

Sektionen för Demokrati och Styrning

Organisations index – så tar du ODI-verktyget till nästa steg

Genom att ha gjort självvärderingen i ODI-verktyget har du fått ett resultat i form av en dialogkaraktär. Den beskrivning du fått för dialogkaraktären ger bättre koll på hur din organisations kultur är och hur organisationen förhåller sig till medborgardialog.

Denna kunskap är dock bara första steget, det är nu viktigt att göra något konkret av de nya insikter du fått om din organisation.

I detta dokument lyfter vi fram några vägar genom vilka du kan utveckla ditt arbete baserat på det du har upptäckt genom att använda ODI-verktyget.

Hur använder ni resultaten bäst?

Det första steget är att notera det resultat du fick, om möjligt skriv ut eller spara den PDF-fil som ODI-verktyget erbjuder.

Notera vilken kategori din organisation hamnade i.

Skriv också upp hur många i din organisation som gjort testet och vilka resultat de fick. Om det bara är du eller en handfull som gjort testet är det bra om fler gör det.

Det är viktigt att notera om ni fick olika resultat, samt de områden där ni vare oense. Notera även insikter du fick genom aktiviteten.

Du kan så klart själv berätta för andra i din organisation om vad du fick för insikter genom ODI, men kommunikationen blir mer effektiv om andra också får uppleva verktyget. Dina kollegor kan göra testet själva och sedan diskutera.

Det finns många sätt på vilka detta kan göras, exemplen nedan är rangordnade med den mest effektiva metoden först.

1. Diskussionsmöte där deltagarna fyller i ODI-verktyget själva eller i smågrupper och sedan diskuterar resultatet i helgrupp. Detta maximerar lärandet.
2. Deltagarna fyller i verktyget själva och träffas sedan för ett möte där resultaten jämförs och diskuteras. Själva mötet kan vara kortare än i exemplet ovan.
3. Deltagarna fyller i verktyget själva och diskuterar resultaten online. Detta kräver god moderation.

Tänk på att

1. **Resultatet av ODI handlar inte om rätt eller fel.**

Inget av resultatet i denna modell är bättre eller sämre, det är inte en dom över organisationen. Istället hjälper modellen till att åskådliggöra de sätt som organisationen förhåller sig till dialog och de anpassningar som är nödvändiga för att organisationen ska kunna genomföra dialog på bästa sätt.

2. **Att två organisationer har samma eller liknande organisationskultur är ingen garanti för att de kommer bra överens.**

Allt din organisationstyp säger är hur du ser på världen. Ett oljeföretag och en miljöorganisation kan ha samma sorts organisationskultur, men då deras intressen är olika kan de ändå vara i konflikt.

3. **OD modellen är en förenkling av verkligheten.**

Det resultat du får fram är en indikation på organisationens preferenser. Ju fler personer som genomför testet ju mer säker kan du vara på resultatet. Dock kan olika delar av organisationen ha olika kulturer och organisationskulturen kan förändras över tid. Dessutom kan det finnas situationer där organisationen agerar på ett sätt som är olikt dess kultur, beroende på kontext och historia.

4. **Organisationskultur är inte något som är lätt att förändra.**

Trots att organisationskultur inte är statiskt och oföränderligt så är det något som för det mesta förändras mycket långsamt och kan vara mycket motståndskraftigt mot försök till förändring. ODI modellen syftar till att du ska få en bättre uppfattning om hur du bäst pratar om och planerar medborgardialog inom din organisation. Om du vill identifiera sätt du kan förändra din organisation rekommenderar vi att du tittar på 'OVAN modellen', ett självvärderingsverktyg som fokuserar på mer föränderliga faktorer. Detta verktyg håller på att översättas och kommer att finnas på SK:s hemsida inom en snar framtid.

Vad gör vi om vi inte kan komma överens om vilken typ vi är i vår organisation?

Det är inte ovanligt att olika personer kommer fram till att deras organisation hör till olika kulturella kategorier. En person kanske upplever att organisationen är introvert medan en annan att den är mer extrovert.

Detta behöver inte nödvändigtvis vara ett problem. Organisationer kan ofta ha drag åt båda hållen, och olika avdelningar inom en organisation kan ofta skilja sig åt

betydligt. Snarare än att se olika resultat som ett problem kan det ofta vara värdefullt att låta skillnaderna i syn utgöra starten på en diskussion där de olika deltagarna kan resonera kring hur de har tänkt. Det kan vara värt att klargöra vilka specifika enheter och funktioner personer har tänkt på när de har svarat på frågorna, hade de något särskilt scenario i tankarna etc.

Efter en sådan diskussion kan det vara lämpligt att fråga om någon vill ändra sin analys, men sätt ingen press på deltagarna att ändra sig.

ODI är inget konsensus verktyg, om ni kommer fram till en gemensam organisationstyp är det bra, men det går också att arbeta med antagandet att organisationen har flera typer inom sig. Ibland kan en organisation använda de olika kulturerna på olika avdelningarna på ett kreativt sätt, om en avdelning finner dialog naturligt medan en annan är motsträvig kan vissa aktiviteter justeras och flyttas över till avdelningen med en kultur som stödjer dialog.

Exempel på hur ni använda ert ODI resultat

Här följer ett antal idéer för hur modellen kan användas konkret till att uppmuntra förändring.

Förbättra internkommunikation kring medborgardialog

ODI kan ge er insikter om er organisation är motsträvig, naturlig eller processbaserad när det gäller medborgardialog.

Detta kan hjälpa dig att inse hur ni bäst kan kommunicera kring dialog. Vissa organisationer är mycket entusiastiska för nya arbetssätt. I dessa organisationer fungerar det oftast bra att framställa medborgardialog som något nytt och banbrytande.

Andra organisationer är mer traditionella i sitt arbetssätt och tenderar att vara skeptiska till nymodigheter. För dessa organisationer kan det vara bättre att poängtera hur medborgardialog bygger på tidigare arbetssätt.

Dialog kan framställas som ett revolutionerande arbetssätt som skiljer sig från och ersätter många existerande arbetssätt, den kan också framställas som en naturlig evolution från existerande arbetssätt som marknadsundersökningar och offentliga möten. Anpassa kommunikationen efter vad som fungerar inom ramen för organisationskulturen. En annan viktig kommunikationsaspekt är huruvida det är en god ide att framhäva de fördelar med dialog som är svåra att mäta, till exempel ökad samarbetsvilja, ökad kompetens hos medborgarna eller minskad konflikt på lokal nivå.

Vissa organisationskulturer upplever denna sorts resultat som ”flummiga” och otydliga. För de mer analytiskt lagda kulturerna måste kommunikationen ses över så att den är övertygande och inte framstår som vag.

Gör en lista på kommunikationssätt som skulle fungera bra och en lista på de som ni bedömer skulle fungera sämre för er organisationstyp. Bocka sedan av de som redan används inom organisationen. Identifiera eventuellt kommunikationsmetoder som inte används men som skulle kunna vara effektiva, uppmuntra deltagarna att testa dessa och rapportera tillbaka inför framtida möten.

Använd verktyg som fungerar för din organisation

Om ert resultat visar att din organisation är processinriktad eller motsträvig så kan ni utforska de resurser som finns länkade till OD. Till exempel så kan typologin av olika dialogformer vara mycket användbar för en processinriktad organisationskultur.

I *"Resurs 1: Att matcha beslutsfattande till mängden/typen av delaktighet som krävs"* finner du en typologi som delar upp situationer i tre kategorier:

- A. där dialog är mindre viktigt
- B. där dialog är viktigt
- C. där dialog är mycket viktigt

Typologin kan vara användbar för de institutioner där kulturer gör att de ogillar osäkerhet och vill ha tydliga kategorier. Det finns även en användbar checklista med detta verktyg.

Ett annat användbart verktyg är *"Resurs 2: Engagemang och policyskapandecykeln"* som hjälper organisationer att se var i beslutsprocessen olika dialogformer passar bäst.

Ett tredje verktyg är *"Resurs 3: Typer av delaktighet i beslutstagande"* som ger dig en typologi av olika dialogmetoder.

Ett sista verktyg värt att fundera på är *"Resurs 4: Åtgärder för att utforma processer för att hantera komplexitet och osäkerhet"* – detta verktyg kan hjälpa organisationer att bli tydligare om när de måste ta in olika synpunkter från allmänheten/andra intressenter.

Identifiera de resurser ni tror kommer vara användbara, utse någon som är ansvarig för att uppmuntra användningen inom organisationen och rapportera tillbaka vid ett senare tillfälle.

Du kan läsa mer om de olika resurserna i PDF-filen, "DDI-verktyget" som finns att ladda hem i dokumentbanken på webbsidan för ODI.

Förbättra samarbetet mellan olika delar av organisationen

ODI är inte bara ett användbart verktyg för att utforska en helorganisations kultur. Det går även alldeles utmärkt att låta olika delar av organisationen göra testet. Det är sällan en hel organisation har en och samma arbetskultur.

Det kan finnas avsevärda skillnader mellan olika avdelningar, till exempel mellan en kommunikationsavdelning och en finansavdelning, eller mellan IT-avdelningen och

gatukontoret. Dessa skillnader kan underminera dialogarbete (och även andra samarbetsområden).

Låt olika avdelningar arbeta upp sin egen kultur och synen på andras genom verktyget. Jämför och diskutera. Diskussionen förs gärna i blandade grupper för att maximera utbytet.

Det är viktigt att poängtera att det inte handlar om rätt eller fel, bara olika sätt att se på världen.

Olika avdelningar kan utarbeta ”önskelistor” på hur samarbete över avdelningsgränserna borde fungera. Det är bra att utse en gränsöverskridande grupp som får till uppgift att se över genomförandet av eventuella förändringar. Diskutera hur samarbetet bäst kan gå till. Vissa avdelningar kanske finner dialog ansikte mot ansikte lättare än andra – i så fall kan de bistå andra avdelningar med träning, råd eller direkt hjälp.

Förbättra ert samarbete med utomstående organisationer

På samma sätt som din organisation har en organisationskultur så har även andra organisationer och individer i er omvärld sitt eget sätt att se på världen. Ett mycket bra sätt att använda sig av ODI är att först kartlägga sin egen organisation och sedan välja ett antal utomstående organisationer att jämföra med.

Ett sätt att göra detta är att be anställda inom den egna organisationen med erfarenhet av att arbeta med de yttre organisationerna att fylla i ODI verktyget utifrån hur de uppfattar den andra organisationen.

Ett ännu mer djuplodande sätt är att bjuda in representanter från de utomstående organisationerna att delta i ett arbetsmöte där deltagarna granskar sina egna och andras organisationer och deras kulturer.

Det kan vara mycket intressant att se om ens egen uppskattning av den egna organisation speglar hur den upplevs utifrån. När alla har gjort sina tester kan resultaten jämföras. Nästa steg är att diskutera vilka risker för missförstånd och konflikter som finns, baserat på de olika organisationskulturerna. När riskerna har identifierats kan ni ranka dem baserat på

- a) hur allvarliga följderna blir om det inträffar och
- b) hur sannolikt det är att risken inträffar

Baserat på denna information kan en riskhanteringsplan utarbetas.

Utveckla en handlingsplan för att förbättra stödet till medborgardialog

Genom ODI ökar kunskapen om den egna organisations kultur och hur organisationskulturen påverkar synen på medborgardialog.

Dock är detta på ett makroperspektiv, ofta finns det mer detaljerade förändringar som kan genomföras. ODI kan med fördel kombineras med OVAN modellen. Detta verktyg går igenom 9 områden med identifikation av sätt att förbättra för dialogen. Ett tvådelat möte där deltagarna går igenom ODI och OVAN i tur och ordning kan vara mycket bra för att utveckla en detaljerad plan för framtida aktiviteter.

Andra resurser:

Dialogguiden.se

En ny webbportal som ger dig möjligheter att hitta metoder för dialog, exempel på genomförda dialoger, kunskapsmaterial om dialoger samt stöd för att välja metod. Med hjälp av guiden kan du hitta metoder som passar den dialog du ska genomföra.
<http://dialogguiden.se/>

Utveckla principer för medborgardialog

Denna skrift tittar närmare på hur kommuner och landsting kan utveckla principer för medborgardialog. Dessa principer utgör det ramverk som kommunen och landstinget har att hålla sig till när medborgardialoger genomförs. Det finns olika former av principer och varje kommun/landsting kan utifrån behov välja vilken eller vilka former av principer som ska styra den enskilda kommunen/landstingets arbete med medborgardialog.

<http://webbutik.skl.se/bilder/artiklar/pdf/7164-774-0.pdf>

Medborgardialog som del i styrprocessen

Den här skriften tittar närmare på möjligheterna och utmaningarna med att införliva medborgardialog i styrsystemet. Om medborgardialogen ska vara en naturlig del i styrprocesser och verksamhetsutveckling visar internationella och nationella erfarenheter att de befintliga styrsystemen måste utvecklas samtidigt som system för hur kommunen och landstingen arbetar med medborgardialoger skapas. I denna skrift beskriver vi ett antal viktiga byggstenar för att skapa en dialog som är meningsfull för förtroendevalda, medborgare och tjänstemän.

<http://webbutik.skl.se/bilder/artiklar/pdf/7164-929-4.pdf>

Handbok i utvärdering av medborgardialog

För att medborgardialoger ska utvecklas till att bli en del i styrprocessen är det viktigt att genom utvärdering visa på om dialogen leder till nytta för kommunen/landstinget, dess förtroendevalda och för medborgarna. Denna skrift ger kunskap om hur kommuner och landsting kan följa upp och utvärdera sina processer och nyttan av medborgardialog.

<http://webbutik.skl.se/bilder/artiklar/pdf/7164-715-3.pdf?issuusl=ignore>

OVAN modellen

Denna modell utvecklades i England av National Coordinating Centre for Public Engagement och syftar till att hjälpa organisationer att identifiera var se är starka och var de är svaga i att stödja medborgardialog. Ursprungligen avsedd för universitetssektorn har modellen nu översatts till svenska och anpassats för kommuner och landsting. Modellen kommer att publiceras i de kommande månaderna på SKLs hemsida.

Departmental Dialogue Index

Detta är det engelskspråkiga originalet för OD modellen. Utvecklad 2010 av Lindsey Colbourne för den Brittiska regeringens Sciencewise program går den igenom de olika organisationstyperna, med särskild fokus på regeringsnivå.

<http://www.sciencewise-erc.org.uk/cms/departmental-dialogue-index/>

Tidsplaner

Dessa förslags scheman visar hur du kan lägga upp ett möte med dina kollegor där du använder ODI modellen.

Om du har 1 timme

Tid	Aktivitet
10 minuter	Introduktion till ODI, deltagarna presenterar sig för varandra
10 minuter	Kom överens i gruppen vilket fokus ni har när ni använder ODI modellen. Är det hela organisationen, en viss avdelning eller något annat? Klargör fördelarna och begränsningarna med modellen.
20 minuter	Deltagarna gör ODI testet själva eller i en liten grupp (2-3 deltagare)

10 minuter	Deltagarna jämför resultat med varandra och diskuterar vad det de funnit har för följd för hur organisationen utför dialogaktiviteter.
10 minuter	Sammanfattande diskussion med fokus på nästa steg i utvecklingen. Behöver en grupp sättas upp för att ta dessa tankar vidare? Behöver fler medarbetare göra testet?

Om du har 2 timmar

Tid	Aktivitet
10 minuter	Introduktion till ODI, deltagarna presenterar sig för varandra
10 minuter	Kom överens i gruppen vilket fokus ni har när ni använder ODI modellen. Är det hela organisationen, en viss avdelning eller något annat? Klargör fördelarna och begränsningarna med modellen.
20 minuter	Deltagarna gör ODI testet själva eller i en liten grupp (2-3 deltagare)
20 minuter	Deltagarna jämför resultat med varandra och diskuterar vad det de funnit har för följd för hur organisationen utför dialogaktiviteter.
10 minuter	Gruppen identifierar andra viktiga organisationer och avdelningar vars kultur inte har undersökts än
20 minuter	Gruppen splittrar upp sig i smågrupper, varje grupp kan ta en ny organisation eller avdelning att titta på eller så kan varje grupp titta på samma organisation separat.
10 minuter	Smågrupperna presenterar sina resultat
10 minuter	Diskussion om hur väl resultatet beskriver de olika organisationerna och avdelningarna. Diskussion om hur väl de olika organisationskulturerna som identifierats arbetar samman. Var skiljer de sig mest och minst? Vad kan detta ha för följd?
10 minuter	Sammanfattande diskussion med fokus på nästa steg i utvecklingen. Behöver en grupp sättas upp för att ta dessa tankar vidare? Behöver fler medarbetare göra testet?

Om du har längre tid

Tid	Aktivitet
10 minuter	Introduktion till ODI, deltagarna presenterar sig för varandra
10 minuter	Kom överens i gruppen vilket fokus ni har när ni använder ODI modellen. Är det hela organisationen, en viss avdelning eller något annat? Klargör fördelarna och begränsningarna med modellen.
20 minuter	Deltagarna gör ODI testet själva eller i en liten grupp (2-3 deltagare)
20 minuter	Deltagarna jämför resultat med varandra och diskuterar vad det de funnit har för följd för hur organisationen utför dialogaktiviteter.
10 minuter	Gruppen identifierar andra viktiga organisationer och avdelningar vars kultur inte har undersökts än
20 minuter	Gruppen splittrar upp sig i smågrupper, varje grupp kan ta en ny organisation eller avdelning att titta på eller så kan varje grupp titta på samma organisation separat.
10 minuter	Smågrupperna presenterar sina resultat
10 minuter	Diskussion om hur väl resultatet beskriver de olika organisationerna och avdelningarna. Diskussion om hur väl de olika organisationskulturerna som identifierats arbetar samman. Var skiljer de sig mest och minst? Vad kan detta ha för följd?
10 minuter	Presentation av OVAN modellen
20 minuter	Deltagarna splittrar sig i smågrupper och gör OVAN modellen. De skriver upp resultaten
20 minuter	Presentation av resultaten följt av diskussion om var de olika bedömningarna skiljer sig åt och var de är lika. Deltagarna kan också rösta om var de tycker att förbättringar är a) lättast att göra och b) mest välbehövlige.
10 minuter	Sammanfattande diskussion med fokus på nästa steg i utvecklingen. Behöver en grupp sättas upp för att ta dessa tankar vidare? Behöver fler medarbetare göra testen?