om en chef tidigt för en dialog kring uppgiften, flyttas fokus från chef till den uppgift som ska lösas, utan att chefens ansvar går förlorat. Dvs om alla i enheten har som fokus att göra sitt bästa för att bidra till att uppgifterna blir lösta förvandlas alla till *samarbetare* i en gemensam ansträngning. Utöver de traditionella vertikala kommunikationsmönstren uppstår då också en rad andra mönster, vi kan för enkelhetens skull kalla dem horisontella.

2.2 Påverkan

Vår utgångspunkt är att *påverkan* är ett oeftergivligt villkor för ledarskap, utan påverkan inget ledarskap.¹ Påverkan innebär att relationen mellan människor är aktiv samt att påverkan är riktad åt flera håll, både vertikalt och horisontellt.

Ledarskap innebär att skapa *förändring*. De eftersökta förändringarna återspeglar den syn på vad som behöver göras och som delas av den/de som leder och den/de som följer. D v s ledarskap innebär påverkan av individer för att skapa förändring mot en önskvärd framtid.²

¹ Se t ex Tannenbaum, Wechsler & Massarik (1961), Katz & Kahn (1978), Rauch & Behling (1984), Daft (1999), Alvesson & Ydén (2000), Yukl (2002), Doktrin för gemensamma operationer (2005), Hughes, Ginnett, & Curphy. (2006), Northouse (2007)

Underlag för handledning, Strimma C, GMU. version 2014-06-26

Att påverka andra innebär att jag påverkar andra individers uppfattning om verkligheten. En sådan uppfattning handlar om vad som är möjligt och omöjligt, vad som är eftersträvänsvärt, vad som vore värdefullt, vad som skulle vara problematiskt osv.³ Att jag tillmäter det någon annan säger sådan vikt att jag låter mig påverkas och väljer att följa detta, innebär att jag aktivt är med och skapar förutsättningar för att uppgiften ska kunna lösas.

Den person som i en viss situation är den drivande kraften bakom en viss verklighetsdefinition, ett ställningstagande och förslag till handlande, är den som rimligen får anses utöva ledarskap. Detta även om det är en annan, överordnad person som fattar det formella beslutet om detta handlande.⁴

2.3 Människosyn

Alla handlingar med avsikt att påverka andra människor har en grund i de värderingar – mer eller mindre medvetna – som den enskilde individen bär med sig. De värderingar som rör hur jag ser på andra människor blir helt centrala för den som deltar i en militär enhet. Var och en har därför anledning att reflektera över sin syn på medmänniskorna, gruppen i sin helhet över den syn som kommer till uttryck i gruppens handlande.

I detta sammanhang är den inledande artikeln i FN:s deklaration om de mänskliga rättigheterna en viktig utgångspunkt.⁵

Artikel 1

Alla människor äro födda fria och lika i värde och rättigheter. De äro utrustade med förnuft och samvete och böra handla gentemot varandra i en anda av broderskap.

Det finns en tendens att vi behandlar människosynsfrågorna uppdelade under rubriker som kön, etnicitet eller sexuell läggning. Varje område blir föremål för en egen insats och en egen diskussion. Allt detta är naturligtvis viktigt.

Vi vill i detta sammanhang peka på att grunden för alla dessa områden är gemensam. Nämligen hur vi som individer ser på våra medmänniskor. Lever vi upp till deklarationens första artikel: då kommer vi också att respektera våra medmänniskor som just människor. Kön, etnicitet, sexuell läggning etc gör ingen skillnad.

När reflekterade du senast över din människosyn? När reflekterade ni i gruppen över er människosyn?

² Daft (1999)

³ Alvesson & Ydén (2000)

⁴ Alvesson & Ydén (2000)

⁵ FN:s deklaration om de mänskliga rättigheterna. Allmän förklaring om de mänskliga rättigheterna, antagen den 10 december 1948.

Underlag för handledning, Strimma C, GMU. version 2014-06-26

2.4 Begreppen chefskap, ledarskap och formalia

Behovet av *chefskap* springer ur att det finns en uppgift som ska lösas: det förväntas ett resultat. Organisationen har skapats för att möjliggöra detta resultat. Genom chefskapet formuleras mål och planer för hur organisationens resurser och förmågor ska nyttjas så att det efterfrågade resultatet uppnås. Det fattas beslut och ges riktlinjer, det sker styrning och uppföljning. Syftet med chefskapet är sammantaget att skapa förutsättningar för ett *uppgiftsinriktat gemensamt handlande* vilket ska leda till att organisationen löser ställd uppgift.

Ledarskap uppstår när det är nödvändigt att *påverka* människor för att åstadkomma det uppgiftsinriktade gemensamma handlandet. Vem som påverkar vem eller vilka förändras över tiden. Med detta synsätt är ledarskap tillgängligt för alla i en organisation eller enhet.

Med *formalia* menar vi här de normativa regler och rutiner som finns för att skapa ordning och struktur. På ett övergripande plan handlar det om lagar och förordningar och vid enheten t.ex. instruktioner, stående order och bestämmelser. Dessa kan reglera t.ex. vapenhantering, arbetstid, ordning i förläggningen eller posttjänst.

Det chefskap och det ledarskap som utövas måste förhålla sig till denna formalia. Som chef ska du medverka till att den formalia som beslutats följs! Om man uppfattar att formalia är till hinder i, eller försvårar verksamhet ska detta rapporteras i befälskedjan.

Om organisationer befolkades av robotar som handlade enligt mönster som kunde kontrolleras och förutses i minsta detalj, skulle det räcka med att tillämpa chefskap och formalia. Organisationer kunde förbereda sig och hantera uppgifter i olika situationer och sammanhang genom att formulera lämpliga strategier.

Men nu består emellertid organisationer av människor med egna viljor, ambitioner och olika förståelse för vad som är lämpligt och önskvärt respektive inte. Människor *tar inte oförbehållsamt* till sig vare sig formalia eller chefskap.

För att hantera denna dynamik krävs ledarskap. Ledarskapet utmynnar i att människor anpassar sig till den formalia och det chefskap som utövas **eller** att regler, rutiner och strategier anpassas till de människor som ska leva med dem.

T ex kan en soldat, som inte förstår den egna uppgiften i det som pågår, påverkas genom att uppgiften bättre förklaras eller utvecklas. Två soldater som ägnar tid åt en relationskonflikt kan behöva ställas inför att reda ut den på ett mer konstruktivt sätt, en chef som inte lever som hon eller han lär kan behöva påverkas genom att uppmärksammas om detta.

Funktionerna formalia, chefskap och ledarskap utövas *inte skilda* från varandra. De utövas som sammanhängande och inbördes stödjande funktioner. När en enhet ställs inför en uppgift, finns det som regel behov av alla tre för att skapa ett gemensamt handlande i önskvärd riktning.

Underlag för handledning, Strimma C, GMU. version 2014-06-26

<i>Funktion</i>	<i>Formalia</i>	<i>Chefskap</i>	<i>Ledarskap</i>
<i>Syftet är</i>	Att skapa ordning och struktur	Att skapa mål och planer	Realisera mål och planer
<i>Syftet är tillgodosett när man</i>	Skapat en grund för gemensamt handlande	Klarat ut vad som ska göras och strategier för hur	Bidragit till att det som ska göras är gjort
<i>Individens roll är</i>	Organisatör	Beslutsfattare	Aktör
<i>Individens förmåga är</i>	Administrativ	Konceptuell	Socialt uppgiftsinriktad
<i>Output är</i>	Regelverk, metodik och stödsystem	Beslut och riktlinjer	Påverkan på människor

2.5 Samarbete och att vara samarbetare

En effektiv grupp löser uppgifter genom att arbeta tillsammans: man samarbetar. Samarbete är en förutsättning för uppgiftslösande, oavsett vilken ledningsmetod som används. I ett väl fungerande samarbete kan gruppmedlemmarnas energi användas för det som ska åstadkommas. Det resulterar i ett flyt i genomförandet, samarbetet är smidigt och utan nämnvärda friktioner.

Några av de förutsättningar som krävs för att samarbetet ska ge flyt, avhandlas i H Sambef kapitel 2 "Samarbete". Dessa förutsättningar uppstår inte av sig själva. Individerna måste aktivt arbeta med det som gäller dem själva och gruppen med det som gäller den. Då kan varje gruppmedlem bli en god samarbetare och gruppens uppgiftslösande präglas av flyt och fungerande samarbete. I strimma C börjar detta arbete.

Goda relationer i en grupp har inget egenvärde. De får sitt värde när de bidrar till förmågan att lösa uppgiften. Att ensidigt arbeta med relationer utan att ta hänsyn till vad gruppen är till för - vilka uppgifter den ska lösa - har ingen mening.

I strimman prövar vi inte gruppens förmåga och beteende mot olika teorier. Vårt fokus är att gruppen måste skapa sig en bild av vad som krävs av den: vilket samarbete som måste till för att uppgiften ska kunna lösas. Det är mot denna bild gruppen hela tiden ska arbeta med sin utveckling. I uppgiftslösandet prövas bilden skarpt. Det ger underlag för utvärdering och utveckling av bilden: den hålls levande.

Det är viktigt att befälet under utbildningen hjälper gruppen att hålla bilden levande. Det sker genom att koppla det man faktiskt gör i gruppen, till de bilder man utvecklat i strimman.

Underlag för handledning, Strimma C, GMU. version 2014-06-26**3. Arbetsmetodik och handledning i Strimma C****3.1 Inledning**

Arbetsmetodiken under strimma C ska präglas av syftet med strimman, d v s att individen ska utveckla sig som samarbetare och bidra till gott samarbete tillsammans med andra. Därför är strimman fri från föreläsningar och teoretiska fördjupningar etc. Fokus är att rekryterna tillsammans med övriga i gruppen får arbeta med uppgifterna utifrån de gemensamma erfarenheter gruppen äger.

Utbildningsbefälets betydelse eller närvaro i utbildningen är inte mindre pga av detta fokus. Det är snarare tvärtom. Men strimman kräver oftast mer av handledning än av förmedling. För att rekryterna ska ges goda förutsättningar att tillgodogöra sig strimman, kan kanske utbildningsbefälet finna stöd i några av följande erfarenheter kring att handleda:

3.2 Uppgiftsställande och gruppens arbete - några tips

- Att rekryterna förstått arbetsuppgifterna. Det ser du genom att låta dem redogöra för vad som förväntas av dem – resultatet - och hur det skall redovisas.
- Att rekryterna har förutsättningar (tid, material) för att lösa uppgifterna. När de tagit till sig uppgiften kan du fråga hur de tänker disponera tiden.
- Att vid behov avgränsa samtal om de tappar fokus och lämnar ämnet. Du kan göra det genom att fråga om uppgiften och dess syfte.
- Peka på exempel från det som händer i utbildningen⁶ och med stöd av dessa låta rekryterna utveckla möjliga konsekvenser av sina resonemang.
- Att hänvisa till litteratur, filmer, artiklar, kollegor mm där de kan fördjupa sig om intresse finns.
- Bladderblocket är centralt i strimman. Där skriver man ner det man kommit överens om. Det kan användas för återkopplingar och redovisningar, inom gruppen eller tillsammans med befäl och/eller andra grupper. Blocket gör det möjligt för flera att se vad som skrivits. Det går utmärkt att ta med blocket ut till övningsterrängen. Där kan gruppen t ex som bakomstation pröva sitt handlande mot vad som skrivits.

⁶ Exempel från egen erfarenhet - eller andras - kan också tänkas. Men med tanke på strimmans fokus bör du i första hand använda exempel rekryterna själva upplevt.

Underlag för handledning, Strimma C, GMU. version 2014-06-26**3.3 Uppföljning i den dagliga utbildningen - några exempel**

- Vid planeringen av GMU diskutera i befälslaget på vilka sätt strimma c ska följas upp i den dagliga utbildningen.
- Den som ansvarat för genomförandet av ett strimma C-pass och tagit del av gruppernas redovisningar sammanfattar dessa i några punkter att följa upp under veckan. Dessa punkter delges övrigt utbildningsbefäl.
- Den ansvarige för strimma C tar initiativ till samtal med övrigt utbildningsbefäl. Samtalet ska identifiera tillfällen kommande vecka som kan vara lämpliga för att följa upp samarbetet.
- Uppmärksamma rekryterna på när deras handlingar stämmer med respektive skiljer sig från det man kommit överens om.
- Uppmärksamma rekryterna på situationer som uppstår och vilka är exempel på resonemang gruppen haft i strimman. Du kan också säga: "kom ihåg den är situationen/händelsen när ni arbetar med strimma C på måndag!".
- Finns möjligheten, kan rekryterna i en bakomstation få en stund att resonera om det de uppmärksammas på.

3.4 Redovisningar

- Det är bra om så många av befälet som möjligt kan delta vid gruppernas redovisningar. Det gör att möjligheten att återkoppla i den dagliga utbildningen underlättas.
- Det är också bra att låta grupperna lyssna på varandras redovisningar. Det ger dem mer tankar och mer att resonera om.

Handledningen innebär för befälet ett förhållningssätt som präglas av professionalitet, engagemang och kunnskap. Det kommer till uttryck genom att stödja gruppen - inte minst med frågeställanden - när den utvecklar sin väg mot gott samarbete. Fundera en stund över handledning kopplat till stycket nedan.

3.5 Hur kan vi arbeta med gruppens utveckling?

Samarbete har ovan beskrivits som en önskad och positiv aktivitet mellan individer i en grupp. Att samarbeta har också framställts som närmast en "arbetsuppgift" för var och en i gruppen.

Individen förväntas samarbeta och kan inte dra sig undan detta då var och en har en betydelsefull roll och ett särskilt kunnande, vilka har betydelse för gruppens sammantagna förmåga. Men individen måste också uppleva att det är meningsfullt på ett personligt plan att samarbeta: Engagemanget för samarbete kommer inifrån.

Ser man inget värde av att samarbeta kan det komma att ske utan engagemang och på grund av någon annans maktutövning eller inflytande: Engagemanget för samarbete kommer utifrån. Under sådana förutsättningar är risken stor att känslan för och betydelsen av att gemensamt lösa uppgiften trycks undan.

Underlag för handledning, Strimma C, GMU. version 2014-06-26

Som stöd för gruppens utveckling med att reflektera över samarbetet, presenteras några verktyg. Verktygen gör inte anspråk på att leda gruppen längs en väg fram till effektivt samarbete. Vi tror inte att sådana verktyg finns. Men vi tror att med ett verktyg som hjälp kan gruppen själv, eventuellt med stöd av handledare, resonera kring och dra slutsatser om hur samarbetet ska utvecklas så att gruppen effektivt kan lösa sina uppgifter.

Vi menar att det är viktigt att en grupp i största möjligaste utsträckning själv ska få ta ansvar för att utveckla förmågan att samarbeta. Just för att det inte ska läggas i händerna på någon utanför gruppen, men gärna med stöd av någon som gruppen har förtroende för. Då tror vi att vi närmar oss ett sätt att förhålla oss till samarbete där organisationens behov och vilja sammanfaller med hur det konkreta arbetet i vardagen genomförs. Därmed utvecklar också gruppen en förmåga att själv i framtida uppgifter och situationer kunna identifiera vilket samarbete som krävs och se till att detta sker.

Underlag för handledning, Strimma C, GMU. version 2014-06-26**3.6 Genomförandeplan Strimma C**

Planen beskriver genomförande med 13 veckor. Vid genomförande med 12 veckor påbörjas strimman i utbildningsvecka 2.

Utbildningsvecka nr	Innehåll	Strimma C
1	Inryckning. Projekt 1 ”Koll på läget”	-
2	Normalvecka. Projekt 2 ”Patrull”	-
3	Normalvecka. Projekt 2 ”Patrull”	A: Introduktion Strimma C
4	Normalvecka. Projekt 2 ”Patrull”	B1: Kommunikation. Uppgift ”tältet”, självskattning
5	Normalvecka. Projekt 2 ”Patrull”	B2: Kommunikation. Att utveckla gruppens samtalande.
6	Normalvecka. Projekt 3 ”Försvara”	C: Den problemlösande samarbetskulturen
7	Normalvecka. Projekt 3 ”Försvara”	D1: Uppgiften och gruppen
8	Normalvecka. Projekt 3 ”Försvara”	D2: Individen och triangeln
9	Normalvecka. Projekt 4 ”Skyddsvakten bevakar”	E: Moral
10	Normalvecka. Projekt 4 ”Skyddsvakten bevakar”	F: Återkoppling: Genomgång av hela blädderblocket - Hur har vi uppfyllt våra strategier?
11	Normalvecka. Projekt 5 "Individuell vecka"	G: Särskild tillsyn på gruppen inför projekt 6
12	Projekt 6 ”Aldrig ge upp”	H: Återkoppling utfall projekt 6 - i förhållande till särskild tillsyn inför projekt 6.
13	Projekt 6 tom Måndag. Projekt 7 "Avslutning"	-

Underlag för handledning, Strimma C, GMU. version 2014-06-26

3.7 Genomförande av respektive pass

Pass A: Introduktion Strimma C

När:

Under utbildningsvecka 3. Ca 50 min.

Mål:

Efter introduktionen ska rekryterna kunna beskriva:

- *varför* strimma c genomförs som en del av GMU
- vad som *krävs* av rekryten (godkänd enligt examinationskraven)
- *hur* strimma c genomförs och *hur* strimman kopplas till övrig utbildning under GMU

Efter introduktionen ska rekryterna ha läst igenom och reflekterat över de fem punkterna om schyssthet som finns i avsnitt 2.1 H SamBef.

Hur:

Gå igenom texten under rubriken 2.1 "Att vara en i gruppen" fram till de fem punkterna om schyssthet.

Använd gärna bildspelet "Presentation Strimma C" (finns på servern N:).

Gå igenom examinationen för strimma C. Vad som krävs för att bli godkänd och hur examinationen genomförs som en del av arbetsuppgifterna som ingår i strimma C (se kursbeskrivning GMU).

Beskriv hur strimman är upplagd förslagsvis genom att visa genomförandeplanen på föregående sida

Beskriv hur grupperna kommer att arbeta (arbetsmetodik) och att gruppens arbete med strimma C kopplas till övrig utbildning. Gruppens egna erfarenheter av att arbeta tillsammans utgör en viktig del i arbetet med strimma C.

Dela ut Handbok Samarbete och befälsföring om rekryterna inte redan fått denna. Varje grupp ska också ha ett blädderblock och fyra tuschpennor i olika färg.

Ge deltagarna i uppgift att läsa igenom de fem punkterna om schyssthet som finns i H Sambef avsnitt 2.1. När de har gjort detta ska de samtala två och två utifrån frågan ”hur tror ni samarbetet blir om var och en i gruppen lever efter dessa principer?”

Underlag för handledning, Strimma C, GMU. version 2014-06-26**Pass B1: Kommunikation. Uppgift "tältet", självskattning****När:**

Måndag utbildningsvecka 4.

Hur:

1. Syftet är att ge en gemensam upplevelse för att samtala om betydelsen av kommunikation i en grupp. Här används uppgiften att resa ett förläggningstält. Vi förutsätter att detta kan vara ett tillfälle att introducera tältet inför den förläggning som sker i "projekt 2 Patrull". Uppgiften kan naturligtvis bytas mot någon annan lämplig och mer aktuell uppgift att lösa, detta avgörs av utbildningsbefälet m h t förutsättningar.

- Avsätt ca 45-60 minuter för genomförandet.
- Uppgiften är problemlösande, inga skriftliga instruktioner ges om hur materielen ska används.
- Gruppen får uppgiften muntligt av övningsledaren.
- "...grp - Res förläggningstältet på platsenöppningen mot....."
- "Materiel ni skall använda finns vid ..."
- "Viktigt att tänka på är... (ev säkerhetsbestämmelser m m)"
- " Från det att jag säger 'börja' har ni (20) minuter på er."
- När tiden gått ut, genomför gruppen ett samtal (20 minuter) utifrån följande frågeställningar:

1. Skedde något samtal innan ni började jobba med materielen? Om ja, hur skedde det samtalet? Om nej, hur tänker ni nu om det?

2. Hade ni under arbetet en gemensam bild av vad som skulle åstadkommas?

3. Lyssnade ni till alla som ville bidra med något?

4. Delgav ni information till varandra under arbetet? Hur skedde det? Nådde den fram?

5. Vad tar ni med er för lärdomar från denna övning kring hur kommunikationen i gruppen bör fungera? Skriv ner lärdomarna på blädderblocket!

2. Övning för den enskilde som innebär att göra en självskattning hur man lyssnar - "Lyssnandeprofil".

1. Avsätt ca 30 minuter för genomförandet.
2. Dela ut formuläret (finns i H SamBef avsnitt 2.2.6) och ge instruktionerna.
3. Låt var och en fundera en stund över sina svar och därefter för sig själv beskriva sig som lyssnare. Skrivs ner i den egna anteckningsboken. Ingen redovisning sker i gruppen.

3. Rekryterna får i uppgift att till nästa måndag enskilt läsa igenom avsnittet 2.2 "Hur kommunicerar vi med varandra i gruppen?" samt sin egen "lyssnandeprofil".

Underlag för handledning, Strimma C, GMU. version 2014-06-26**Pass B2: Kommunikation. Att utveckla gruppens samtalande.****När:**

Måndag utbildningsvecka 5.

Hur:

Inför detta pass har varje rekryt läst igenom avsnittet 2.2 "Hur kommunicerar vi med varandra i gruppen?" samt sin egen "lyssnandeprofil".

- Låt gruppen genomföra verktyget "utvecklande samtal för gruppen". Detta finns i avsnitt 2.2.6 "Verktyg".
- Redovisning av det som gruppen kommer fram till under steg 2 i verktyget kan ske för övriga grupper och befäl.
- Verktöget kan sedan användas flera gånger under fortsatt tjänstgöring. Glöm ej heller att återkoppla till de strategier för kommunikation gruppen arbetat fram med hjälp av verktyget.
- När ni i utbildningen ser att gruppen behöver fundera över sin kommunikation: Låt gruppen gå tillbaka till det man dokumenterat på blädderblocket.
- I Pedagogiska grunder (2006) finns ett "exempel patrull" sidan 362-364. Där kan man se hur gruppen kommunicerar före, under och efter att de löst uppgiften.

Rekryterna får i uppgift att till nästa måndag enskilt i läsa igenom de fem punkterna om schyssthet som finns i avsnitt 2.1. samt avsnitt 2.3 "Den problemlösande samarbetskulturen" i H SamBef.

Underlag för handledning, Strimma C, GMU. version 2014-06-26**Pass C: Den problemlösande samarbetskulturen****När:**

Måndag utbildningsvecka 6.

Hur:

Inför detta pass har rekryten enskilt:

1. Läst igenom de fem punkterna om schyssthet som finns i avsnitt 2.1..
2. Läst igenom avsnitt 2.3 "Den problemlösande samarbetskulturen".
 - Låt rekryterna enskilt repetera den text de läst till dagens pass. Därefter ska var och en enskilt göra verktyget "Värdering av samarbetskultur". Rekryten värderar varje påstående mellan 1 och 5 i tabellen. Tid för detta moment ca 20 min.
 - Låt gruppen resonera några minuter kring hur de uppfattade att det var att värdera påståendena. Var det svårt eller lätt, vilken punkt krävde mest eftertanke? OBS att individen inte behöver redovisa hur man värderat utan endast hur de uppfattade att det var att värdera!
 - Låt gruppen göra verktyget "konfliktförebyggande i gruppen". Tid ca 60-80 min.
 - Låt varje grupp redovisa sina strategier för befälet.

Om ni senare under utbildningen märker irritationer eller begynnande samarbetssvårigheter i en grupp kan ni låta gruppen få återkoppla till sina strategier i verktyget "konfliktförebyggande i gruppen". Konflikter suger mycket kraft ur gruppen, kraft som bör ägnas åt utveckling av förmågan att lösa uppgiften. Att stanna upp och ta tag i problemet är oftast väl använd tid. Observera att det i första hand är gruppen själv som ska lösa sina problem. Ni ger dem verktyg och anvisar tid.

Till nästa måndag får rekryterna i uppgift att enskilt läsa igenom avsnitten 2.4.1 "Inledning", 2.4.2 " Uppgiften" och 2.4.3 "Gruppen".

Underlag för handledning, Strimma C, GMU. version 2014-06-26**Pass D1: Uppgiften och gruppen****När:**

Måndag utbildningsvecka 7.

Hur:

Inför detta pass har varje rekryt läst igenom avsnitten 2.4.1 "Inledning", 2.4.2 " Uppgiften" och 2.4.3 "Gruppen".

- Låt rekryterna enskilt under ca 10-15 min repetera den text de läst till dagens pass.
- Låt gruppen arbeta med följande frågeställningar:
 1. Ge exempel från de gångna veckorna när ni upplevt att gruppen tillsammans haft en klar uppfattning om vad som ska åstadkommas! Skriv ner någon eller några av dessa på blädderblocket!
 2. Ge exempel från de gångna veckorna när ni upplevt att det i gruppen har funnits väldigt olika uppfattningar om vad som ska åstadkommas! Skriv ner någon eller några av dessa på blädderblocket!
 3. Vad kan ni lära av dessa exempel? Skriv ner lärdomarna på blädderblocket!
 4. Ge exempel från de gångna veckorna när ni upplevt att det varit **tunna** gränser mellan er i gruppen! Skriv ner någon eller några av dessa på blädderblocket!
 5. Ge exempel från de gångna veckorna när ni upplevt att det varit **tjocka** gränser mellan er i gruppen! Skriv ner någon eller några av dessa på blädderblocket!
 6. I texten ni läst till idag beskrivs två olika riskgrupper. Hur ska ni arbeta i er grupp så att ni inte utvecklas till en riskgrupp? Redovisa tre viktiga punkter ni bör ta hänsyn till under de fortsatta veckorna! Skriv ner på blädderblocket.
- Låt gruppen välja ut vad av det som diskuterats man vill redovisa för befäl och övriga grupper. Genomför en sådan redovisning.

Rekryterna får i uppgift att till nästa måndag enskilt läsa igenom avsnitten 2.4.4 t.o.m. 2.4.9.

Underlag för handledning, Strimma C, GMU. version 2014-06-26**Pass D2: Individen och Triangeln****När:**

Måndag utbildningsvecka 8.

Hur:

Inför detta pass har varje rekryt läst igenom avsnitten 2.4.4 t.o.m. 2.4.9.

- Låt rekryterna enskilt under ca 10-15 min repetera den text de läst till dagens pass.
- Nu ska rekryterna under ca 30-45 min få ägna sig åt sin egna tankar, utforska sig själva som individer. Det de nu ska göra ska inte redovisas i gruppen - det är var och ens egendom. Låt dem gärna hitta någon egen vrå att jobba i. Det är tre uppgifter de ska lösa:
 1. När du läser om de sex faktorerna (Kunskaper, Erfarenheter, Färdigheter, Initiativ, Ansvar och Omsorg) och samtidigt tänker på dig själv som individ i gruppen, vilka är dina styrkor och svagheter bland faktorerna. Markera varje faktor med en siffra mellan 1 och 5 där 5 visar att det är en styrka.
 2. Skriv ner de sex faktorerna i en lista så att den du som individ har mest av kommer överst och den du har minst av kommer underst.
 3. Vilken av de sex faktorerna är *viktigast* för dig som individ att utveckla? Hur kan du utveckla denna sida av dig själv?
- Nu ska gruppen återigen jobba tillsammans med följande frågeställningar.
 1. Ge exempel från de gångna veckorna när ni upplevt att gruppen och uppgiften kommit för nära varandra enligt exemplen i texten! Skriv ner någon eller några av dessa på blädderblocket!
 2. Finns det något exempel från de gångna veckorna när ni ägnar huvuddelen av intresset åt att ha det bra i gruppen, att få den att fungera utan koppling till uppgiften. Dvs att individen och gruppen kommit för nära varandra? Skriv ner någon eller några av dessa på blädderblocket!
 3. Finns det något exempel från de gångna veckorna när en av er i gruppen kommit för nära uppgiften och gjort jobbet själv? Skriv ner någon eller några av dessa på blädderblocket!
 4. Har *Abileneparadoxen* inträffat i er grupp?
 5. Vad kan ni lära av dessa exempel? Skriv ner lärdomarna på blädderblocket!

Till nästa måndag får rekryterna i uppgift att enskilt läsa de fem punkterna om schyssthet som finns i avsnitt 2.1. samt avsnitt 2.5 "Moral".

Underlag för handledning, Strimma C, GMU. version 2014-06-26**Pass E: Moral****När:**

Måndag utbildningsvecka 9.

Hur:

Till detta pass har rekryterna:

1. Läst igenom de fem punkterna om schyssthet som finns i avsnitt 2.1.
2. Läst igenom avsnitt 2.5 "Moral".

Under detta pass om moral ska rekryterna få använda framförallt verktygen 2 (Lingås rationella beslutsmodell) och 3 (Det lilla etiktestet). De situationer grupperna ska få öva på bör vara hämtade från kommande projekt, dvs "Skyddsvakten bevakar" och "Aldrig ge upp".

Under projektet skapar befälet minst tre situationer/händelser vilka i sig är ett moraliskt dilemma. Under dagens pass presenteras dessa av befälet och grupperna får bearbeta dessa situationer med hjälp av verktygen. De får inte reda på när situationerna kommer att inträffa, bara att de gör det under de veckor som återstår av GMU. Gruppens val av handling skrivs ner på blädderblock.

När situationerna har genomförts ska grupperna få möjlighet att återkoppla till det resonemang man idag har fört, dra slutsatser och formulera lärdomar för framtiden.

Pass F: Återkoppling: Genomgång av hela blädderblocket**När:**

Måndag utbildningsvecka 10.

Hur:

Under detta pass ska gruppen gå igenom alla sina blädderblocksblad och resonera kring de olika strategier som man gemensamt arbetat fram. Syftet med detta är att gruppen ska få jämföra strategierna med hur man samarbetat och fungerat i gruppen. Ur denna jämförelse ska gruppen få tillfälle att utveckla och omformulera sina strategier.

Gruppen ska alltså:

1. Gå igenom de blad där man formulerat strategier för hur gruppen inom olika områden ska samarbeta och fungera tillsammans.
2. Efter varje sådant blad jämföra med hur det har varit i gruppen och utifrån detta besluta om eventuella förändringar av strategierna. Sådana förändringar skrivs in på blocket med en avvikande färg.

Förändringar redovisas för befälet.

Underlag för handledning, Strimma C, GMU. version 2014-06-26**Pass G: Särskild tillsyn på gruppen inför projekt 6****När:**

Måndag utbildningsvecka 11.

Hur:

Särskild tillsyn är ett verktyg som ska hjälpa gruppen att *utveckla sitt samarbete* så att man kan lösa kommande uppgifter. Det är *mycket viktigt* att påpeka att verktyget *inte* handlar om hur man taktiskt eller tekniskt ska lösa uppgiften.

Du som handledare måste noga läsa igenom avsnittet 2.4 "Uppgiften, gruppen och individen" i H SamBef. Verktyget som finns i det avsnittet är det mest omfattande i kapitlet, det består av flera steg och kan ibland dra ut på tiden. Det är bra om rekryterna är förberedda på detta och vid behov får fortsätta på kvällen. Det är viktigt att de kommer i mål med verktyget.

Verktyget är riktat mot en kommande uppgift. I vårt fall handlar det om att gruppen ska förbereda sig inför projekt 6. De ska bli så väl förberedda att de framgångsrikt kan samarbeta för att lösa uppgifter under alla de dygn projektet pågår. Trots påfrestningar i form av hunger, sömnbrist, smärta, oklara lägen mm.

För att kunna genomföra verktyget behöver rekryterna kunna göra sig en bild av projekt 6. Du som handledare måste ge dem information så att de med sina erfarenheter från tidigare veckor i utbildningen kan utveckla en realistisk bild av påfrestningarna under projekt 6.

Låt gruppen bestämma vem som ska leda den genom verktyget. Det är ok att den uppgiften kan växla under de olika stegen. Du som handledare ska bidra till att gruppen kommer igång och kommer framåt. Men ta inte över genom att ta ifrån dem ansvaret att leda gruppen genom verktyget. När du märker att arbetet flyter på kan du efterhand ta en mer observerande roll.

- Under projekt 6 är det bra om gruppen vid några tillfällen kan få stanna upp och under 15-20 min återvända till sin handlingsplan från verktyget. Frågan till gruppen är: Lever ni efter handlingsplanen?

Underlag för handledning, Strimma C, GMU. version 2014-06-26**Pass H: Återkoppling utfall projekt 6****När:**

Under projekt 6. Genomförs under projektets avslutande del.

Hur:

Syftet är att under ca 60-120 min, utvilade och under lugna former få samtala om hur gruppens samarbete fungerade under projekt 6.

- Arbetade vi som vi kom fram till vid "särskild tillsyn på gruppen"?
- Vilka styrkor och vilka svagheter hade gruppens samarbete?
- Hur har vi i gruppen kunnat leva efter principerna för schyssthet?
- Vilken utveckling hade behövts om gruppen skulle fortsätta att jobba tillsammans?

Viktigt är att gruppen avslutningsvis *formulerar lärdomar* kring samarbete i grupp, vilka de tar med sig till de grupper de kommer att vara en del av efter GMU. Dessa lärdomar förtecknas på blädderblocket!

4. Referenser

Alvesson, M. (1990): *Organization: from substance to image? Organization Studies, Vol. 11 No.3*, pp.373-94.

Alvesson, M. & Ydén, K. (2000): *Ledarskap som verklighetsdefinition, relation och process*. I Ydén, K: (2000): *IT, organiserande och ledarskap*. Göteborg: Bokförlaget BAS.

Daft, R. L. (1999): *Leadership: Theory and Practice* New York: The Dryden press.

Doktrin för gemensamma operationer. Stockholm: Försvarsmakten (2005).

Hughes, L., Ginnett, R. & Curphy, G. (2006): *Leadership, Enhancing the lessons of experience*. New York: McGraw-Hill / Irwin.

Katz, D. & Kahn, R. (1978): *The social psychology of organizations*. New York: John Wiley.

Lindholm, M. (red). (2006): *Pedagogiska grunder*. Stockholm: Försvarsmakten

Northouse, P. G. (2007): *Leadership Theory and Practice*. Thousand Oaks: SAGE Publications.

Rauch, C.F. & Behling, O. (1984): *Functionalism; Basis for an alternate approach to the study of leadership*. In Hunt, Hosking, Schriesheim & Stewart. (1980).

Tannenbaum, R., Wechsler, I. & Massarik, F. (1961): *Leadership and Organization: A Behavioral Science Approach*. New York: McGraw-Hill.

Yukl, G (2002): *Leadership in Organizations*. New Jersey: Prentice Hall.