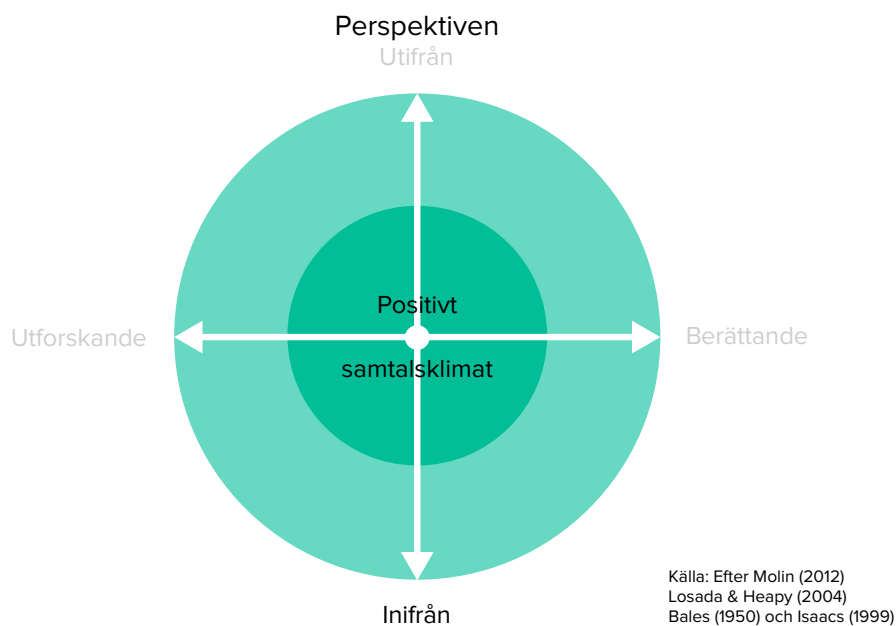


## FÖRDJUPNING Inifrånperspektivet

### 1. Vad kännetecknar perspektivet Inifrån?

Perspektivet Inifrån handlar om att ta vara på både medarbetarnas och gruppens resurser och kompetens. Dels att uttrycka egna behov, dels att skapa förutsättningar för var och en att göra ett så bra arbete som möjligt. Det handlar också om att bygga en fungerande verksamhet som både är effektiv och ger en bra arbetsmiljö. Perspektivet handlar om att ta vara på gruppens bästa förutsättningar, styrkor och svagheter, samt att lösa svårigheter och problem och att komma vidare. Det handlar också om att matcha uppdrag och verksamhet med gruppens kompetens. Gruppen inkluderar och beaktar egna perspektiv, både individens och gruppens. Gruppen är öppen med egna behov, tankar, idéer, förhoppningar eller farhågor. Inifrånperspektivet kännetecknas av ett fokus på ”jag och ”mina närmaste kolleger/medarbetare”, vår enhet/vi i gruppen. Gruppen betraktar verksamheten ”inifrån”.



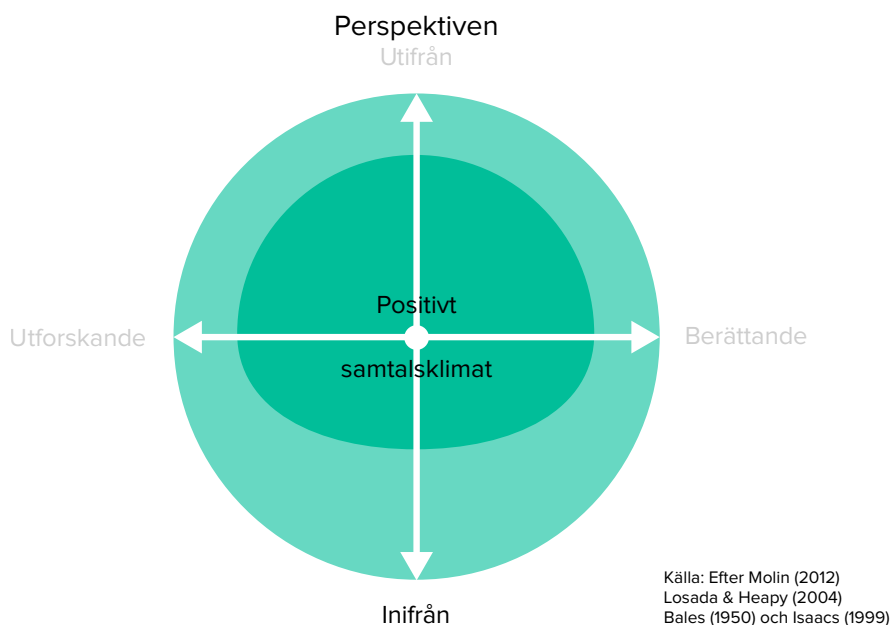
### 2. Några kännetecken på att Inifrånperspektivet är väl fungerande.

De vanligaste kännetecknen är att deltagarna: Sänder ”jag-budskap” dvs. vad man själv känner, tänker, oroar sig eller gläds över. Deltagarna talar om ”vi” i gruppen, vilket inkluderar närmaste kollegor eller team. Man arbetar med gruppens/avdelningens förutsättningar, resurser, styrkor, svagheter, kompetens. Man samtalar om behov, mål, visioner och önskningar. Man utvecklar gruppen, genom att undersöka hur gruppen kan tas tillvara på allra bästa sätt. Vad behöver jag för att göra mitt bästa? När fungerar min grupp som bäst? Vilka roller har vi då?

Gruppen funderar noga igenom hur man ska klara arbetsuppgifter, bemanning, kompetensutveckling, arbetsorganisation, schemaläggning, samarbetsformer. Man diskuterar förutsättningar för att var och en ska kunna göra ett bra jobb och hur man kan samarbeta bättre och lära av varandra. Gruppen försöker lösa interna problem. När gruppen diskuterar nya idéer och förbättringsförslag, pratar man också lika noga igenom inre frågor. T ex resursbehov, vem som ska göra vad och hur tiden ska räcka till.

### 3. Grupper som behöver stärka Inifrånperspektivet

Vissa grupper tenderar att sätta sig själva i skymundan, för att lägga allt fokus på brukare/klienter/omvärld. Man är hängiven uppgiften, sätter alltid kunderna främst. Forskarna såg detta mönster ibland i grupper som verkligen brinner för att göra ett bra jobb och för att hjälpa brukarna. Gruppen kan få bättre balans genom att inkludera sina egna behov mer, tänka igenom resursbehov, arbetsformer, och vilket stöd man själva behöver för att göra sitt bästa. När en grupp har brist på inifrånperspektivet uppstår obalans med utifrånperspektivet. Sett enligt kommunikationsmodellen om balanserad kommunikation blir mönstret en ”boll” som kan beskrivas som en soluppgång, se bild nedan. Den har sin rörelse och riktning uppåt och utåt, men har inte lika stark inre förankring. Det visar att gruppen behöver landa i sig själva. Man behöver ett ”ankare” som tar hänsyn till vad som är möjligt, anpassar resurser och tidsramar mm.



#### 4. Några kännetecken på att Inifrånperspektivet är alltför dominerande.

- När perspektivet Inifrån och Utifrån är i balans ligger fokus både på kundbehov och på medarbetarnas behov, resurser, kompetens mm.
- När man diskuterar exempelvis en förändring, så handlar det både om "hur vi kan förbättra för brukarna och hur våra egna resurser och arbetsformer kan anpassas". Eller om hur vi kan öka kvaliteten för kunderna och hur vi samtidigt kan skapa bra förutsättningar för medarbetarna att göra ett bra jobb. Man frågar sig både: "vad tycker brukarna"? Och "vad tycker vi själva"?
- Om Inifrånperspektivet inte balanseras av Utifrånperspektivet kan det leda till att: Gruppen blir introvert eller självupptagen. Man fokuserar på det som är bra för gruppen, snarare än för verksamheten. Gruppen kan bli konservativ – "så här har vi alltid gjort eller "så brukar vi inte göra". Relationer mellan personer i gruppen blir viktigare än relationerna till omvärlden. Det finns en risk för "Vi- och dom tänkande", gentemot andra enheter/intressenter. Man sluter sig inåt: "Kunderna förstår oss inte". I värsta fall kan det uppstå ett "professionellt förakt" mot ledning, uppdragsgivare eller kunder. Interna konflikter kan öka. Slutligheten kan också med tiden göra att det blir lågt i tak. Man "får inte" bryta gruppens mönster, eller säga ifrån. På sikt bäddar man då för större kriser.

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

- En grupp med lågt Inifrånperspektiv kan förmodligen fortsätta att vara effektiv en tid eftersom man brinner för att göra ett bra jobb. Engagemang och arbetsglädje kan hålla gruppen "uppe" länge.
- Grupper med Inifrånbrist riskerar istället att drabbas av att kompetens och styrkor inte tas till vara på bästa sätt. En ytterligare effekt kan bli att förändringar "stannar på papperet". De blir inte tillräckligt resurssatta. Att ha ett svagt inifrånperspektiv innebär främst risker på längre sikt.
- När Inifrånperspektivet är svagt kan det resultera i effekter som Arbetsmiljöproblem i form av upplevelse av låg kontroll och högre krav, vilket enligt annan forskning kan framkalla skadlig stress, och på sikt hjärt- och kärlsjukdomar och andra hälsoeffekter i arbetsmiljön. Likaså kan effekten bli minskad upplevelse av stöd från kollegor och ledare, vilket också kan skapa ohälsa i arbetet.

- Stress och överbelastning – man räcker inte till och vill för mycket, kan leda till att det blir svårt att prioritera – allt som brukarna behöver känns lika viktigt. Det blir svårt att hitta sin egen roll och att forma bra samarbeten. Gruppen riskerar att bli helt ”utifrån-styrd”, vilket kan försämra inre motivation. Kompetens och styrkor som kan utveckla verksamheten tas inte till vara på bästa sätt. Nya idéer och förbättringsprojekt riskerar att inte nå fram utan stannar på idéstadiet. Detta eftersom man inte ägnar tillräcklig uppmärksamhet åt hur arbetet ska genomföras. Ställer inte krav och får därför kanske inte tillräckligt med resurser. Gruppen kan känna sig som ”offer för omständigheterna” och riskerar att inte leva upp till förväntningarna. Man tar på sig skulden för misslyckanden, fast inte förutsättningar funnits för att göra ett bra jobb.

## 6. Hur uppstår Inifrånbrist – varför sätter vi oss själva i skymundan?

- Några av tankar om varför Inifrånbrist uppstår: Signaler från ledning och omvärld är i många organisationer entydiga: ”Kunden i centrum, brukarfokus, kundstyrda processer” mm. Man styrs av nyckeltal som det gäller att leva upp till, som påverkar prioriteringar. ”Vi jagar poäng i stället för att utveckla verksamheten” yrkesstolthet och yrkesroll. Man är utbildad för att vårda, hjälpa, utveckla andra, stötta brukarna eller kunderna. Man brinner för att hjälpa och gläds när det lyckas. Möten för att prata igenom frågor som rör gruppen och arbetsförhållandena har inte plats på dagordningen.
- Det kan råda brist på respekt eller kompetens för arbetsmiljöfrågor. Arbetsmiljöarbetet tas inte på allvar. Det kan kännas negativt eller ”gnälligt” att ta upp sin egen roll. Man vill inte vara självupptagen. Man har inte kontroll över resurser, bemanning eller arbetets utformning. Därför känns det inte så meningsfullt att prata om det. Låg känsla av delaktighet – mitt/vårt perspektiv spelar ingen roll. Dålig stämning eller konflikter i gruppen. Kompetens saknas. Man är helt enkelt mer kompetent i sin yrkesroll än i hur man agerar internt. Det kan exempelvis finnas hög kompetens i vårdfrågor, men inte i organisationsfrågor.
- Inifrånperspektivet är grundläggande för att en verksamhet ska fungera väl.
- Studien balanserad kommunikation visade att flera psykosociala friskfaktorer hängde samman med ett starkt Inifrånperspektiv. Det kan förstås ibland vara helt nödvändigt med enstaka möten (eller delar av möten) och samtal där man *inte* fokuserar så mycket på inre frågor. Som när organisation, resurser, arbetsformer, kompetens och roller verkligen fungerar bra. Eller när mötets syfte enbart är att lösa konkreta problem som handlar om kunder/brukare.
- Inifrånperspektivet beaktas istället vid andra tillfällen. Gruppen har vid tidigare tillfällen ordentligt pratat igenom inre frågor, och individerna och gruppen vet var man står.