

ATT LYCKAS TILLSAMMANS

HANDBOK FÖR

reteaming®

KONSTEN ATT MOTIVERA MÄNNISKOR TILL
EN ÖNSKAD FÖRÄNDRING

BEN FURMAN MED TAPANI AHOLA



ATT
LYCKAS
TILLSAMMANS

HANDBOK FÖR

reteaming

Ben Furman & Tapani Ahola

Helsingfors Korttidsterapi-institut

Att lyckas tillsammans

En handbok i reteaming

Författare: Ben Furman & Tapani Ahola

Reteaming är ett registrerad varumärke hos Helsingfors Korttidsterapi-institut

Ben Furman & Tapani Ahola, 2008

Layout: Stefan Görson

Illustrationer: Kaj Kujasalo

Översättning: Ordsnickeriet, Eva Söderqvist

Tryckeri: Exaktaprinting, Malmö 2011

Binderi: Kristianstads boktryckeri AB, Kristianstad 2011

© Helsingfors Korttidsterapi-institut

Ben Furman, www.benfurman.com

Förlag: Verti AB

www.verti.se

INNEHÅLL

Förord.....	5
Vad är reteaming?.....	8
Vad är speciellt med reteaming?.....	11
Motivationens fem faktorer.....	13
En överblick av reteaming.....	17
Reteamingklockan.....	21
Reteamingprocessen steg för steg.....	22
Reteaming vid problemlösning.....	95
Reteaming/Pepgrupper.....	103
Reteaming med arbetsgrupper.....	119
Lugnet efter stormen.....	135
Reteaming efter förändringar	
Efter en utvärdering.....	141
Mini reteaming.....	145
Reteaming och motgångar i livet.....	151

FÖRORD

Vi, Tapani Ahola, legitimerad psykolog, och jag själv, psykiatriker har arbetat tillsammans sedan 1985 med lösningsfokuserad korttidsterapi. Under 90-talet började vårt arbete expandera och vi upptäckte att vi inte längre bara arbetade med klienter i individuell- och familjeterapi, utan också med större enheter såsom arbetsgrupper, avdelningar på företag och även hela organisationer.

Vi upptäckte att vi, för att kunna arbeta med dessa större enheter, faktiskt inte behövde ändra så mycket på det sätt vi vant oss vid på individ- och familjenivå. Precis samma principer var förvånansvärt väl anpassade till arbetsgrupper och andra grupper av människor.

Principen med lösningsinriktad terapi är ganska enkel. Istället för att fokusera på klientens problem riktar en lösningsfokuserad terapeut in sig på de frågor som rör sig kring framsteg. Terapeutens uppgift är att hjälpa klienten att för sig själv definiera vilka specifika förändringar, eller mål, som skulle kunna utgöra ett framsteg, och att sedan identifiera tecken på att framsteg mot dessa mål redan har ägt rum. Att också bli medveten om sina resurser, dvs. om saker och ting som kan bidra till att klienten uppnår sina mål är en integrerad del i det lösningsinriktade arbetet. Modellen är baserad på antagandet att klienten faktiskt äger, utan att vara medveten om det, genomförbara idéer om hur hans/hennes problem kan lösas; terapeutens uppgift är att hjälpa klienterna att bli medvetna om dessa idéer och att leda dem till att omsätta dem i praktiken.

För oss var det fångslande att dessa principer som blivit utvecklade inom terapivärden lämpade sig så bra till att arbeta med grupper och organisationer

att vi kände ett behov av att dela med oss av våra iakttagelser till andra som jobbade med dessa målgrupper. Därför producerade vi en arbetsbok som hette ”Att lyckas tillsammans” med serieteckningar som illustrerade vart och ett av stegen. Arbetsboken var designad för arbetsgrupper, för grupper av människor som ville förbättra sitt sätt att arbeta och sin förmåga att samarbeta med varandra. Metoden i arbetsboken fick heta ”re-teaming”, ett slags stenografiskt uttryck som vi myntade och som betecknade vår stegvisa process i att hjälpa arbetsgrupper att förbättra sin verksamhet. Prefixet ”re” (på nytt) speglade det faktum att vi ofta arbetade med arbetsgrupper som nyligen hade upplevt en omorganisation eller någon annan större förändring och som hade behov av att återhämta sig efter förändringen. Det var särskilt under dessa omständigheter som vi hade kallats in. Därav namnet ’reteaming’, att komma igen, att återfinna en gemensam melodi.

Reteamingprocessen består av 12 tydliga steg. Det är en allmängiltig process som kan användas inte bara när man arbetar med en arbetsgrupp som behöver förbättra sitt arbetssätt, utan den är användbar med vilka grupper som helst som behöver förändra eller förbättra något eller utveckla sin verksamhet på ett eller annat sätt. Vi insåg att vi hade gått cirkeln runt. Vi hade börjat med avsikten att hitta en approach med vilken man kunde arbeta med organisationer, och som baserats på lösningsinriktad terapi och hade slutat med att beskriva en enkel och stegvis process som var tillämpbar på både individer och grupper, liksom på större organisationer.

Vi upptäckte också att reteamingprocessen var ett utmärkt sätt att lära ut lösningsinriktad psykologi eftersom den låter personer få en förstahandsupplevelse av vad lösningsinriktat förändringsarbete innebär på personlig nivå, när det gäller att åstadkomma förändringar i livet. Den blev ett sätt att förse människor med en personlig praktisk orientering i att sätta upp mål, att förstärka motivation och framför allt att bjuda in vänner, familjemedlemmar och andra viktiga personer till att bidra till att dessa mål blev uppnådda.

Denna manual är skriven först och främst för coacher, rådgivare och terapeuter som är intresserade av att förstå reteamingprocessen och upptäcka hur den kan användas i olika sammanhang och med olika slag av klienter. Ni

kommer dock att snart upptäcka att reteaming inte bara är ett verktyg för den som arbetar med förändringar utan en slags filosofi, eller sätt att förstå och tänka om förändringsprocesser. Vi tror och hoppas, att den här boken är nyttig för många personer; chefer, handledare, lärare, utbildare m.fl, vars uppgift är att stödja och hjälpa andra personer att övervinna problem eller uppnå mål. Vi har också beaktat, att läsaren möjligtvis vill ha en personlig upplevelse av metodens kraft och har därför inkluderat instruktioner för dig, som vill övervinna ett personligt problem eller uppnå ett personligt mål.

VAD ÄR RETEAMING?

Det är inte lätt att definiera begreppet reteaming. Vi har här gjort ett försök att kortfattat beskriva dess idé i en mening:

Reteaming är allmängiltig och kan användas för många ändamål. Det är en stegvis process bestående av 12 motivationsbyggande och samarbetsförstärkande steg, med hjälp av vilken både individer och grupper av individer kan genomföra förändringar och utveckla sitt arbetssätt.

Reteaming är *allmängiltigt* i den meningen att det endast är ett skelett, en form utan innehåll. Det är en sorts byggnadsställning, en generell och på ett sätt också universell struktur som passar alla sorters situationer där människor har ett behov av att förändras, att förbättras eller att utveckla sin funktionalitet.

Reteaming *kan användas för många ändamål* i den meningen att den är anpassbar till en lång rad olika situationer där det finns behov av förändring eller förbättring i individers eller grupperns sätt att fungera. Reteaming passar bland annat till problemlösning, coachning, personlig utveckling, teambuilding, ledarskap, förändringsarbete och organisationsutveckling.

Reteaming är *stegvis* i och med att den består av 12 på varandra logiskt följande steg. I det första steget i processen utvecklar man en vision, en dröm om hur man skulle vilja att saker blir i framtiden. I nästa steg definierar man ett specifikt mål som kan hjälpa till att förverkliga visionen. I tredje steget namnger man ett antal supporters osv.

Reteaming är *motivationsbyggande och samarbetsförstärkande*. Styrkan med reteaming ligger just här, i dess inneboende tendens att förstärka motivation och att skapa en känsla av ömsesidig uppskattning bland de människor som är med i processen och en vilja hos dem att hjälpa och stödja varandra.

Reteaming är avsett både för *individer och för grupper av individer*. Ordet reteaming väcker associationer till team och arbetsgrupper och till att förbättra deras fungerande, till att hjälpa dem att ”komma tillbaka på spåret”. Detta var i själva verket det sätt som vi ursprungligen använde termen men allteftersom tiden gick och vi upptäckte att precis samma steg också fungerade på individnivå fick reteaming så småningom en vidare betydelse och började användas både med grupper av människor och med enskilda individer.

Reteaming handlar om att *utveckla något eller att förändra något till det bättre*. Reteaming är en metod att lösa problem, en metod för att förbättra saker och ting. Det är ett redskap, som är tänkt för att hjälpa människor med att sätta igång projekt för att förbättra det sätt som de, individuellt eller i grupp, fungerar på. Reteaming hjälper människor att tydliggöra för sig själva vilka slags förändringar de skulle vilja åstadkomma och att agera aktivt för att uppnå dessa ändringar.

VAD ÄR SPECIELLT MED RETEAMING?

Det kanske inte framgår med det samma, men det finns något speciellt och unikt med reteaming. I annat fall vore denna bok inte berättigad.

Reteaming-processens styrka ligger i:

1. För det första skapar reteaming hopp och optimism.

Till och med människor som har blivit frustrerade, skeptiska eller uppgivna tenderar att bli hoppfulla och optimistiska då de arbetar sig genom de olika reteamingstegen.

2. För det andra bygger reteaming upp motivation.

Vi vet alla hur man ställer upp mål och gör allvarliga försök att nå dem, men om vi samtidigt saknar motivation kommer inte ens de allra största och viktigaste mål att uppnås i verkligheten. Med reteaming bygger man på ett subtilt sätt upp motivationen just så som det behövs för att man ska nå dit man vill komma. Vart och ett av stegen i processen styrs av en klar och koncis insikt om motivationen. Den som du snart känner dig bekant med, när du läser vidare.

3. För det tredje, och antagligen som ett resultat av den avslappnade stämning som skapas i och med processen förstärker reteaming kreativiteten.

En icke-klandrande atmosfär där deltagarna inte känner av något behov att försvara sig främjar framväxten av nya idéer och en vilja att dela med sig av sina idéer till andra.

4. Sist men inte minst förstärker reteaming samarbete och en gemensam förståelse, consensus, mellan människor.

Inom reteaming ser man förändring som en kollektiv process, något som man gör tillsammans med andra. Individer behöver i de flesta fall hjälp att förändras, de behöver stöd och uppmuntran från andra människor. Med reteaming ställs inga mål upp eller uppnås i ensamhet. Andra människor såsom vänner, familj och arbetskamrater blir tilldelade viktiga roller i denna process. Och när det handlar om att åstadkomma förändring inom grupper eller inom en organisation är samarbete mellan de inblandade individerna en nödvändig förutsättning för varje form av positiv utveckling. Själva reteamingprocessen stärker, enligt sin definition, banden mellan människor och återupplivar en känsla av gemenskap.

MOTIVATIONENS FEM FAKTORER

Innan vi fortsätter med att beskriva de tolv stegen i reteamingprocessen, vill vi diskutera betydelsen av motivation, dvs. energin eller drivkraften som får oss att vilja göra saker och till slut också genomföra dem.

Det gamla talesättet *"If there's a will, there's a way"* placerar alltihop i ett nötskal. Ju starkare motivation man har, desto mer bestämd är man att nå sitt mål, och desto troligare är det att man kommer att lyckas med att nå det.

Vad är det då som ger oss motivationen och får oss att bli så där bestämda, i att uppnå våra mål? När allt kommer omkring är det inte så särskilt svårt för någon av oss att veta vad det är vi vill uppnå. Den sanna utmaningen består i att mobilisera energin och övertygelsen som behövs, för att uppnå den.

Förknippat med reteaming finns ett speciellt sätt att förstå motivation. Enligt denna syn finns det fem regler som styr motivationen i att uppnå ett givet mål - oavsett om det handlar om att få huset städlat eller att skicka iväg en raket till månen. De är:

1. *Du känner att målet är ditt eget*
2. *Målet är viktigt och värdefullt för dig*

3. *Du tror på att du kan uppnå målet.*
4. *Du upplever att du gör framsteg och sist men inte minst*
5. *Du är beredd att hantera eventuella motgångar.*

Med andra ord, för att du ska bli motiverad att uppnå ett mål måste du först av allt känna att målet är ditt, att det inte är något som någon annan person eller auktoritet kräver att du skall uppnå.

För det andra, du måste vara säker på att detta mål är värdefullt, något som det är värt att kämpa för, något betydelsefullt som kommer att leda till speciell glädje eller nytta.

För det tredje, du måste känna att målet finns inom räckhåll, att du har tillgång till de resurser och den kunskap och det stöd som du behöver för att uppnå det.

För det fjärde, för att upprätthålla din motivation medan du jobbar på ditt projekt att uppnå ditt mål behöver du se att du faktiskt gör framsteg, att du lyckas med det som du håller på med.

Och så sist men inte minst; du bör också vara beredd på att hantera de eventuella motgångar eller bakslag som du kan råka ut för. Om man inte är det finns det risk för att man blir frustrerad och ger upp sin övertygelse i att uppnå sitt mål.

Låt oss illustrera dessa fem punkter med ett exempel: Anta att du borde renovera din lägenhet. För att vara motiverad till att uppnå detta mål är det viktigt att målet inte är någon annans önskan utan att du själv har kommit till slutsatsen att det är något som bör göras. Du måste inse att renoveringen är viktig och att den har sina avgjorda fördelar. Den kanske höjer värdet på lägenheten, den kanske ger större utrymme, den kanske höjer din levnadsstandard... Ju fler fördelar du ser, desto mer ivrig kommer du att bli att utföra renoveringen. Men det räcker inte med det. Du måste också ha förtroende för din förmåga att klara jobbet. Din tillit kan förstärkas bland annat av att du redan har satt igång med planeringen, det faktum, att du tidigare i ditt liv har klarat av några renoveringar, av medvetenheten om att det finns folk som du känner som kan hjälpa dig och av uppskattningen av nödvändiga och

behändiga verktyg som du genom åren har samlat på dig i ditt garage.

Din motivation att sätta i gång med renoveringen är alltså stark, om du upplever det som din egen idé, du ser fördelar med renoveringen och du tror på att det faktiskt är möjligt för dig att genomföra det. Men sedan du börjat jobba kommer du att behöva något som bibehåller din motivation. Det är då det blir viktigt att du upplever att det sker något, att du lyckas med det ena och det andra och uppnår framsteg. Att se de glänsande skåpluckorna i köket och de nymålade väggarna med dina egna ögon inspirerar din uthållighet att fortsätta till slutet.

Och sist men inte minst, det är också viktigt att du inte ger upp då du råkar ut för bakslag, utan hittar ett sätt att hantera dem tålamodigt och positivt, oavsett om du märker att du har undervärderat kostnaderna eller arbetat ut dig eller haft en för sträng tidtabell.

Att låta degen jäsa

Man kan säga att motivation lite grann kan liknas vid att baka bröd, där den slutliga fasen, att skjuta in degen i ugnen föregås av stegen att först blanda ihop ingredienserna, sen knåda degen och låta den jäsa. I denna metafor representerar inskjutandet av degklumpen i ugnen att man vidtar åtgärder för att uppnå sina mål. För att brödet ska gräddas på rätt sätt, för att arbetet ska få avsett resultat finns det ett antal förstärkande steg som man kan ta för att se till att åtgärden får avsedd effekt.

Först måste du bestämma dig för vilken typ av bröd du vill baka och därefter blanda ihop de nödvändiga ingredienserna till degen. Det motsvarar att skapa en idé om hur du vill att det ska bli i framtiden och att bestämma vilket mål du önskar uppnå. Sen måste du ge degen tid på sig att jäsa, vilket motsvarar att bygga upp motivationen som behövs för att uppnå målet.

Att bygga motivation – eller att låta degen jäsa – är centralt i reteaming. Innan man börjar vidta åtgärder för att uppnå sitt mål måste man undersöka ett antal sakskaäl som påverkar hur man förstärker sin motivation. Man kan t.ex. skissa på de olika fördelarna med just detta mål, identifiera de personer

som kan vara en behjälpliga, hitta sina egna resurser och erkänna de framsteg som man redan har gjort.

Att låta degen jäsa är centralt i reteamingprocessen. Vart steg är planlagt för att bidra till att bygga upp den motivationen som behövs för att uppnå målet. Processen försäkrar att personen upplever målet som sitt eget, förstår varför målet är viktigt, börjar lita på sina möjligheter att uppnå målet, ser sina framsteg och antar en attityd, som hjälper en att klara av eventuella motgångar.

EN ÖVERBLICK AV RETEAMING

1. Beskriv din dröm.

Reteamingsprocessen börjar med att man vänder blicken mot framtiden. Du ber din klient att skapa en detaljrik bild av vad han eller hon önskar för framtiden, hur livet skulle se ut när klienten är nöjd med sin situation. Denna vision av den idealiska framtiden fungerar som fundamentet på vilket resten av reteamingsprocessen är baserad.



2. Identifiera ett mål.

Klienten blir därefter ombedd att identifiera ett antal mål, dvs. att tänka vad det är som han eller hon skall lära sig, förändra, eller uppnå för att gå framåt på vägen till att förverkliga sin dröm. Om där finns ett antal olika, får klienten göra ett val och bestämma vilket av de identifierade mål han eller hon skall uppnå först.



3. Skaffa fram supportrar.

För att nå målet behöver klienten hjälp, stöd och uppmuntran från andra människor. Be din klient att nämna alla tänkbara personer och instanser som på ett eller annat sätt kan vara till stöd eller hjälp. Det blir klientens hemuppgift att kontakta de nämnda supportrarna, berätta för dem om sitt mål och bjuda in dem att stödja hans eller hennes projekt.



4. Bli medveten om fördelarna med ditt mål.

När klienten har bestämt vilket av målen han eller hon vill arbeta mot och vem eller vilka som skall vara supportrar ska han eller hon fortsätta med att undersöka fördelarna med sitt mål. Klienten ska visualisera alla positiva konsekvenser som uppnåendet av målet antagligen kommer att föra med sig, inte bara för klienten själv utan också för andra människor, inklusive klientens supportrar.



5. Se de framsteg du redan har uppnått.

Oberoende av vilka mål din klient har bestämt sig att arbeta mot är det högst sannolikt att det är något som han eller hon har tänkt på förut. I själva verket kan man med stor säkerhet anta att klienten redan har gjort vissa framsteg, att klienten redan är på god väg och har vidtagit vissa åtgärder för att förändra saker och ting i riktning mot sitt mål. Före nästa steg i reteamning processen, ska du hjälpa din klient att ta en noga titt på alla tecken på framsteg han eller hon redan har gjort.



6. Föreställ dig de kommande framstegen.

Hjälp din klient att skapa en vision om hur vägen mot målet kommer att se ut förutsatt att allt kommer att gå bra. Be klienten att visualisera förändringen som en stegvis process med etapper eller steg som förbereder vägen till målet.



7. *Bekräfta utmaningen.*

Du kan utgå ifrån att det inte kommer att bli lätt för din klient att uppnå sitt mål. Det vore ju knappast någon vits med att välja ut ett mål som inte utgör någon utmaning. Innan du ber din klient att gå vidare och tänka på olika skäl att tro att det kommer att gå bra, ägna några minuter med din klient till att tänka på några av de orsaker som gör att det är svårt eller utmanande för din klient att uppnå sitt mål.



8. *Bygg tilltro.*

Även om det inte är lätt att uppnå målet betyder det inte att det är omöjligt. För att förstärka din klients tro på att det kommer att gå, hjälp klienten att ta fram sina tillgängliga resurser och att bli medveten om allt som tyder på att där finns en god chans för henne eller honom att lyckas med att uppnå målet.



9. *Avge ditt löfte.*

Hittills har de olika stegen i reteamingsprocessen fungerat som en förberedelse inför förändringen. Nu blir det dags att ta sig från ord till handling, att be klienten att fatta beslut om vad han eller hon tänker göra i praktiken före nästa träff för att främja målet. Reteamning baserar sig på idén att klienten i slutet av varje träff eller uppföljningstillfälle avger löften om vad han eller hon tänker göra till nästa gång. Sedan pratar man vid nästa tillfälle om vad klienten har gjort och om de framsteg som ägt rum.



10. Observera framsteg.

Uppföljning är ett centralt tema inom reteaming. Det genomförs på ett speciellt sätt där tyngdpunkten ligger på framstegen. Hjälp din klient att se tecken på positiv utveckling genom att lyfta fram alla tecken på framsteg och lägga uppmärksamheten på framgångsögonblicken. För att lyckas med detta är det viktigt att försäkra sig om att klienten gör anteckningar om sina framsteg under hela arbetets gång.



11. Förbered dig på att tackla eventuella motgångar.

Under tiden din klient bearbetar sitt mål och övervakar sina framsteg, är det lätt hänt att den positiva utvecklingen inte är just så given som du hoppades. Klienterna upplever ofta bakslag och motgångar och därför är det viktigt att de inte blir nedslagna av dem. Att hjälpa klienter att förutse möjliga bakslag och utveckla något slags tanke om hur man handskas med dem utan att tappa gnistan är en viktig ingrediens i receptet på framgång.



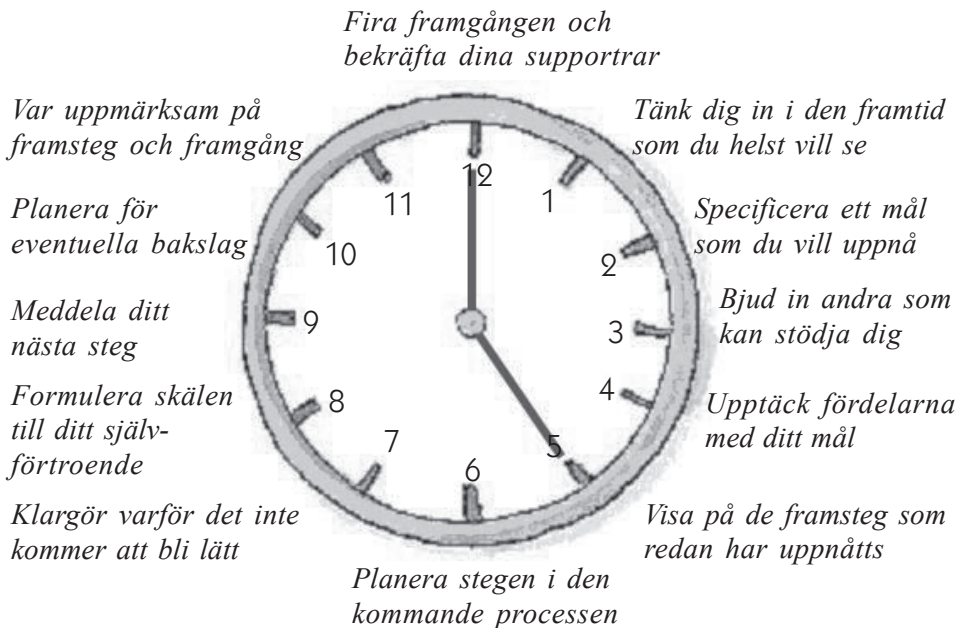
12. Fira framgången och bekräfta dina supportrar.

När dina klienter har nått den punkt då de känner att de har uppnått sitt mål - eller låt oss säga att de har kommit tillräckligt långt för att känna sig stolta över sin prestation – är det dags att bekräfta framgången, analysera vad som de har gjort bra och skapa en medvetenhet om hur andra människor har bidragit till framgången. Nu blir det också dags för din klient att tacka eller bekräfta alla dem som spelat en roll i framgången.



RETEAMINGKLOCKAN

I den här klockan, som sammanfattar reteamingprocessen, representerar klockslagen processens tolv steg. Klockan kan vara nyttig för dig när du planerar reteamingprocesser eller följer upp framstegen. Den hjälper dig att skapa en bild av de steg som du redan har tagit och de som ännu är kvar.



Efterord

Efter att du har läst den här boken är du bekant med reteamingprocessen och kanske även övertygad om att det faktiskt är möjligt att tillämpa den här strukturen i många olika typer av situationer där människor har behov att ändra, utveckla eller förbättra något. Du vet hur du kan använda reteamingprocessen för att lösa problem, klara av förändringar, och uppnå olika slags mål – oberoende om du arbetar med individer, grupper eller hela organisationer.

Du har kanske också märkt, att reteaming inte enbart är en metod för att styra och kontrollera förändringsprocesser. Den är också en slags förändringsfilosofi, en lära, som hävdar att förändring är en kollektiv process, där berörda människor deltar i diskussionen om vad skall ändras och på vilket sätt de skall åstadkomma dessa förändringar i samarbete med varandra.

Vi hoppas att du finner möjligheter att prova reteamingprocessen i praktiken för att få en personlig erfarenhet av metodens energiskapande och samarbetsstärkande effekt. Likaväl gläder vi oss också om du märker att du kan utnyttja de bärande principerna av reteaming på ett eller annat sätt i ditt arbete eller i ditt personliga liv.

Ben Furman och Tapani Ahola, utbildare vid Helsingfors Korttidsterapi-institutet, utvecklade på 90-talet en lösningsfokuserad coachningsmetod för företag och organisationer som de gav namnet reteaming.

Reteaming är en stegvis process, där man hjälper individer eller grupper av människor att ställa tydliga mål, att öka motivationen som behövs för att uppnå målen och att bjuda in centrala personer för att bidra till förändringsprocessen.

Reteaming kan användas i många olika sammanhang. Den lämpar sig likaväl till teambuilding och organisationsutveckling som till problemlösning och personlig utveckling.

Tills nu har det enda sättet att lära sig reteaming varit att delta på en reteaming-coachutbildning. Med denna bok blir reteaming tillgänglig för alla som är intresserade av frågor angående motivation, samarbete, problemlösning och förändring.

Boken är riktad till coacher, konsulter, chefer, och terapeuter samt andra personer som i sitt arbete sysslar med utveckling, förändring och motivation.

Förlag: Verti AB
www.verti.se

ISBN 978-91-86679-98-9