

DEN LYCKLIGA ARBETSPLATSEN OCH HUR DEN KAN SKAPAS

ÖVNINGAR
FÖR
DUBBELSTJÄRNAN

BEN FURMAN & TAPANI AHOLA



FÖRLAG
VERTI AB

Den lyckliga arbetsplatsen och hur den kan skapas

© Ben Furman & Tapani Ahola

Översättning: Kiela Saers

Layout och bearbetning: Stefan Görson, Verti AB

Förlag: Verti AB, www.verti.se

Tryck: Kristianstads boktryckeri AB 2010

ISBN: 978-91-976959-8-5

INNEHÅLL

Inledning.....	5
Hur du använder denna manual.....	9
Uppskattning.....	12
Framgångsglädje.....	22
Skoj och humor.....	29
Omtanke.....	31
Ytterligare övningar för att främja arbetsglädje.....	37
Skapa egna regler.....	38
Problem.....	39
Kränkningar.....	48
Motgångar.....	58
Att ge kritik.....	64
Att ta emot kritik.....	72
Tips för att skapa egna regler.....	78

INLEDNING

Man kan betrakta en arbetsgemenskap från två olika perspektiv. Dels handlar det om hur de konkreta arbetsuppgifterna sköts och dels hur samarbetet och de mänskliga relationerna fungerar. Det förstnämnda brukar benämnas som ”hårda” och de sistnämnda som ”mjuka” faktorer. Denna kategorisering i sig innehåller en värdering där man klassificerar relationer som mindre betydelsefulla för arbetsresultatet och för organisationens eller företagets framgång. Den samlade erfarenheten visar dock någonting helt annat. Vi vågar påstå att i dagens turbulenta arbetsliv har de ”mjuka faktorerna” blivit verklig hårdvaluta. De har blivit en förutsättning för att organisationen skall klara av nya utmaningar och kraven på ständiga förändringar.

Anledning till att relationsfrågor och samarbetsaspekter inte ägnats så stort intresse är att ämnet betraktats som allmänna önskemål om att ”människor skall vara vänliga och sjysta mot varandra”. I denna manual lyfter vi upp samverkansfrågorna på en praktisk nivå. Vi hävdar att förmågan till samverkan och samarbete är något som man kan lära sig och som man kan träna upp. Samtidigt vill vi lyfta bort ”mystikens slöja” från samverkans temat. Vi har en kritisk inställning till påståenden att ett bra samarbetsklimat antingen existerar eller inte existerar och att det är ingenting att göra åt. Vi håller inte heller med om att den så kallade personkemin lever sitt eget liv bortom alla möjligheter till yttre påverkan; att den fungerar eller inte fungerar. På sätt och vis kan man säga att du just nu i din hand har en katalysator som kan få de ”personkemiska” reaktionerna att resultera i frisk luft som alla kan andas.

Budskapet i denna manual är att alla kan lära sig att samarbeta

och att det är möjligt att skapa regler kring det. Det går att gemensamt utarbeta metoder och överenskommelser om vad som enligt arbetsgruppen är ett acceptabelt och rätt sätt att samexistera och samverka på arbetet. Förmågan till samverkan är också ett centralt tema kring ledar- och chefskap. Framgångsrikt ledarskap förutsätter kunskaper om relationsfrågor, det räcker inte med kunskap i affärer eller teknik.

I dagens läge är det allt fler som tycker att ett bra psykosocialt klimat är av stor betydelse för människornas välbefinnande i arbetslivet. Det finns tankegångar om att ett välfungerande samarbetsklimat främjar arbetstagarnas hälsa, påverkar teamens innovationsförmåga i positiv riktning och ger nöjda kunder. I sista hand ökar också produktiviteten och resultatet blir bättre. Man kan också betrakta de psykosociala klimatfrågorna som en viktig del av ledarskap. Om människorna trivs stannar de längre på arbetsplatsen och deras erfarenhetsmässiga kompetens kan nyttjas gemensamt.

Ovanstående påståenden låter vettiga och de flesta skriver under att så är fallet, men håller de vid en närmare granskning? Det finns inte så mycket forskning kring detta. En nyligen publicerad undersökning ¹ visar dock att människor som vistas i en trång och stelbent arbetsmiljö uppvisar märkbart mera självupplevda symtom och deras frånvaro är som mest 70 % större än de vars arbetsklimat är trivsamt och stödjande för nya idéer. Även människor som annars inte har arbetsrelaterade hälsoproblem ökar sin sjukfrånvaro på arbetsplatser med ansträngt psykosocialt arbetsklimat. Det finns även flera nya forskningsprojekt som gett liknande resultat.

Att förbättra det psykosociala arbetsklimatet på arbetsplatserna är en stor utmaning för oss alla. Erfarenhet har dock visat att de vidtagna åtgärderna inte alltid är problemfria. Om man försöker

förändra ett dåligt arbetsklimat genom att utröna dess orsaker, hamnar man snart i en ond cirkel med beskyllningar och syndabockstänkande. Anklagelser och motanklagelser medför att processen måste avslutas och det obehagliga sopas snart under mattan. På samma gång går arbetsgruppens resurser förlorade. Det är också vanligt att behovet av ett bättre klimat kan konstateras och erkännas, men man vet inte vad man skall göra åt saken.

Ett lösningsinriktat arbetssätt lämpar sig väl när det gäller att utveckla arbetsklimat. Metoden går ut på att man omvandlar problem till motsvarande mål. Detta sätt ökar redan i sig framtidstron och viljan till samarbete. Tyngdpunkten läggs på resurser i stället för på brister och på redan uppnådda framgångar i stället för på misslyckanden när man genom gemensamma diskussioner och idémöten söker fungerande alternativ.

Denna manual handlar om oskrivna lagar och inofficiella spelregler på arbetsplatser. Med dessa avser vi de normer och principer som reglerar arbetsplatsens sätt att fungera. Vi förklarar hur man skapar nyttiga inofficiella spelregler eller beteendenormer samtidigt som man ifrågasätter de tidigare normerna på ett konstruktivt sätt.

Givetvis har det så gott som alltid i modern tid funnits officiella, skriftliga spelregler inom arbetsmarknaden. Sådana är exempelvis avtal mellan arbetsgivare och fackföreningar samt lagar och anvisningar från myndigheterna. Då handlar det ofta om maktpositioner och regleringar som anger vem som har rätt och fel i olika situationer. Likväl händer det ofta i lägen där makten står i centrum att positionering av vinnare och förlorare inte alls löser problemet i fråga. Snarare skapar man mera problem och partsituationer ungefär som i schackspel där man i en viss spelposition kan upprepa samma drag i all oändlighet utan möjlighet att vinna eller förlora. De officiella spelreglerna har visat sig särskilt dysfunktionella när

det är fråga om att ge kritik, att ge uttryck för kränkningar och när det gäller att ge uppskattning till andra.

Med tanke på ovanstående har de uppenbarat sig ett behov av att komma överens om spelregler för en välfungerande samverkan och arbetsgemenskap på arbetsplatserna. Den språkliga dräkten för dessa överenskommelser är annorlunda än i vanliga lagar och avtal. Den öppna diskussionen och de gemensamma besluten gör det möjligt för människor att möta varandra på ett nytt sätt. Man kan komma till konsensus om vad som görs och på vilket sätt man kan bygga upp en arbetsgemenskap genom ömsesidig uppskattning.

Ständiga organisationsförändringar, större krav på effektivitet i en orolig och allt mer internationaliserad omvärld försvårar och komplicerar skapandet av interna spelregler. Arbetsplatserna blir sinsemellan allt mer heterogena med olika arbetssätt, förväntningar och kulturer. De allmänna uppfattningarna om ledarskap har också förändrats. Inom allt flera organisationer och företag övergår man till ledarstilar som innebär både delegering av ansvar och ett lösningsinriktat arbetssätt. Detta medför att kommunikationsförmågan blir bättre och att man i större utsträckning än förut, utvecklar bättre arbetssätt med hjälp av gemensamma diskussioner.

Spelregler på arbetsplatsen kan liknas vid en dans där båda parterna är förtroagna med de rätta grundstegen. Om man vill dansa salsa lönar det sig att komma överens med sin partner om när man skall starta rörelsen för att dansen verkligen skall bli en gemensam njutning. På samma sätt kan det löna sig att göra upp vem som skall göra vad i ett gemensamt hem innan man flyttar ihop med någon. Ett gemensamt regelsystem som utarbetats av båda parter kan förebygga många konflikter.

I ett parförhållande kan dock ett rigoröst regelsystem uppfat-

tas som onödigt och tillplattat. I arbetslivet är det också många som tänker att ”om vi bara litar på varandra, kommer vi inte ha några som helst svårigheter”. Erfarenheten har dock visat att gemensamma regler medför stora fördelar såväl i parförhållanden som i arbetslivet. Ett gott psykosocialt arbetsklimat inom organisationen är en påtaglig framgångsfaktor när man slåss om marknadsandelar, när man förbättrar kvalitén på kundkontakter eller när man rekryterar de mest kompetenta medarbetarna. En organisation med ett dåligt internt arbetsklimat förlorar både kunder och personal.

HUR DU ANVÄNDER DENNA MANUAL

Ansvar för ett gott arbetsklimat åligger alla som ingår i en arbetsgemenskap. Det är dock chefer och arbetsledare som har de största möjligheterna att påverka klimatet. Deras förmåga till samverkan avspeglas i allt som görs på arbetsplatsen. De har också mest makt att tillföra nya företeelser i gruppen.

Såväl chefer, arbetsledare, personalutvecklare som företagshälsovården och konsulter frågar ofta vilka metoder som kan användas för att förbättra arbetsklimatet. Vi har i denna manual samlat ett antal övningar som med fördel kan nyttjas för bättre samverkan och gemenskap på arbetsplatsen.

Samverkan är ingenting som man kan lära sig enbart genom att läsa eller lyssna på föreläsningar. Det är ändå en bra början, men ännu bättre är det om saken kan erfaras genom att man tittar på en föreställning, eftersom man då kan se vad som menas i praktiken. Både vår erfarenhet och den pedagogiska forskningen visar att ett ännu bättre sätt att lära sig är att göra övningarna själv. Genom att undervisa andra kan man ytterligare fördjupa sitt eget kunnande. Det är anledningen till varför vi i denna manual inte

enbart listar upp användbara spelregler utan också presenterar olika övningsuppgifter och exempel på situationer som förklarar vad som menas med den aktuella spelregeln.

Den person, i allmänhet chef, arbetsledare, personalutvecklare eller representant för företagshälsovård, som vägleder andra genom övningarna i denna bok har en speciell position. Han/hon får ett ypperligt tillfälle att fördjupa sin egen förmåga till samverkan som bieffekt av processen. Men manualens övningar kan även genomföras under ledning av någon ur arbetsgruppen eller i samförstånd med alla. Den som leder processen kallas för ”instruktör” i fortsättningen.

Nuförtiden har de flesta arbetsplatserna ont om tid och då är det svårt att själva utforma spelregler. Därför har vi i denna manual samlat de spelregler som enligt vår erfarenhet är de mest centrala och ger den bästa utdelningen. Eftersom olika arbetsgrupper verkar inom de mest skiftande verksamhetsområden har vi ställt en del frågor gällande varje spelregelsekvens så att arbetsgruppen själv kan lägga till egna variabler.

Först tar vi upp ett antal spelregel som hjälper oss att främja positiva känslor och upplevelser, som att ge och ta emot uppskattning, att ha roligt på arbetet, att lyckas och att bry sig om varandra. Därefter behandlas ett antal spelregel som hjälper oss att tackla kniviga situationer, som att ta emot kritik, att samtala om problem, att hantera kränkningar och att handskas med motgångar.

Manualen innehåller övningar som vi har utvecklat under årens lopp. Övningarna syftar till att förbättra det psykosociala klimatet och förmågan till samverkan på arbetsplatserna. Dessa övningar har hittills varit väl bevakade hemligheter som endast speciella utbildare haft tillgång till. Nu publicerar vi dem med förhoppning

om att så många som möjligt kan dra nytta av dem. Det är vår önskan att kunskaperna och idéerna lockar er som använder dessa att utveckla egna versioner eller skapa helt nya tillämpningar. Vi tar gärna del av era erfarenheter.

I denna manual betraktas samverkan som något som man kan lära sig precis som vilken annan färdighet som helst. Väsentligt är att man övar i situationer som inte är kritiska. Brandmännen börjar inte heller med sin träning när larmet går. Alla måste ha nödvändiga kunskaper och metoder i ryggmärgen.

Det är en fördel att göra övningarna tillsammans med den egna arbetsgruppen, eftersom man då kommer varandra närmare, stödjer allas inläring samtidigt som hela arbetsgemenskapen utvecklas. Det lockar också till gemensamma överenskommelser och beslut kring det aktuella temat. Övningarna är också ett erkännande att förmågan till samverkan uppskattas inom organisationen.

Det är vår önskan att den ökande öppenheten och tilliten som övningarna medför också underlättar processen att dela med sig av sitt kunnande och sina idéer i andra sammanhang. På det personliga planet öppnar övningarna möjligheter att observera sitt eget och andras beteende i ett nytt ljus. Genom inspirerande iakttagelser kan man så småningom förbättra sin förmåga till samverkan. Självklart är det också tillåtet att tillämpa sina färdigheter inom privatlivets sfär när det gäller exempelvis familjelivet, barnuppfostran och vänförhållanden.

Ben Furman, Tapani Ahola & Harri Hirvihuhta

UPPSKATTNING

SPELREGEL 1: MEDLEMMARNA I ARBETSGRUPPEN UPPSKATTAR VARANDRA OCH VISAR DET BÅDE GENOM ORD OCH HANDLING.

Uppskattning ökar arbetstagarnas motivation och vilja att lyckas. Om man känner sig uppskattad blir det angeläget att ge sitt bästa. Det är lätt att säga att man uppskattar sin arbetskamrat, sina underställda eller sin chef, men på vilket sätt visar man det i praktiken? Det räcker inte med bara ord. Uppskattning måste synas genom handlingar och sättet att bete sig. Arbetskamrater kan exempelvis visa sin uppskattning av varandra genom följande:

- Att ge varandra positiv feedback.
- Att prata om sina arbetskamrater i positiva och uppskattande ordalag även när de inte är närvarande.
- Att visa intresse och uppmärksamhet gentemot sina arbetskamrater och det som de arbetar med.
- Att fråga sina arbetskamrater om råd och hjälp.
- Att vara intresserad av arbetskamraternas åsikter och synpunkter.
- Att erbjuda möjlighet till att delta i beslutsprocessen i det som rör deras arbete och när det gäller att definiera målen för arbetet.
- Att ge varandra kompetenskrävande arbetsuppgifter som innebär nya utmaningar.
- Att se till att alla får erkännanden för sina insatser.

På arbetet tolkar vi andras handlingar som upplysningar om

vad de tänker om oss. Att glömma bort ett avtalat möte, att strunta i att utföra en arbetsuppgift som man lovat att göra eller att upprepade gånger skjuta upp ett planeringssamtal förmedlar intryck av att det man gör inte uppskattas. Den andra behöver naturligtvis inte alls hålla med om denna tolkning men det man gör är så tydligt att det är svårt att undvika de negativa tolkningarna.

Exempel:

En arbetstagare kom från semestern och märkte att man radikalt ändrat både kontorets möblemang och ordningen i övrigt. På hans arbetsplats satt en annan person och efter ett idogt letande hittade han sina tillhörigheter i en dammig källarlokal upptravade i ett hörn.

Vår upplevelse av uppskattning på jobbet är inte så mycket beroende på hur vi blir bemötta när det går bra. Det är mer frågan om hur vi blir bemötta när det baskar åt skogen.

Om vi får beröm för att arbetet går bra kan vi uppfatta att vi är uppskattade vilket ökar motivationen. På samma sätt upplever vi att vi är värderade på arbetet om vi inte i misslyckandets stund behöver vara rädda för att bli utskälda och utpekade som syndabockar, utan att vi känner oss förstådda.

Att få ansvarsfulla och kompetenskrävande arbetsuppgifter betyder i allmänhet att vi är uppskattade och att man kan lita på oss. Det ökar vårt självförtroende och får oss att känna att arbetet är meningsfullt och viktigt. Omvänt gäller att vi känner oss mindre uppskattade ifall vi mister vårt arbete eller om vår befattningsbeskrivning är luddig efter en omorganisation. Ytterst handlar det om att vi kan känna en förlust av hela vårt människovärde.

Övning 1: Ett fördelaktigt första intryck

Här är en enkel övning som kan användas som uppvärmning. Syftet är att kunna uppmärksamma det faktum att även en gnutta av positiv feedback medför en bra anda och skapar en förväntan av lyckade resultat.

Be deltagarna att bilda grupper om fyra personer och ge följande instruktioner:

- Varje deltagare skall i tur och ordning berätta för var och en av de övriga en egenskap eller karaktärsdrag som man särskilt uppskattar hos dem. Om det handlar om okända människor skall man säga en egenskap som man tror att vederbörande besitter med ledning av det första intrycket. Ni behöver inte alls kommentera vad de andra säger om er. Ni kan bara nicka och säga exempelvis: ”det var roligt att höra.

Övningen tar 15-20 minuter. Om övningen görs i en större grupp, tar det givetvis längre tid. Denna övning är enkel och lätt att genomföra. Den visar med all önskvärd tydlighet hur stor inverkan en positiv uppmärksamhet har i vilken grupp som helst.

Övning 2: Kedjebrev

Alla som arbetar i samma grupp skall delta i denna övning. Dela ut ett pappersark till samtliga och be att de skriver sitt namn överst på pappret. Du som instruktör kan också i förväg skriva namnet på respektive deltagare på pappret. Om någon är

frånvarande se till att även denna/dessa får ett papper. När alla, inklusive de frånvarande, har ett eget papper, ger du följande instruktioner:

– Låt pappren cirkulera mellan er. Skriv några rader på varandras papper om vilka egenskaper och kvaliteter som ni särskilt uppskattar hos personen i fråga. På sitt eget papper skriver man ingenting. Se till att ni skriver något i allas blad. När alla har skrivit på allas papper, lämnas de tillbaka till mig.

Ge gruppen tillräckligt med tid så att alla hinner skriva något på alla papper. När du återfått alla papper kan du dela ut dem till respektive ”ägare”. Ett ännu bättre sätt är att du läser innehållet högt i respektive papper och ber gruppen att gissa vem det handlar om.

Denna övning är en klassiker. Det finns otaliga versioner och de flesta konsulter använder sig av någon variant. Övningen visar att uppskattning är väldigt viktigt för människor. I en stressig situation är det dock sällan som vi visar varandra uppskattning. Ömsesidig erkänsla och beröm har stor genomslagskraft när det gäller klimatet i arbetsgruppen.

Till sist kan du be deltagarna fundera över vad dom lärde sig av övningen och hur den kan tillämpas på den egna arbetsplatsen.

Övning 3: Positivt skvaller

Dela deltagarna grupper med tre personer i vardera. Ge följande instruktioner:

- Prata väl om någon i arbetsgruppen under fem minuter. Denna person skall ingå i arbetsgruppen men inte vara någon av er tre. Ni kan berömma vederbörande för vad om helst, egenskap eller någon som hon eller han gjort. Lovprisa henne/honom så mycket som ni hinner under den utsatta tiden.

Efter 5-10 minuter avbryter du övningen och ger följande anvisning:

- Välj nu en i gruppen som får till uppgift att under de närmaste dagarna söka upp den personen som ni pratat om och tala om för henne/honom det som ni pratat om bakom hennes/hans rygg.

Syftet med övningen är att belysa att det är lättare att berömma sina arbetskamrater inför någon annan än personen själv. Det är uppenbart att ju mera gott det pratas om andra bakom ryggen på dem, desto bättre blir det psykosociala klimatet på arbetsplatsen. I bästa fall kan var och en fantisera om att det pratas gott om en själv i korridorer och fikarum medan man är någon annanstans.

Till slut kan du be deltagarna att fundera över vad de lärt sig av övningen och hur de kan implementera det på sin arbetsplats.

Dubbelstjärnan är ett lösningsfokuserat begrepp som har utvecklats av psykiater Ben Furman och socialpsykologen Tapani Ahola. Den pekar på de åtta faktorer som anses vara allra viktigaste för att skapa hälsobefrämjande arbetsplatser och för att främja arbetsmiljön.

Boken om Dubbelstjärnan har väckt positivt intresse i många länder. Den beskriver svåra psykologiska frågor på ett lättfattligt sätt och erbjuder praktiska idéer om hur man skapar arbetsplatser där människor trivs och mår bra.

Den här övningsboken kompletterar boken om Dubbelstjärnan genom att beskriva de övningar som Ben Furman och Tapani Ahola har utvecklat under åren för att hjälpa människor på arbetsplatser att lära sig idéerna i Dubbelstjärnan.

Övningarna är väl planerade. Tar man del i dem, får man djupgående insikter om vad det betyder att kommunicera på ett mera lösningsfokuserat sätt med sina medarbetare, inte bara när allt går väl, utan också i utmanande situationer.

Övningarna är enkla och många är roliga att arbeta med. Instruktionerna är tydliga. Oberoende av om du är konsult eller chef, teamledare eller ombudsman och oberoende av om du redan har gått en kurs i Dubbelstjärnan eller inte, kan du dra nytta av dessa övningar när du hjälper dig själv och dina medarbetare att lära er att kommunicera på ett sätt som skapar lyckliga arbetsplatser.
