

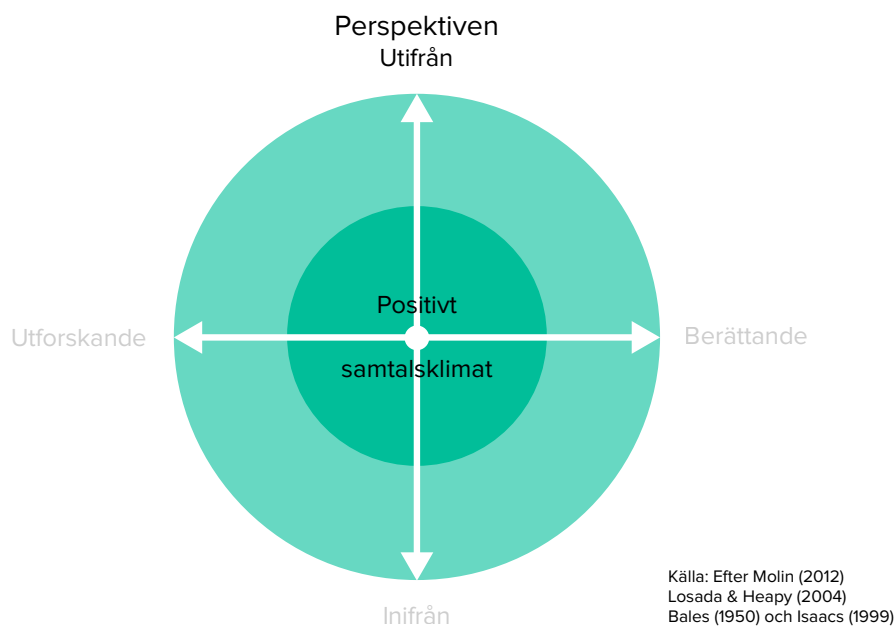
## FÖRDJUPNING Utifrånperspektivet

### 1. Vad kännetecknar perspektivet Utifrån?

Utifrånperspektivet handlar om att inkludera intressenter från omvärlden under samtalet i möten. Gruppen lägger fokus på kunder/klienter/brukare dvs. dem man är till för. Man intresserar sig också för andra intressenter utanför den egna gruppen. Här följer några punkter som beskriver Utifrånperspektivet:

- Gruppen inkluderar och beaktar utomståendes perspektiv.
- Omvärlden förs in i samtalet, exempelvis kunder/brukare, samarbetspartners, andra enheter, ledning, fack, leverantörer, intresseorganisationer, samhälle, konkurrenter osv.
- Man beaktar händelser i omvärlden, förändringstryck, politik, omvärldskrav, kundkrav, attitydförändringar mm.

**Fokus ligger på omvärlden och utomstående aktörer.**



### 2. Några kännetecken på att Utifrånperspektivet är väl fungerande

De vanligaste kännetecknen är att deltagarna:

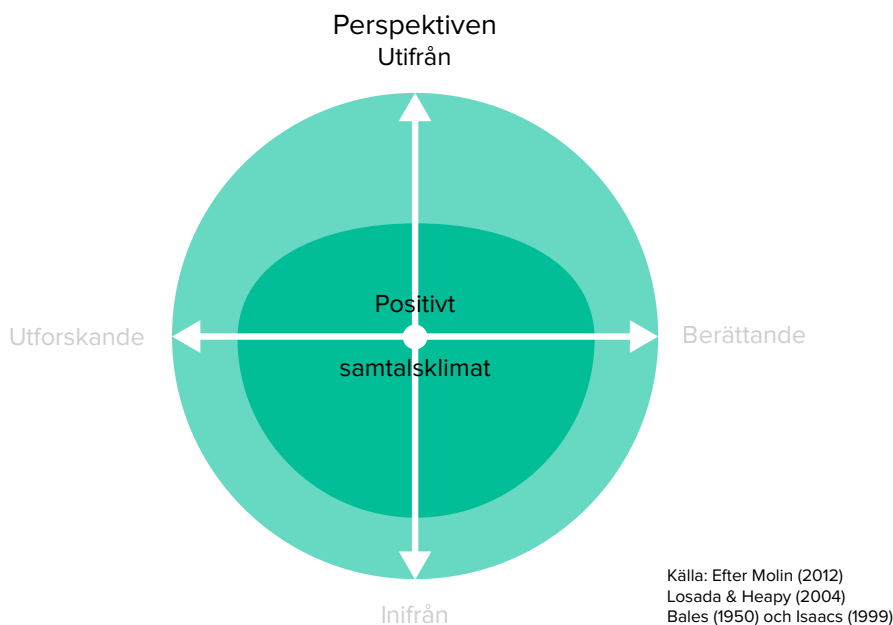
- Utgår från kunder eller brukare när man löser problem. Vilka är deras behov?
- Föreslår att gruppen ska lära sig mer om kunderna (eller andra i omvärlden).
- Tar hänsyn till utomstående intressenter exempelvis samarbetspartners, ledning, fack, underleverantörer, konkurrenter, ägare/politiker, andra enheter inom organisationen.

- Pratar om vad det egna agerandet får för konsekvenser för andra.
- Utforskandet och nyfikenheten handlar om omvärlden.
- Man tar initiativ till att lära av andra och tar gärna hjälp av utomstående.

### 3. Grupper som behöver stärka Utifrånperspektivet

I figuren nedan visas ett exempel på en grupp från forskningsstudien om balanserad kommunikation, med låga värden av Utifrånperspektivet. De riktar sin energi nästan enbart inåt och samtalet handlar mycket lite om utomstående, t ex kunder eller samarbetspartners.

Att gruppen ändå är Utforskande beror på att de är nyfikna på sig själva och varandra inom gruppen. Vem är jag, vem är du, vad tycker vi? Hur kan vi arbeta tillsammans inom gruppen, vad kan vi lära av varandra? Kan vi utveckla nya tjänster tillsammans? Hur kan vi trivas bättre ihop? Konkurrerar vi med varandra, eller kompletterar vi varandra? Är vi en grupp, hur fungerar vi som grupp? Har vi tillit till vår ledare och vilket mandat har hon/han? Borde vi organisera oss på något annat sätt? Hur kan vi lösa våra interna konflikter? Kan jag hjälpa dig med något? Om övriga perspektiv är i balans kan bollen liknas vid en "båt". Symboliskt kan man tänka sig att gruppen har god kontakt med havet och de inre djupen. Gruppen är bra på att uttrycka sig, sina egna behov och egna förutsättningar. Men man har inte en lika god förankring i omvärlden och man samtalar mindre om dem man är till för eller om andra intressenter. Man är troligen heller inte så kundorienterad.



## 4. Några kännetecken på när Utifrånperspektivet används i negativ anda

Om de positiva kännetecknen (avsnitt 2 ovan) saknas är Utifrånperspektivet lågt. Några ytterligare kännetecken på att Utforskandeperspektivet är lågt (även om man faktiskt pratar om omvärlden) är att:

- När utomstående diskuteras är det i en avvisande anda.
- Gruppen skyller på kunderna eller på andra avdelningar, på ledningen eller huvudkontoret.
- Ser andra organisationer/avdelningar som fiender.
- Bortförklarar misstag med omvärldsfaktorer.

## 5. Vilka blir effekterna på verksamheten om Utifrånperspektivet är lågt?

En mötesgrupp med svagt Utifrånperspektiv kan fungera väl under en tid. Man kör på i interna rutiner och bygger på interna, befintliga styrkor. På längre sikt finns dock flera risker.

Arbetsmiljö:

- Motivation och engagemang kan påverkas negativt. Man ser inte det större sammanhanget.
- Lärandet och kompetensutvecklingen minskar om man inte lyssnar på omvärlden.

Verksamhet:

- Gruppen tappar kunskaper om kunder/brukare.
- Kvaliteten och produktiviteten kan sjunka pga. att man inte lyssnar utåt.
- Man hamnar i besvärliga situationer, blir "tagen på sängen" av förändringar utifrån.
- Gruppen blir osynlig inom organisationen, får sämre nätverk med andra enheter/avdelningar.
- Får sämre koll och färre kontakter med andra intressenter och aktörer, t ex myndigheter, institut mm.
- Spridning av kunskap och kommunikationen utåt blir lidande.

## 6. Hur uppstår Utifrånbrist – Varför inkluderar vi inte omvärlden?

Några möjliga förklaringar, som forskare såg i studien om balanserad kommunikation var:

- Gruppen kan ha "långt" till slutkunden. Man arbetar t ex på en intern avdelning där man sällan ser slutresultatet av sitt arbete.
- Man upplever sig hotad eller kritiserad av andra enheter eller av kunderna.
- Man befinner sig i en formativ fas och behöver utforska varandras kompetens och resurser och undersöka hur man kan samarbeta med varandra.
- Flertalet gruppmedlemmar känner inte varandra, gruppen kan vara nybildad.
- Eller också är enheten tvärtom mycket väletablerad och har funnits länge men har sällan behövt förändra sig. Då växer ofta en mer internt fokuserad kultur fram.
- Gruppen kan vara resultatet av en mindre lyckad omorganisation, där olika enheter eller personer har slagits ihop under en gemensam chef pga. administrativa eller ekonomiska skäl. Man har kanske egentligen inte så många naturliga beröringspunkter och samarbetsmöjligheter, men vill gärna att det finns någon mening med att man sitter tillsammans.
- Gruppen kan ha oklara syften och mål, vilket ofta leder till att man arbetar mycket med att försöka finna sådana.
- Gruppen kan ha expertkunskaper där medarbetarna är rätt ensamma om sitt kunnande. Det kan därför vara svårt att kommunicera med andra enheter, eller med omvärlden. Det finns specialistenheter som ofta får frågan "vad gör ni egentligen?". Och som faktiskt inte alltid kan ge ett enkelt svar.
- Deltagarna i gruppen kan ha svårt att förstå varandras arbetsuppgifter, eller se hur olika arbetsuppgifter hänger ihop inbördes.

Förklaringarna ovan kretsar kring att man inte har behövt vara särskilt omvärldsorienterad och därför har utvecklat en intern kultur, eller att man har en verksamhet där mål, mening och sammanhang är svåra att urskilja. Båda aspekterna är viktiga att göra någonting åt på en mer grundläggande nivå.

## 7. När är det ok att Utifrånperspektivet är lågt?

I likhet med de andra perspektiven i kommunikationsmodellen om balanserad kommunikation, kan det förstås vara helt ok med möten (eller delar av möten) där man i lägre grad fokuserar på omvärldsperspektivet.

Exempelvis i följande fall:

- När man behöver lära känna varandra.
- När man behöver informera sig om vad alla gör och utforska samarbetsmöjligheter.
- När man behöver reda ut interna processer som inte fungerar bra (fast även här kan t ex ett kundperspektiv hjälpa till att hitta nya lösningar).
- När man behöver lösa interna konflikter (fast här kan ett omvärldsperspektiv bidra till att minska lösningar).