



Rapport från Vision 50/50 workshop 4: Dags för målverkstad!

Den 21–22 april träffades de åtta pilotklubbarna och resursteamet från Svenska Golfbundet (SGF) för den fjärde workshopen i serien om totalt åtta träffar. Arbetet har nu kommit halvvägs och processen har tagit steget från **framkallning**, där fokus varit lärande kring genus och organisation, till **mobilisering** som fokuserar på mål, strategier och planer.



Pilotklubbar och resursteam från SGF under workshop 4 på Bosön

Repetition av fyrarummaren

Träffen inleddes med att processledaren Eva Amundsdotter repeterade teorin och modellen kring *Förändringens fyra rum* som introducerades under workshop 3, som går ut på att människor under hela livet rör sig fram och tillbaka mellan fyra olika rum eller sinnesstämningar: **nöjdhet**, **förnekelse/censur**, **konflikt/förvirring** och **inspiration/förnyelse**. Amundsdotter uppmanade alla att fundera på i vilket rum var och en var just nu, inför det kommande arbetet med målverkstad. Var och en uppmanades att fysiskt ställa sig på den plats som representerade "rummet" enligt modellen i lokalen och samtala med varandra.

Fem personer placerade sig i konflikt/förvirring. Kommentarer till varför de placerade sig i det rummet handlade om:

- Förändringsarbetet kan inte underskattas. Vi vet att det är svårt.



- Det är ett fruktbart och viktigt rum att vara i. Att inte gå för fort in i nästa, utan ta tid, vandra fram och tillbaka.
- Det krävs konflikt för att nå inspiration. Konflikt är viktigt i den här processen. Att få insikt om vad man vill. Strukturen är en sak och kulturen är en annan.

Två personer stod mitt emellan konflikt/förvirring och inspiration/förnyelse, där en kommentar var:

- Jag känner fortfarande viss ilska från förra gången, men är inspirerad att gå vidare.

Resterande deltagare, majoriteten, stod i rummet inspiration/förnyelse där några kommentarer var:

- Att komma hit och träffa alla. Att se att det börjar hända saker, en resa i GOLF Sverige. Folk utanför pilotprojektet är intresserade och ställer frågor.
- Har gjort en klubbaktivitet där man tagit med medlemmar i processen och jobbat i workshop med enkätfrågor.
- Vi har tagit oss vidare i vår klubb från förra gången, har gått framåt med sju milakliv!

En insikt blev att vi som deltar i Vision 50/50-processen är individer som befinner oss i olika rum. Därutöver finns pilotklubbarnas medlemmarna som kan befinna sig i helt andra rum. De är kanske nöjda, alternativt i förnekelse/censur, antagligen omedvetna. Detta diskuterades som en viktig insikt att ha förståelse för, att olika människor befinner sig på olika platser i fyrrummaren under olika stadier i en förändringsprocess.

Målarbete med Sören Holm

Beteendevetaren Sören Holm var inbjuden som extern föreläsare och ledare för huvudsyftet med workshop fyra, arbetet med målverkstad. Han har stor erfarenhet av både målarbete och jämställdhetsarbete, där han under flera år arbetat tillsammans med Eva Amundsdotter.

Holm betonade att en av styrkorna med modellen *Förändringens fyra rum* är att den kan tillämpas både på individ-, grupp- och organisationsnivå. Han knöt an till diskussionen om att olika individer kan vara i olika rum under en förändringsprocess. I organisationer har det nämligen visat sig vara vanligare att ledare och chefer befinner sig i inspiration/förnyelse än vad medarbetare gör. För att få fler in i de positiva rummen finns motorn i idé och vision. Om ambitionen är att öka inspirationen i organisationen är en god början att fråga sig hur vi har det med idén.

Om inspirationen kommer från idé och vision kommer nöjdheten ofta från konkreta mål som lever i verksamheten, används, bockas av, ändras och arbetas med. Pilotklubbarna ska arbeta med mål under dagens verkstad, vilket är positivt och inspirerande men också väldigt svårt. Här gav Holm ett exempel ur "Jetsons", den tecknade serien om en framtida värld med flygande bilar. Trots att serien var futuristiskt rent materiellt, tolkades relationerna mellan män och kvinnor i serien utifrån 1950-talet eftersom det var då serien gjordes.



Poängen är att det är svårt att se in i framtiden och förutse hur det kan se ut, utan att vara fången i nutidens förutsättningar och normer. Svårt, men inte omöjligt menade Holm.

Visioner, mål, mätpunkter och rutiner

Praktisk verkstad steg 1 – Visioner

Sören Holm inledde det praktiska passet med att presentera vad en vision är och vad den handlar om:

- Visioner handlar om vem vi är, varför vi finns till och vad som driver oss. En beskrivning av oss själva som motiverar och inspirerar.
- Den är både inåt- och utåtriktad: vad leder vår verksamhet till och vad ska den ge för avtryck för medlemmar, lokalsamhälle och omgivning.
- Visionen ska vara engagerande och minnesvärd.
- Den ska också vara kort och tydlig

Holm betonade att i arbetet med visioner handlar det om hur många gånger vi orkar fråga varandra "varför då?". Först fördes diskussioner klubbvis. Därefter skapades blandade grupper, för ömsesidig feedback med syfte att hjälpa varandra att vässa visionerna.

När vi sedan diskuterade arbetet i helgrupp ställdes en fråga kring skillnaden mellan slogan och vision. Enligt Holm kan visionen vara uppbyggd som en slogan, något man kan komma ihåg om man blir väckt mitt i natten. Den måste sedan fyllas på med förklarande innehåll kring vad den innebär för olika målgrupper – internt, externt och i omvärlden.

Praktisk verkstad steg 2 – Mål

Nästa steg är att arbeta med mål, de milstolpar man sätter upp, strävar mot, bockar av och går vidare. Målen ska vara tydliga, realistiska och utmanande. Ord som "alla" är något att se upp med. Menar vi verkligen alla, och går det? Ambitionen är att skapa ett spänningsfält mellan realistiskt och utmanande.

Grupparbeten satte igång igen, först klubbvis och sedan med återkoppling i blandade grupper följt av diskussion i helgrupp. Några kommentarer som kom upp i helgruppen var:

- Viktigt att koppla målen mot visionen – hur leder målen till att visionen uppnås?
- Det är lite lättare att formulera mål än att formulera vision.
- Bra att kunna jobba med delmål.
- Att försöka ha könsneutrala målformuleringar – inte "minst 40 procent kvinnor", utan hellre "minst 40 procent av respektive kön".

Praktisk verkstad steg 3 – Mätpunkter

När målen är formulerade är det dags att hitta mätpunkter för varje mål. Mätpunkter är



det som visar ifall man har nått målet. När man har hittat en mätare som tillräckligt väl speglar målet blir mätaren det man i praktiken arbetar mot under den avsatta perioden.

Mätpunkterna ska vara tidsbestämda, så att det är tydligt när mätpunkten ska vara uppnådd och gärna med avstämningpunkter längs vägen. De ska vara utvärderingsbara snarare än bara mätbara, för att inte begränsa mätpunkterna till enbart det rent kvantifierbara. Allt viktigt går inte att ta på, så i arbetet med mätpunkter blir det bäst om man försöker hitta de förändringar man kan se och höra. Några fallgropar att tänka på:

- En person som hade som mål att dubbla sina arvoden – ledde till att personen samtidigt tappade hälften av klienterna.
- En kommunal verksamhet hade nått sitt mål – antalet tjejer i en aktivitet hade ökat. Men i en undersökning visade det sig att pojkarna hade blivit mer missnöjda...

Därefter klubbvis arbete med att hitta mätpunkter till de uppsatta målen. Några kommentarer efter grupparbetena:

- Svårt att sätta upp mål för kvalitativa värden och normförändringar som inte går att kvantifiera. Några möjliga vägar är:
 - Medlemsenkäter (men det kan vara svårt att få respondenter) och kvalitativa undersökningar med medlemmar som representerar olika målgrupper på klubben.
 - Mätpunkter utifrån observationer – iaktta genusbeteenden på klubben och sätt kvalitativa mått kring det vi ser och hör. Hur många yttrar sig på möten? Vad finns det för uttryck för glädje, engagemang, jämställdhet och liknande i vardagen? Hur märker vi kultur- och normförändringar?
- Ingen, eller åtminstone väldigt få, kan vara till för alla. Det kan vara lika intressant att avgränsa vilka man inte vill ha som medlemmar som vilka man vill ha som medlemmar. Hur tydligt kan vi göra ett ställningstagande för vilka riktar vi oss till?

Praktisk verkstad steg 4 – Rutiner

Rutiner eller vanor är beteenden och handlingar som görs regelbundet och automatiskt. Ungefär 40 procent av vår vakna tid består av vanestyrda handlingar. Det finns en positiv kraft i vanor då de befriar en från tankekraft och kan därför användas som ett stöd. Sören Holm delade ett exempel om sin fru som bestämde sig för att börja springa. Hon skapade en rutin som stöttade målet – att vakna, sätta på sig löparkläderna och ge sig ut. Det krävdes inga beslut eller ställningstaganden.

Kulturen skapar vi varje dag genom våra handlingar och beteenden och är ingenting som "sitter i väggarna". Vi är inte vana vid att skapa rutiner och beteenden, ofta händer de av sig själva. Den traditionella meningen av ordet rutin kan dessutom skapa en fallgrop för att inte tänka nytt. Men istället kan det vara tvärtom, till exempel att ta som rutin att gå en ny väg till jobbet varje dag.

Det är viktigt att veta att vi kan skapa och följa rutiner och beteenden som stödjer de mål vi vill uppnå. Bra rutiner bär visionen i vardagen och gör visionen till vardagliga beteenden och rutiner. Ett exempel var en grupp där män tog ordet, talade högre, längre och långsammare



medan kvinnorna höll tillbaka. Lösningen blev att skapa en rutin där männen aldrig talade först. Rutinen för kvinnorna blev då att alltid tala först. Helt enkelt att skapa nya handlingsmönster och göra annorlunda.

Ett grupparbete tog vid i blandade grupper med uppgiften: Hur skapar vi rutiner som stöder de mål och visioner vi har? Exempel på sådant som diskuterades var att ta som rutin att göra en undersökning bland medlemmar som slutat och att samla hela personalen på anläggningen inför arbetsdagens början för att skapa en inkluderande arbetsmiljö.

Incheck och introduktion till hemuppgift

Dag två inleddes med att Eva Amundsdotter upprepade metoden som Sören Holm hade presenterat kring visioner, mål, mätpunkter och rutiner. Ett tillägg till modellen är bakgrunden och problemformuleringarna vi jobbat med tidigare i pilotklubbsprocessen. De kan vara en hjälp både för att kunna se framåt och för att svara på frågan varför. Annars är det lätt att det blir för trubbigt och brett och risken är att exempelvis skriva "alla" utan att ha någon koppling till exempelvis genus, vilket gör det lätt att glömma vad grundproblematiken egentligen är. Metoden ska nu kopplas till en handlingsplan som ska innehålla:

- Vision
- Bakgrund/problem
- Mål
- Mätpunkter
- Rutiner
- Aktiviteter

Hemuppgiften för pilotklubbarna blir att fundera vidare kring visioner, problem, mål, mätpunkter och rutiner. Nästa workshop kommer att fokusera på återkoppling och feedback, där vi kommer att ställa frågan "varför" flera gånger i olika aspekter. Frågan varför kan upplevas som provocerande, men här ska den snarare upplevas som positiv och utvecklande.

Resultat från enkätundersökning

Bosse Bengtsson, biträdande generalsekreterare och del i resursteamet för Vision 50/50 på SGF, presenterade ett första utkast av resultatet från enkätundersökningen kring inkludering som skickats ut till alla medlemmar i pilotklubbarna. Resultaten kommer inte att presenteras i sin helhet, utan vara till grund för respektive klubbs fortsatta arbete med sina handlingsplaner. Några av de generella slutsatserna var:

- Det gick inte att tolka några större generella skillnader i svaren som hängde ihop med kön eller ålder. Snarare syns skillnaderna mellan aktiva/passiva, inkluderade/inte inkluderade samt i vissa frågor höghandicappare/låghandicappare.



- Kvinnor ger generellt något högre betyg än män i NPS-värde, en metod som mäter kundlojalitet.
- Respondenter som svarat att de känner sig inkluderade i sin klubb ger mycket högt NPS-värde.
- De respondenter som ger hög NPS har också gett högt betyg på följande frågor:
 - När jag framför en idé som kan förbättra och utveckla verksamheten upplever jag att klubbens ledning lyssnar på mig.
 - I min golfklubb pågår inte konflikter med ledningen, mellan medlemmar eller med andra personer.
 - Jag upplever att styrelsen i min klubb representerar allas intressen, oavsett kön eller ålder.
 - Min klubbs traditioner och ideal känns moderna och inkluderande snarare än föråldrade och exkluderande.

Budskaps- och intervjuträning

Kommunikation är en viktig del i Vision 50/50-initiativet för att marknadsföra arbetet och få med sig fler inom och utanför GOLF Sverige. Därför ägnades en stund åt intervjuträning och budskapsformuleringar för pilotklubbarna. Susanne Persson, kommunikationschef på SGF, introducerade övningen som gick ut på att klubbvis svara på fyra processrelaterade frågor och öva in. Därefter utsåg klubbarna en talesperson som skulle framföra svaren i en intervjusituation framför kamera.

Lina Hoof, webmaster på SGF stod för filmning och intervjuer. Hennes feedback var att hon var imponerad över hur bra alla var på att stå framför kameran trots den ovana situationen. Ett tips var att tänka på att det är vi som jobbar i pilotklubbsprocessen som sitter på kunskapen. De vi pratar med är sällan där för att kritisera eller ifrågasätta, utan är ofta genuint nyfikna och intresserade. Det är bra att ta fasta på i en sådan ovan situation. Resultaten av intervjuträningen kommer inom kort att komma upp här på golf.se.

Parallellt med intervjuträningen fortsatte klubbarna att formulera sina visioner och mål, starten på att skapa handlingsplaner.

Avslutning och avrundning

Metodprogram

Annica Lundström, projektledare för Vision 50/50, presenterade de första tankarna kring det utbildningsmaterial som är planerat att bli resultatet av pilotprocessen. Förslaget är att bygga ett metodprogram som följer det processmönster som pilotklubbarna arbetar utifrån, med tre delmoment bestående av tre träffar vardera. Kommentarer och synpunkter från gruppen var att det känns som ett bra upplägg, men att det också kommer att bli viktigt hur Svenska



Golf förbundets klubb rådgivare kommer in i den här processen och kommunicerar kring Vision 50/50 i sin modell.

Sammanfattning av hemuppgiften

Eva Amundsdotter avrundade med att återigen sammanfatta hemuppgiften till workshop 5 – att skapa en handlingsplan. Hon tipsade pilotklubbarna om att lägga mest tid på vision och mål snarare än att för snabbt komma in på aktiviteter. Klubbarna bör också lägga energi på de problemformuleringar som de gjort och se på dem med nya ögon. Detta ger hjälp och stöd i svaren på frågan "varför", som klubbarna ska klara av att svara på 9–12 gånger utan att slå hål på visioner och mål.

Vad tar deltagarna med sig från workshop 4:

Avslutningsvis gick vi varvet runt för att se vad deltagarna tog med sig från den här workshopen. Några av orden som kom upp var:

"Gott i magen", "Konkret", "Det kan gå", "Inspiration", "Hjälpa varandra framåt", "Positiv", "Nu börjar jobbet", "Förvirrad men hoppfull", "Frågan varför", "På startbanan för take-off", "Energi, tack!", "Nyttigt", "Glad av samtal", "Nyfiken", "Feedback", "Imponerad" och "Tack!"

Min egen reflektion var att det känns fantastiskt att ha kommit vidare till det här steget i processen och att det skapar en enorm energi och inspiration att gå vidare med målarbete och handlingsplaner. Nästa workshop blir 8–9 september på Bosön.

Annica Lundström
Svenska Golf förbundet
Förändringsledare Vision 50/50