



## *Hur fungerar vår arbetsplats?*

### *- Om förståelse, meningsfullhet och handling -*

Detta material är avsett för dig som är intresserad av att undersöka och vid behov höja kompetensen och effektiviteten i din arbetsgrupp med hjälp av en strukturerad förklaringsmodell.

Den är utformad som ett frågeformulär i tre delar med poängberäkning och tolkning för varje del.

Beroende på resultat kan frågeformulärets tre steg genomföras i en följd vid ett och samma tillfälle men det är går även att ta ett steg i taget med en målstyrd utvecklingsperiod mellan varje steg. Du kan bestämma själv vilken väg du vill gå.

#### *Arbetsplatsprofil steg 1 Förstå*

Följande frågor har 6 möjliga svar. Markera den siffra som bäst passar in på ditt svar. Om du instämmer i det som står under 1, så ringa in 1:an. Om du instämmer i det som står under 6, så ringa in 6:an. Tycker du annorlunda, ringa in den siffra som bäst överensstämmer med din uppfattning. Ge endast ett svar på varje fråga.

#### **STEG 1 FÖRSTÅ/BEGRIPER VI DETTA?**

- |   |   |   |   |   |   |               |
|---|---|---|---|---|---|---------------|
| 1. Vi tycker att våra funktioner och arbetsuppgifter är tillräckligt begripliga | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6             |
| Nästan aldrig   |   |   |   |   |   | Nästan alltid |
|   |   |   |   |   |   |               |
| 2. Vi följer upp händelser i vår omvärld som kan vara av betydelse för oss      | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6             |
| Nästan aldrig   |   |   |   |   |   | Nästan alltid |
|   |   |   |   |   |   |               |
| 3. Vi funderar ut oförutsedda konsekvenser av nya idéer                         | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6             |
| Nästan aldrig   |   |   |   |   |   | Nästan alltid |
|   |   |   |   |   |   |               |
| 4. Vi ser både helheter och relevanta detaljer om det behövs                    | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6             |
| Nästan aldrig   |   |   |   |   |   | Nästan alltid |
|   |   |   |   |   |   |               |
| 5. Vi uppmärksammar hur enskilda åtgärder kan ge oväntade effekter              | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6             |
| Nästan aldrig   |   |   |   |   |   | Nästan alltid |
|   |   |   |   |   |   |               |
| 6. Vi tänker i orsak – verkan termer för vår vägledning                         | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6             |
| Nästan aldrig   |   |   |   |   |   | Nästan alltid |
|   |   |   |   |   |   |               |
| 7. Vi drar slutsatser av våra erfarenheter för att lära oss mera                | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6             |
| Nästan aldrig   |   |   |   |   |   | Nästan alltid |



8. Vi släpper oförrätter, motgångar och misslyckanden för att kunna gå vidare

1	2	3	4	5	6
Nästan aldrig					Nästan alltid

9. Vi förstår visionen och de mål som är satta

1	2	3	4	5	6
Nästan aldrig					Nästan alltid

10. Vi välkomnar förändringar och utveckling

1	2	3	4	5	6
Nästan aldrig					Nästan alltid

**Räkna samman dina poäng från steg 1 "Förstå" och fyll i summan här F.....**

## TOLKNING STEG 1 FÖRSTÅ

F står för förståelse eller begriplighet. I vilken mån ni uppfattar era arbetsuppgifter förståeliga och hanterbara. Förståelse-aspekten handlar om att tycka att både inre och yttre stimuli i arbetet är förutsägbara, begripliga och att de ger stadga.

Om "F"-poängen är lägre än 20 tyder det på att den vardagliga situationen är för komplex för att arbetsgruppen ska utvecklas. Till exempel bör medlemmarna arbeta med att öka egen självinsikt, insikt om andra samt få insikt om att olikheter är en styrka. Dessutom behöver chefen/ledaren tillsammans med medlemmarna säkerställa att gruppens mål uppfattas av alla på ett och samma sätt samt att rollerna i gruppen är utklarade. Eventuella övriga oklarheter eller outtalade krav i den nuvarande arbetsmiljön behöver redas ut. Ibland orsakas ett svagt "F" av inkonsekvens i direktiv och arbetsbeskrivningar, ouppnåeliga eller orealistiska mål. Även oklara delegeringar med bristande resurser kan bidra. Ett lågt "F" kan även handla om negativism, oförmåga att ta initiativ och ansvar eller dåligt självkänsla (avsaknad av stolthet över det företag/organisation ni tillhör). Låga "F" poäng kan även handla om ett bristfälligt eller oklart ledarskap utan prioriteringar eller kanske avsaknad av förhållningssätt, spelregler och struktur.

En god begriplighet eller förståelse för arbetsuppgifter och sammanhang är själva grunden för att kunna uppfatta sig själv som vara kompetent.

"F"-poängen lägre än 20 tyder på att det finns många grundstenar att lägga tillräkta innan det är meningsfullt att gå vidare till steg 2 "Känna" eller till steg 3 "Göra" i denna självprofil.

Det är bättre att gå tillbaka till frågorna 1 – 10 och fundera över hur ni kan höja era poäng där så behövs. Det bästa är att tillsammans diskutera "Vad vore bra om vi rättade till? I vilka områden borde vi bli bättre? Vad måste var och en av oss göra för att vi skall komma dit? När bör detta vara klart?"

Om "F" – poängen är mellan 21 och 45 kan ni gå vidare till steg 2 "Känna" men samtidigt vara medveten om att ni skulle vinna på att träna er i att se sammanhang, orsak och verkan på ett mer strukturerat sätt. Inte minst för att få större balans och stadga i tillvaron. Allt går inte att förstå och allt går inte att ha kontroll över men då får ni lära sig att stå ut med detta, lägga det åt sidan och gå vidare.

Har ni fått över 45 poäng är "Förståelse" sannolikt inget problem utan ni kan gå vidare till steg 2 "Känna".





## TOLKNING STEG 2 KÄNNA

K står för känslan eller meningsfullheten. I vilken mån ni känner er känslomässigt motiverade eller engagerade. Känslaspekten avser förmågan att se alla situationer, även krav- och problemfyllda, som utmaningar värda att investera tid, engagemang och energi i.

"K" – poäng lägre än 20 kan tyda på bristande engagemang i de vardagliga situationer som ni oftast befinner er i. Eftersom högre poäng i detta område är en förutsättning för steg 3 "Göra" är det inte särskilt meningsfullt att för tillfället gå vidare i denna själprofil. Det är ju knappast så att ni engagerar er särskilt mycket ifall det saknas motivation eller känslan av meningsfullhet. Låga värden kan också stå för överstimulans och stress eller i sällsynta fall understimulans dvs brist på meningsfulla arbetsuppgifter eller trötta rutiner. Ibland kan det bero på att tidigare negativa erfarenheter och bakslag som ligger kvar och oroar.

Kanske tar ni inte risken att engagera er och göra en känslomässig investering inför möjligheten att återigen bli besviken.

Kanske är det dags att fundera över den rådande "laguppställningen". Är alla inblandade tillräckligt delaktiga och effektiva i sina roller och funktioner? Har vissa arbetsuppgifter växt några över huvudet? Kommunicerar vi direkt och klart med varandra? En framgångsfaktor är att säkerställa att feedback används som ett utvecklingsinstrument. Krävs kompetensutveckling eller arbetsrotation? I stället för att ödmjukt vänta på att saker skall gå "åt helskotta" kanske det är bättre att "stämna i bäcken" och göra något NU?

Vid "K" - poäng mellan 21–45 kan ni gå vidare till steg 3 handling men vara medveten om att de frågor ni gav låga värden utgör din egen potential att jobba vidare med. Det kan ju vara bra att veta vad ni skall satsa på hellre än den allmänna känslan att ni måste bli bättre på allting.

Ifall ni fått över 45 poäng är det bara att gå vidare till steg 3 "Göra"



### *Arbetsplatsprofil del 3 Göra*

Följande frågor har 6 möjliga svar. Markera den siffra som bäst passar in på ditt svar. Om du instämmer i det som står under 1, så ringa in 1:an. Om du instämmer i det som står under 6, så ringa in 6:an. Tycker du annorlunda, ringa in den siffra som bäst överensstämmer med din uppfattning. Ge endast ett svar på varje fråga

#### **ARBETSPROFIL STEG 3 GÖRA/HANTERBARHET "KAN VI PÅVERKA?"**

21. Vi handlar i överensstämmelse med företagets vision och mål

1	2	3	4	5	6
Nästan aldrig					Nästan alltid

22. Vi agerar och vidtar åtgärder när så behövs

1	2	3	4	5	6
Nästan aldrig					Nästan alltid

23. Vi tycker det är bättre att agera än att inte göra något alls

1	2	3	4	5	6
Nästan aldrig					Nästan alltid

24. Vi visar prov på kunnighet inom vårt område

1	2	3	4	5	6
Nästan aldrig					Nästan alltid

25. Vi lägger kraft på rätt saker

1	2	3	4	5	6
Nästan aldrig					Nästan alltid

26. Vi stimulerar varandra till att uppnå företagets mål

1	2	3	4	5	6
Nästan aldrig					Nästan alltid

27. Vi får mycket uträttad på kort tid

1	2	3	4	5	6
Nästan aldrig					Nästan alltid

28. Vi samarbetar med varandra mot gemensamma mål

1	2	3	4	5	6
Nästan aldrig					Nästan alltid

29. Vi strukturerar arbetet på ett bra sätt

1	2	3	4	5	6
Nästan aldrig					Nästan alltid

30. Vi känner oss delaktiga

1	2	3	4	5	6
Nästan aldrig					Nästan alltid

31. Vi presterar bra resultat

1	2	3	4	5	6
Nästan aldrig					Nästan alltid

**Räkna samman dina poäng från steg 3 "Göra" och fyll i summan här G:.....**



### TOLKNING STEG 3 GÖRA

"G" står för göra, delaktighet och hanterbarhet. I vilken mån ni upplever era möjligheter att agera, påverka och vara delaktiga. Handlingsaspekten avser i vilken grad ni litar på er förmåga att göra era resurser tillgängliga.

Lägre än 22 poäng kan betyda brist på delaktighet och tillit samt resurssvaghet i förhållande till vardagens krav med det kan även stå för otillräcklig kompetens eller att arbetsplatsen är väldigt "revirkänslig". Det kan också bero på att ni blivit överrumplade av personalbyten, konkurrens, sviktande försäljningssiffror och annat som ställer större krav än ni för närvarande orkar med, och ni har ännu inte lyckats utveckla tillräckligt funktionella nya beteenden. Ett bristande förtroende kan även ingå i G, alltså stolthet över det ni gör eller förmågan att tro sig om att kunna påverka och vara starka.

"G"- poäng mellan 23 – 48 pekar på att det inte finns några större problem med att agera vid behov.

Ifall ni överväger att höja era "G"-poäng, lämna er trygghetszon, ta initiativ eller göra något ovanligt eller vågat så kan ni ställa den tänkta vinst ni kan få i paritet med risken genom att undersöka vad som är det värsta som kan hända om ni misslyckas. Ni kan alltid fråga er själva "Om vi gör detta och det inte skulle funka kan vi då dö av det?" Svaret är oftast nej! Ifall svaret är JA! Avstå.

Ifall ni kommit ända hit till steg 3 "Göra" och har fler än 48 poäng har ni troligen inga problem. Ni kan vara rätt nöjd med er själva. Ett grattis kan vara på sin plats!

## Teoretisk bakgrund

### *Alla arbetsplatser utgörs av människor och människor är olika*

---

#### *Två ytterligheter*

---

En del människor förefaller ha små eller inga problem. De går utan att anstränga sig från klarhet till klarhet. Deras fokus är positivt framåtriktat. De ser möjligheter och lyckas ofta med vad de startar upp. De tar för sig och eventuella motgångar löser de efterhand som de uppkommer, lägger dem bakom sig och går vidare. De är ofta lättsamma och samarbetsvilliga. De genererar energi. De har god förmåga att leda sig själva och troligen även andra.

Andra människor tycks bära alla tillvarons bördor. De släpar sig fram, tar ofta dåliga eller obegripliga beslut och har ständiga problem med allt och med alla. De kan vara ängsliga och sitta fast i sin egen "historia". Det tror att vad de än gör så blir det fel vilket kan vara självuppfyllande. Ibland kan de kompensera det med missbruk av något slag. De är ofta självupptagna, passiva eller lättstötta och är svåra att samarbeta med. De förbrukar energi och styr med svårighet sina egna liv och troligen även andras.

---

#### *Du är vad du tänker*

---

Den stora skillnaden mellan dessa två personligheter ligger i deras tankemönster. Deras tankar

om sig själv, om andra och om tillvaron. Tankar är som program som vi väljer, medvetet eller omedvetet. De allra flesta program väljs omedvetet. Många program ärvs i barndomen från andra signifikanta vuxna t ex föräldrar, lärare eller kompisar. En del program är bra. De vägleder oss genom livet och bidrar till en hög livskvalitet, andra är vilseledande och destruktiva. Favoritprogram har en förmåga att upprepa sig vilket gäller vare sig de är bra eller dåliga.

Eftersom vi väljer vilka program vi vill följa och inte följa kan vi förenklat sett lika gärna välja positiva och livsbejakande program som att välja negativa och destruktiva. En förutsättning för detta byte är att vi först medvetandegör de tankemönster (program) vi har och ser en vinst i att byta. Därefter krävs det en viss tids träning innan de nya programmen ersatt de gamla. På en arbetsplats bör vi vara medvetna om att gruppmedlemmarnas program kan se helt olika ut.

I syfte att undersöka, förtydliga, förstå och, vid behov, komma till rätta med ovanstående fenomen har vi i detta utbildningsmaterial främst tagit hjälp av tre forskare, Aaron Antonovsky, Ben Shalit och Richard S Lazarus.

---

## KASAM

---

Professor Aaron Antonovsky forskade om människors välbefinnande och beskrev sannolika orsaker i sin förklaringsmodell KASAM (Känslan av sammanhang).

KASAM beskriver människans viktigaste psykologiska förutsättningar för att kunna hantera sig själv och sin tillvaro på ett effektivt och ändamålsenligt sätt.

Psykologen Ben Shalit var bland annat anställd som forskare vid FOA i Sverige under 70-talet. Hans forskning var inriktad på reaktioner och beslutsfattning under extrema stressförhållanden. Shalit utvecklade bland annat Hjulet vilket är en tillämpning av kunskaper om vad som styr en individs tolkning, känsla och handling inför en given situation.

Den teoretiska grunden för Hjulet utgjordes till stor del av psykologen Lazarus teorier om hur människor processar information i nya situationer, särskilt under hot, Coping-teorin.

Detta studiematerial är inspirerat av de tre forskarna men är även i hög grad av egna slutsatser och erfarenheter från 6 aktiva utbildningskonsulter med sammanlagt mer än 50 års erfarenheter som ledarskapslärare, coacher och arbetslivsutvecklare.

Antonovskys modell KASAM kan uppdelas i tre lika viktiga steg

1. Förstå/begriplighet (förstår jag detta?)
2. Känna/meningsfullhet (angår det mig?)
3. Göra/hanterbarhet (kan jag påverka detta?)

Dessa tre steg bildar tillsammans förutsättningarna för den grundläggande "känsla av sammanhang" (KASAM) som vi bär med oss på resan genom livet. Känslan av sammanhang (eng: Sense of Coherence) är ett förhållningssätt, som uttrycker i vilken utsträckning vi har en varaktig och genomträngande känsla av tillit till vår egen förmåga att möta livets olika skiften.

Saknas delar av KASAM hamnar vi människor lätt i ett förvirringstillstånd vilket kan leda till passivitet, depression, aggressivitet eller medföra komplikationer i form av beroenden eller psykosomatiska problem.

Tänka/begriplighets-aspekten handlar om att vi tycker både inre och yttre stimuli under livets gång är strukturerande, förutsägbara och begripliga.

Känna/meningsfullhets-aspekten avser förmågan att se alla situationer, även krav- och problemfyllda, som utmaningar värda att investera tid, engagemang och energi i.

Göra/hanterbarhets-aspekten avser i vilken grad vi litar på vår förmåga att göra dessa resurser tillgängliga, inre såväl som yttre stimuli, som krävs för att möta alla livshändelser.

Antonovsky menar att ju större KASAM en människa har desto större möjlighet har denna människa att själv förstå, styra och ta ansvar över sitt liv.

---

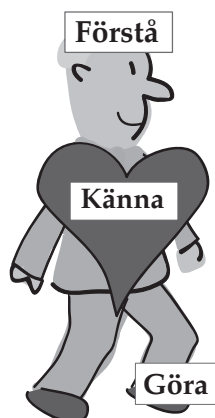
### *Shalits modell*

---

Shalit har tillfört ytterligare en viktig dimension. Han anser att de tre stegen i KASAM har en hierarkisk inbördes ordning.

Den som inte svarar ja på frågan "Förstår jag detta?" (Tänka/begripa) knappast kan gå vidare till steg två "Angår det mig?" (Känna/meningsfullhet) och definitivt inte till steg tre "Kan jag påverka detta, är jag delaktig?" (Göra/hanterbarhet).

De tre stegen beror alltså av varandra och man måste beträda dem i den ordning de kommer. Nedanstående bild kan förtydliga och vara till hjälp för att lägga denna förklaringsmodell på minnet.



### *Huvud - Står för förståelse/insikt*

Huvud skall ses som den intellektuella nivån. Vi uppfattar, tänker, skiljer ut, planerar och reflekterar olika. Våra värderingar, erfarenheter och vår personlighet påverkar och hjälper oss i denna process när vi skapar struktur av det som vi upplever. Vi skapar en mental bild av det som vi upplever.

### *Hjärta - Står för engagemang/känsla*

Hjärta representerar den känslomässiga nivån, graden av involvering. Hjärtat "känner" olika mycket beroende på vilken fantasi och förväntningar vi har gjort oss av situationen, bedömt dess betydelse för oss och hur mycket vi vill engagera oss.

### *Fötter - Står för göra/lagerande*

Fötter representerar den fysiska nivån. De kan stå, gå och springa. När vi uppfattar situationen, dess betydelse för oss och hur vi känner inför den, agerar vi på olika sätt för att försöka påverka eller undvika situationen. Några tankar om förändring och personlig utveckling

*"Du får det du får när du är som du är  
och gör som du gör!"*

Att förändra, utveckla och förbättra sig för att andra anser detta eller trycker på är ingen bra motivationsfaktor. Dessutom är det ganska tråkigt. Det allra bästa är om du själv kommit till insikten att det finns en vinst att hämta i termer av din egen hälsa, trivsel och livskvalitet.

Även här är det emellertid tre steg som måste tas i turordning. De är att:

1. se och förstå problemet,
2. en vilja och ett engagemang att ta tag i problemet samt
3. förändra sitt sätt att tänka.

Kan du ändra ditt sätt att tänka ändras även ditt beteende. Skulle du känna att det främst är andra som borde förändra sig kan det vara bra att veta att du aldrig kan förändra någon annan människa med varaktigt resultat. Den enda du kan förändra är dig själv och då är möjligheten stor att andra förändrar sig i förhållande till det.

Ifall du finner att du har "svagheter" kan du även undersöka ifall det kanske egentligen endast handlar om överdrivna styrkor. Du går helt enkelt till överdrift med sådant du gillar och är bra på. Det är lätt gjort. Kanske är du en vänlig och empatisk person som är så empatisk och snäll att du inte vågar sätta gränser eller att du blir utnyttjad. Kanske är du en noggrann person som är så noggrann att du är detaljfixerad. Kanske är du så flexibel att du inte har en egen åsikt utan konturlös och velig.

Kort sagt eftersom det är svårt att själv avgöra när du passerar dina gränser och "överdriver dina styrkor" är det ofta bra att fråga någon människa som du kan lita på men som inte är i en beroendeställning till dig.

Behöver du få hjälp av en coach, samtalspartner eller terapeut så är detta ingenting att skämmas för. Det är närapå lika normalt som att gå till tandläkaren för du lagar väl inte dina tänder själv?

#### **Läsvärda böcker:**

- Du behöver inte älska dig själv. En psykolog talar ut (ISBN 91-7738-683-3) av Jeffrey Wijnberg. Svenska förlaget 2004
- Det var inte mitt fel! Om konsten att ta ansvar. (ISBN 978-91-534-3040-7) av Ann Heberlein. ICA bokförlag 2008

#### **Detta material är framtaget av Ugil Konsult AB i samarbete med:**

Firma ADBLAX  
Klarhet Ledarskap  
Life Cap Centret  
Utvecklingsledarna i Karlskrona