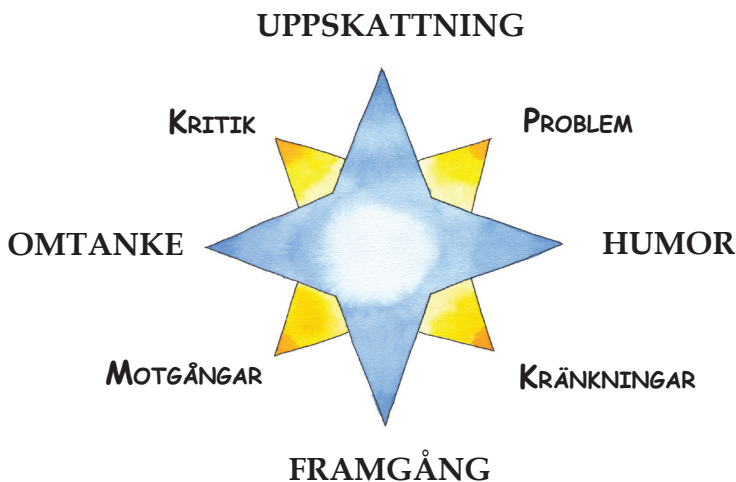


# Dubbelstjärnan

Att skapa arbetsglädje och samarbete  
med hjälp av lösningsfokuserad kommunikation

Ben Furman och Tapani Ahola



Omslag: Ben Furman

Illustrationer: Kai Kujasalo

© Ben Furman & Tapani Ahola och Bokförlaget Verti AB 2017

Tidigare utgiven av Natur & Kultur

Originalets titel: Työpaikan hyvä henki ja kuinka se tehdään

Översättning: Ann-Christine Relander

Tryck: Bulls Graphics, Halmstad

ISBN: 978-91-86679-23-1

**Verti Ab**  
lösningsfokus  
[www.verti.se](http://www.verti.se)

## Innehåll

Inledning.....	9
Tips om hur du kan använda boken.....	16
<b>Uppskattning</b> .....	19
Av vem vill du få uppskattning i ditt arbete?.....	21
Kan man bli självförsörjande på positiva omdömen?.....	22
Vilken sorts positiv feedback får en människa att känna sig uppskattad?.....	22
Kan du ta emot positiv feedback?.....	24
Kan du ge ett uppskattande ord som är lätt att ta till sig?.....	26
Kan man be om positiv feedback?.....	26
Beröm som man tigger sig till – har det något värde?.....	28
Uppskattning är ett mångtydigt begrepp.....	29
<b>Skoj</b> .....	33
Positiva effekter av humor.....	33
Avigsidan med humor.....	36
Humor kan uppmuntras.....	38
<b>Framgång</b> .....	41
Varför blir man glad när man lyckas med något?.....	41
Hur kan man hävda sig på ett anspråkslöst sätt? .....	45
<b>Omtanke</b> .....	51
Hälsningen.....	52
Intresse.....	53

En hjälpande hand.....	56
Att uppmärksamma oroande situationer.....	57
<b>Problem.....</b>	<b>63</b>
Att förvandla klagomål till önskemål.....	65
Problemens onda cirkel.....	66
Motivation.....	68
Förändringens sju steg.....	73
<b>Kränkningar.....</b>	<b>79</b>
Kränkningar är oundvikliga i mänskligt umgänge.....	79
Dubbelkränkningar och rädslan att föra saker på tal.....	81
Att berätta om en kränkning för en tredje part.....	83
Att föra kränkningar på tal.....	86
Var lyhörd när kränkningar ska diskuteras.....	88
<b>Motgång.....</b>	<b>93</b>
Attityder till andra människors motgångar och misslyckanden.....	97
<b>Kritik.....</b>	<b>103</b>
Att ge kritisk.....	103
Konstruktiv och kränkande kritik.....	110
Att svara på kritisk feedback.....	116
<b>Skapa en bättre arbetsmiljö.....</b>	<b>121</b>
1. Ställ upp ett mål för den önskade utvecklingen.....	122
2. Beskriv ett idealtillstånd.....	123
3. Räkna upp fördelarna med målet.....	124

4. Föreställ er stegen på vägen.....	125
5. Var medveten om att det inte kommer att bli lätt.....	126
6. Tro på framgång.....	127
7. Ge löften.....	128
8. Förbered er på motgångar.....	129
9. Försäkra er om att följa upp framsteg.....	130
10. Delad glädje är dubbel glädje.....	131
Avslutningsvis.....	132
Om författarna.....	133
Andra böcker av Ben Furman.....	137

# Inledning

*Jag hatar att göra regler för människor tar dem på allvar.*

Överallt i västvärlden börjar man komma till insikt om vikten av en bra psykosocial arbetsmiljö där människor gärna arbetar. Om miljön är otillfredsställande och de anställda verkar vantrivas, tenderar personalomsättningen att bli allt större, sjukfrånvaron ökar och förtidspensioneringarna blir fler, samarbetet kärvar och effektiviteten i arbetet blir lidande. När stämningen däremot är god och trivselfaktorn hög är personalen friskare, stannar kvar i företaget längre tid, samarbetar bättre sinsemellan, uppvisar större initiativrikedom och kreativitet samt producerar bättre.

Ett av de viktigaste redskapen för ett företag är möjligheten att främja den psykosociala arbetsmiljön på arbetsplatsen, med andra ord att ta väl hand om sin personal.

Det är alltså inte överraskande att man i nästan alla företag och organisationer nuförtiden allt mer uppmärksammar psykosocial arbetsmiljö och trivsel. Det finns ett stort utbud av undersöknings- och intervjumetoder som syftar till att kartlägga hur personalen trivs och mår på arbetsplatsen. Dessa metoder brukar kallas trivselundersökningar, personalbarometrar, arbetsmiljöutredningar, miljökartläggningar och stressmätare, och har snabbt blivit en del av arbetslivet. De används av företag och organisationer som vill kartlägga eventuella problem och hålla sig informerade om hur personalen mår. Dessa olika diagnosverktyg har emellertid visat sig vara tveeggade svärd: i bästa fall signalerar de att företagsledningen vill informera sig om personalens hälsa, låter alla uttrycka

sin åsikt och försöker utveckla arbetsplatsen i linje med den feedback de får från de anställda. I praktiken får dock mätningar som görs i vällovligt syfte inte sällan motsatt effekt och resulterar i att miljön på arbetsplatsen snarare försämras.

Ett exempel är företag där enkätundersökningar utförs varje år utan att detta leder till några som helst åtgärder. Till slut tröttnar de anställda på att fylla i blanketter, allt fler låter helt enkelt bli att svara på frågorna och enkätsvaren blir otillförlitliga – kanske till och med vilseledande.

Det är inte heller ovanligt att man med stöd av enkätsvar startar en debatt för att ta reda på varför poängtalet i vissa fall är lägre än ett givet genomsnitt. Bland personalen uppfattas detta nästan alltid som kritik eller anklagelser. Man blir olycklig, börjar försvara sig och försöker skjuta över skulden på andra, vilket ytterligare försämrar trivseln på arbetsplatsen. I värsta fall kan det gå som efter en enkät på ett varuhus: chefen stod som ett frågetecken och undrade varför den tidigare så utmärkta stämningen på hans avdelning hade försämrats efter det att resultaten om den psykosociala arbetsmiljön på arbetsplatsen blivit kända.

När vi en gång i tiden började syssla med arbetsmiljöutveckling kom vi att intressera oss för just detta mönster. Det var uppenbart att på många företag var både ledning, personalavdelning och företagshälsovård uppriktigt intresserade av att förbättra den psykosociala arbetsmiljön och därmed de anställdas psykiska välbefinnande. Däremot föreföll sätten att hantera detta problem ofta att snarare öka än minska den ohälsa som man försökte bli kvitt. Vi kände till fenomenet eftersom vi redan under många år hade undervisat terapeuter och andra i korttidsterapi, en terapiform som uttryckligen hävdar att sättet att försöka lösa ett problem inte säl-

lan förvärrar det problem som man försöker lösa.

*Korttidsterapi (brief therapy)* är en psykoterapeutisk metod som baseras på den amerikanske psykiatern Milton H Ericksons samt den kände antropologen och kommunikationsforskaren Gregory Batesons tankar. Angreppssättet utvecklades ursprungligen på 1960-talet i Palo Alto, Kalifornien vid ett forskningsinstitut kallat MRI (Mental Research Institute) vars mest kända representanter är Jay Haley, Paul Watzlawick, John Weakland och Richard Fish. Korttidsterapi utgår från tanken att de problem som människor söker hjälp för inte är deras egentliga problem. Problemen utgörs i grunden av de försök som gjorts för att lösa dem. Enligt detta synsätt kan problem relaterade till människors beteende effektivt lösas utan att man alls vet vad problemen i fråga kommer sig av. Korttidsterapi fokuserar på hur patienter betar sig när de försöker lösa problem, och utifrån detta föreslår man lösningar för att bryta den onda cirkel som vidmakthåller problemen.

Eftersom vi har sett att människors sätt att diskutera gemensamma problem tenderar att ge upphov till nya problem, började vi redan för många år sedan leta efter en metod för problemlösning med vars hjälp denna fälla kunde undvikas. Vi ville komma på ett sätt att arbeta och att styra diskussioner så att inbördes anklagelser kunde undanröjas och konstruktiva och stimulerande diskussioner väckas, där parterna tillsammans fick kläcka idéer för problemlösning i stället för att grubbla över vad problemen kom sig av eller vem som var den skyldige.

När vi sedan i slutet av 1980-talet blev bekanta med den revolutionerande läran kallad korttidsterapi, en lösningsfokuserad terapiform, hade vi hittat rätt. Tack vare ett lösningsfokuserat angreppssätt kunde problem med inbördes anklagelser tacklas på ett



genialiskt sätt: man skulle egentligen inte diskutera patienternas problem, utan uppmärksamma deras förhoppningar och hägrande mål och naturligtvis hur dessa förhoppningar och mål bäst kunde nås.

Lösningfokuserad psykoterapi är en inriktning inom korttidsterapin som utvecklades av Insoo Kim Berg och Steve DeShazer samt medarbetare under 1970- och 80-talen vid kliniken Family Therapy Center i Milwaukee, USA. Det handlar om en positiv och livsbejakande terapeutisk metod där problemlösningen fokuserar på att ambitiöst informera sig om patienternas förhoppningar och mål, kartlägga befintliga psykiska resurser samt bekräfta en redan skönjbar positiv utveckling i stället för att älta problem. Den lösningfokuserade principen är tillämpbar dels i terapeutiskt arbete, dels vid problemlösning, barnuppfostran, konflikthantering och idrottsträning, för att främja hälsosamma levnadsvanor, vid självutveckling och teambuilding samt för att utveckla miljön på arbetsplatsen.

Vi introducerade lösningfokuserad terapi i vårt arbete och märkte att det enkla konceptet fungerade bra i praktiken. När vi inte längre under samtal med patienter slösade tid på att fundera över vad problemen kom sig av, utan i stället resonerade kring hur patienterna ville ha det, utvecklades en förhoppningsfull och positiv stämning. Det hände ofta att patienterna upptäckte att de redan var på rätt väg och själva hade tillgång till fungerande lösningar. Detta sätt att arbeta påverkade även oss: vi började se mer positivt på våra patienter: de var begåvade och duktiga individer som själva hade nycklarna till sina problem fast de inte alltid var medvetna om det.

Under 1990-talet började man allt oftare fråga oss till råds om arbetsrelaterade problem: dålig stämning på arbetsplatsen, bristan-

de samarbetsvilja, någon i personalen uppfattades som besvärlig, relationerna mellan chefen och de anställda var inte bra. I vissa fall hade man fått låga poäng på en enkät om miljön på arbetsplatsen, det kärvade i lagarbetet eller det fanns konflikter som man inte kunde hantera.

När vi kom till en arbetsplats och initierade samtal för att börja ställa saker och ting till rätta, tillämpade vi självfallet den lösningsfokuserade metod som hade visat sig vara användbar. Det dröjde inte länge förrän vi var övertygade om att detta var den rätta vägen. Arbetsplatser är särskilt lämpade för den lösningsfokuserade modellen. Personalen var glad att slippa rota i sina egna problem och gick med liv och lust in för att börja strukturera en bättre gemensam framtid för hela gruppen. Samtalen fördes i god anda, man slappnade av och kom med alla möjliga tänkbara lösningar. Även personer som man hade misstänkt skulle ta avstånd från försök att utveckla arbetsplatsen deltog som regel gärna i sammankomster som var lösningsfokuserat inriktade.

Sporrade av våra framgångar tog vi itu med att utforma detaljerade anvisningar för att lära människor att själva utveckla sin arbetsplats och förbättra sammanhållningen med stöd av lösningsfokuserade metoder. Vi skisserade ett lösningsfokuserat utvecklingsprogram som lämpade sig för ett flertal ändamål, en arbetsbok som fick namnet *Att lyckas tillsammans* skapades. Den metod som beskrivs i boken kallade vi ”Reteaming”.

Reteaming visade sig vara ett fungerande arbetsredskap med vars hjälp människor på arbetsplatsen kunde frångå sin fokusering på problem och konflikter för att i en anda som förbättrade sammanhållningen börja diskutera mål och hur de kunde uppnås. Med Reteaming avses alltså en process där problem ges en målinriktad innebörd och alla parter entusiasmeras att sträva efter de mål som

formulerats. Även om metoden kan användas för att nå olika slags mål som syftar till utveckling, har vi oftast tillämpat den när målet har varit att förbättra den psykosociala arbetsmiljön, för teambuilding eller för att förbättra samarbetet på arbetsplatsen.

Tack vare våra erfarenheter av Reteaming-processen för utveckling av den psykosociala arbetsmiljön på ett stort antal företag och organisationer, har efter hand en bild tonat fram av omständigheter som förefaller spela en viktig roll för individens hälsa. Även om faktorer som lön, arbetsbelastning och avancemangsmöjligheter otvivelaktigt har betydelse för hur man orkar med sitt arbete, har människor som vi samtalat med gång på gång betonat frågeställningar som har samband med social samvaro och interaktion.

För att må bra på arbetsplatsen vill individen uppleva flera positiva saker och färre omständigheter som har negativ prägel. Vi har forskat kring dessa förhoppningar och mål och kommit fram till att nyckeln är *dels positiva upplevelser, dels beredskap att på ett konstruktivt sätt hantera situationer som hotar den psykiska hälsan på arbetsplatsen*. Även om man upplever uteslutande positiva saker i arbetet, räcker det inte för att framkalla psykiskt välbefinnande – man måste dessutom kunna agera klokt och diplomatiskt i situationer med ökad konfliktrisk. Det räcker alltså inte att människor lär sig att ge varandra positiv feedback; man måste även lära sig att ge kritik på ett hänsynsfullt och uppbyggande sätt; det räcker inte att bry sig om varandra, man måste även ha beredskap att vid behov reda ut upplevda kränkningar så att de inte förgiftar andan på arbetsplatsen.

Vår målsättning var att klarlägga omständigheter som är relaterade till interaktion på arbetsplatsen och som har särskilt negativa konsekvenser för individens hälsa i den psykosociala arbetsmiljön. Arbetet resulterade i att vi identifierade fyra centrala faktorer som

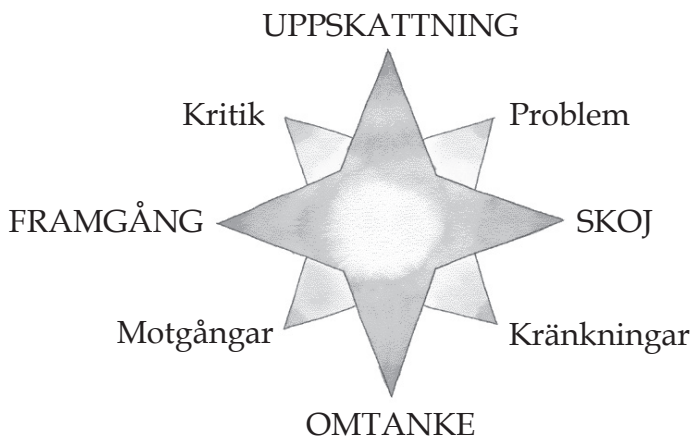
har positiv inverkan på människors mentala hälsa och fyra som utgör ett hot mot den psykosociala arbetsmiljön om de inte hanteras på ett konstruktivt sätt.

De fyra faktorer som framför allt framkallar positiva emotioner och en känsla av gemenskap är:

- Uppskattning
- Skoj och humor
- Framgång
- Omtanke

De fyra omständigheter eller realiteter som framför allt hotar den psykiska hälsan är:

- Problem
- Kränkningar
- Kritik
- Motgångar



När vi lade ut dessa åtta element runt två stjärnor och placerade stjärnorna ovanpå varandra bildades en figur som vi kallade *Dubbelstjärnan*. Vi använde den i vår undervisning och det visade sig att den gav en övergripande bild av ett tema som brukar vara svårt att gestalta. Dubbelstjärnan erbjuder ett ramverk som gör det lättare att under samtal hålla sig till ämnet och slippa utvecklingar. När vi utrustade Dubbelstjärnans uddar med den kunskap som vi under årens lopp hade tillägnat oss om problemlösning och undervisning om social kompetens, bildades en kompass som visar de olika elementen i begreppet psykiskt välbefinnande, och samtidigt formades ett verktyg som hjälper individen att utvecklas i linje med dessa syften. Dubbelstjärnan togs från början fram uttryckligen som ett hjälpmedel för att främja den psykosociala arbetsmiljön, men det har senare visat sig att samma principer kan tillämpas för att granska och utveckla relationer till kunder, på ledningsnivå inom företag och faktiskt också för att förbättra parrelationer och individens livskvalitet.

## TIPS OM HUR DU KAN ANVÄNDA BOKEN

Idéerna i denna bok kan vem som helst tillämpa på egen hand men nyttan blir störst när hela personalen på arbetsplatsen samlas för en genomgång och diskussion. Det bästa är att inrikta samtalet på en dubbelstjärneudd i taget och helst ska gruppens medlemmar i förväg läsa igenom det aktuella kapitlet i boken. I slutet av varje kapitel finns ett antal frågor som brukar kunna stimulera till diskussion.

Om metoden väcker ert intresse – vilket den redan gjort på många arbetsplatser – kan ni målmedvetet börja utveckla er arbetsplats i riktning mot den udd som ni har valt för era syften. Er grupp kan få hjälp av en utbildad coach, men ni kan mycket

väl genomföra projektet på egen hand. För detta finns i slutet av boken anvisningar som baseras på vår Reteaming-metod. Läs dem och ta hjälp av dem när ni skrider till verket. Ni kommer att märka att det är både givande, roligt och stimulerande att förbättra den psykosociala miljön på arbetsplatsen.

...

Närmare information om Dubbelstjärnan, Reteaming samt arbetsmiljö-programmet Cooperation finns på Helsingfors korttids-terapi-institutets hemsida

**[www.brieftherapy.fi](http://www.brieftherapy.fi)**

och på

**[www.verti.se](http://www.verti.se)**

**[www.twinstar.fi](http://www.twinstar.fi)**

**[www.cooperationtraining.com](http://www.cooperationtraining.com)**

På svenska hittar du information om dessa metoder på

**[www.verti.se](http://www.verti.se)**

## Om författarna

Ben Furman är specialist i psykiatri och en känd folkupplysare i Finland där han har jobbat bl.a. på TV och radio. Han är också författare och internationellt uppskattad föreläsare med förmågan att förklara även komplicerade frågeställningar på ett underhållande och lättfattligt sätt. Under senare år har Ben Furman allt oftare engagerats av företag och organisationer för att analysera arbetsplatsrelaterade frågor, t ex problem med psykosocial arbetsmiljö, personalens prestationsförmåga och psykiska hälsa.

Statsvetaren, pol mag Tapani Ahola är i Finland känd som en föregångare inom lösningsfokuserad terapi och är därutöver omtyckt som lärare. Han konsulteras ofta av finländska företag och hans specialkompetens gäller förändringsprocesser, utveckling av arbetsplatser samt lösningsfokuserad coachning och ledarskapsutbildning.

Tapani Ahola och Ben Furman har haft ett nära samarbete alltsedan de båda 1985 inbjöds att organisera landets första utbildningsprogram i korttidsterapi för professionella vårdgivare. Sedan dess har de varit ett radarpar, ett slags Fyrtornet och Släpvagnen inom korttidsterapi och lösningsfokuserad psykologi.

Ahola och Furman grundade Institutet för korttidsterapi år 1986 och har sedan dess arbetat i företaget. Under de första åren fokuserade verksamheten på undervisning i korttidsterapi, föreläsningar och översättningar till finska av litteratur inom området. Med åren har verksamheten breddats och gäller numera dels kur-

ser i korttidsterapi, dels även andra områden där lösningsfokuserad psykologi kan användas.

Ahola och Furman har gett ut ett flertal skrifter som belyser deras principer och betraktelsesätt. Artiklar har publicerats i många inhemska och utländska facktidskrifter och den vägen har idéerna spridits även utanför Finlands gränser. Den första gemensamma boken *Solution Talk Hosting Therapeutic Conversations* (på svenska *Lösningsnack*, 1993) publicerades i USA 1992. Där redovisar författarna sin ståndpunkt att terapeuter och annan vårdpersonal medvetet kan utveckla terapeutiska samtal genom att påverka teman som diskuteras med klienterna samt utifrån sättet att inleda samtal. Boken fick genast mycket positiv uppmärksamhet bland yrkesfolk och valdes för några år sedan vid en omröstning på en diskussionssida på Internet till den bästa läroboken inom området. *Solution Talk* har även utkommit på finska, svenska, tyska och ryska.

Ben Furman har utöver fackböcker i samarbete med Tapani Ahola även skrivit böcker som riktar sig till den stora allmänheten. Mest spridd är förmodligen den optimistiska *Det är aldrig för sent att få en lycklig barndom* (1998) men även *Någonstans finns glädjen* – för dem som lider av depression och deras anhöriga (2000, under medverkan av Jussi Valtonen) har blivit mycket uppskattad.

Under 1990-talet började Ahola och Furman utveckla metoder och redskap för hur man kan tillämpa principerna för lösningsfokuserad terapi på andra livsområden än inom den terapeutiska sektorn. Här har de fått ett internationellt genombrott och är mest kända för programmen ”Reteaming”, ”Pep-grupper”, ”Mission Possible” som vänder sig till ungdomar samt ”Jag Kan”, ett program för barn.



Erfarenheter som samlats både i Finland och utomlands vid utveckling av Reteamingmetoden utgör grund för den kunskap som Ahola och Furman har samlat i Dubbelstjärnan. De två stjärnorna som har placerats ovanpå varandra har blivit en symbol och ett slags kompass som visar i vilka väderstreck man på arbetsplatsen – och även i andra sociala grupper – kan börja leta efter bot vid utbrändhet för att orientera sig i riktning mot psykiskt välbefinnande.

Dubbelstjärnan är ett program som utvecklats av den finska psykiatern Ben Furman och socialpsykologen Tapani Ahola för att främja den psykosociala arbetsmiljön.

Dubbelstjärnan består av fyra teman som framkallar gemenskap och samarbete; *uppskattning, framgång, skoj* och *omtanke*, samt fyra teman som kan hota samarbete; *hur man hanterar problem, kränkningar, motgångar* och *kritik*.

Varje tema beskrivs på ett enkelt sätt med ett antal beskrivande exempel från arbetslivet. I slutet av varje kapitel hittar du ett flertal fördjupningsfrågor för fortsatta diskussioner.

Dubbelstjärnan kan användas som en handbok för att utveckla alla typer av arbetsgrupper och organisationer. Boken är skriven på ett roligt och lättläst sätt, som alla människor kan ta till sig och ha nytta av.

Boken har varit en bestseller i ett flertal länder.