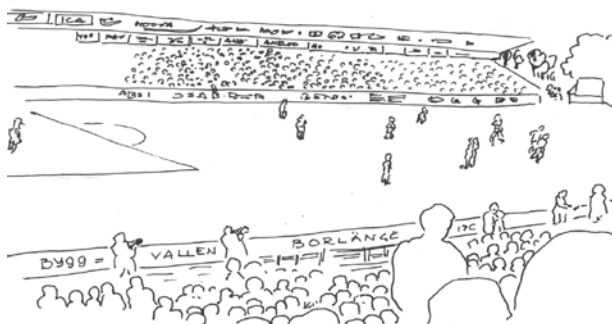


# FÖRSTA HALVLEK



## 1. EN GEMENSAM SPELPLAN

### Fotboll är underbart

Fotboll kan vara ett alldeles fantastiskt spel, fyllt av bländande prestationer och underhållning. Men ändå strukturerat och taktiskt där varje spelares förmåga utnyttjas till det yttersta för att genomföra matchen på bästa möjliga sätt.

Tänk dig en söndag eftermiddag. En sån där underbar höstdag med solsken och hög klar luft och det är fotboll på Vallen. Runt arenan hörs ett förväntansfullt surr från all publik som slutit upp för att se matchen. I entrén trängs åskådarna för att betala in sig, medan de vädrar sina åsikter om dagens match. Långsamt fylls läktarna med åskådare. Planen ligger nyklippt, fräsch och inbjudande grön. Spelarna i de båda lagen värmer upp; kickar till varandra, skjuter några skott på målvakten och tränar några inlägg. Tränarna för lagen ger sina sista instruktioner till spelarna. Ett sista ögonkast i programbladet och en känsla av spänning och förväntan sprider sig i kroppen.

Så är det dags för matchen att börja. Spelarna har tagit av sig överdragskläderna. Lagen gör högtidlig entré och hälsar på publiken. Domaren blåser till avspark och spelet är igång. Ledarna för de båda lagen har gjort upp taktik för att nå största möjliga framgång och naturligtvis helst vinst. Spelet böljar fram och tillbaka. Klacksparkar och nickar, briljanta passningar blandas med volleyskott och bicykletas. Publiken lever med i spelet – reser sig upp och applåderar. Allt medan matchen fortskrider ger ledarna spelarna stöd och

nya taktiska råd: «Spela mer på kanterna och var beredd på andrabollen!» Spelarna gör sitt yttersta och «peppar» varandra: «Kom igen!» «Bra! Härlig passning!»

När matchen är slut tackar de båda lagen varandra för en väl genomförd match. Förlorarna är självklart besvikna, medan vinnarna är glada. Men oavsett hur det gick för laget så går man igenom det som har varit bra eller mindre bra och tar dessa erfarenheter med sig till nästa match. «På söndag vinner vi om vi bara ändrar på det här eller här och tränar lite mera på de här detaljerna.»

Som fotbollsfantast skulle man kunna säga: «att en bra fotbollsmatch är när livet är som bäst» eller till och med «att livet är som bäst när det är som en bra fotbollsmatch». Nu vet jag att det här inte är en sanning som gäller för alla. Beskrivningen av fotbollsmatchen kanske lämnar dig helt oberörd. Men håll ut! Som jag nämnde inledningsvis kommer även du som inte är intresserad av fotboll finna en hel del användbart att ta med dig.

## **En bra dag på jobbet**

En bra dag på jobbet kan faktiskt vara som den bästa av fotbollsmatcher. När du åker till ditt arbete tänker du på hur kul det skall bli att få ta sig an alla uppgifter som du har framför dig. Du ser fram emot att få träffa dina kollegor. Väl på jobbet tar du en fika tillsammans med dina arbetskamrater och ni går igenom vad som behövs göras under dagen innan det är dags att sätta igång. Du vet hur viktigt det är att göra dina uppgifter noggrant och effektivt, samtidigt som du har koll på hur du kan underlätta för andra att utföra sina. Som arbetsgrupp är det viktigt att hjälpas åt och samarbeta!

Tillsammans kämpar ni på och alla gör sitt yttersta för att ni skall nå de mål och föresatser som ni satt upp. Ni är som ett kugghjul där varje kugge (medarbetare) är beroende av den andre för att hela hjulet skall kunna fungera. Beröm, uppmuntran och positiv kritik lotsar arbetet framåt samtidigt som ni får råd och stöd från er chef. Du känner tillfredsställelse att gå till arbetet, jobba hela dagen och när dagen är slut går du hem med en känsla av att du har gjort ett gott jobb. Du tänker att jag har världens bästa chef och arbetskamrater – ja ingen kan ha ett bättre jobb!

## **En annan dag på jobbet**

Men tyvärr så är det inte alltid så här. Och långt ifrån på alla arbetsplatser. Det finns de som känner olust och har ont i magen redan när det är söndag, för i morgon skall de till jobbet. Bara de tänker på de uppgifter som de har framför sig får de en förnimmelse av obehag och börjar grubbla på vad man skall ta sig till. Jobbet känns betungande och «aldrig når man fram till

målet» för det kommer ständigt nya direktiv. Arbetsglädje var det länge sedan man upplevde.

Jag har mött personer, som har chefer som de saknar förtroende för och andra har arbetskamrater där samarbetet har för evigt somnat in. Skitsnack och spydigheter är vardagsmat. Personalen i arbetsgruppen känner mer konkurrens än samspelthet och otillfredsställelsen sprider sig. Några bildar egna små grupper som konkurrerar med varandra inom arbetsgruppen, sprider falska rykten och fantasier om kolleger, ja till och med om hela sin verksamhet. Ingenting verkar fungera. Kris och mobbing! Till sist går det så långt att experthjälp kallas in, relationer skall redas ut, hackkycklingar omplaceras och chefer stå till svars.

## **Det går upp och ner**

På de flesta arbetsplatser är det förmodligen varken antingen eller. Stämning, samarbete och motivation kan variera rätt rejält över tid. Ibland är det lite bättre och ibland lite sämre. Vissa arbetsplatser hankar sig fram någotsånär år ut och år in. Det är varken himmel eller helvete. Det finns i princip alla varianter på skalan. Men jag vill påstå: att alla som arbetar och alla arbetsgrupper har möjligheter att ha det bra på jobbet, känna arbetsglädje och samtidigt göra ett effektivt arbete. Ja, till och med överträffa det som man trodde skulle vara möjligt. Det förutsätter dock att alla är medvetna om vilka förutsättningar och förväntningar som ligger till grund för sitt och gruppens arbete. Det förutsätter också att alla accepterar och i praktiken arbetar utifrån en gemensam överenskommelse om vad man skall göra och hur man skall göra det.

*«Vi är alla varandras arbetsmiljö»*

## **Dina arbetskamraters arbetsmiljö**

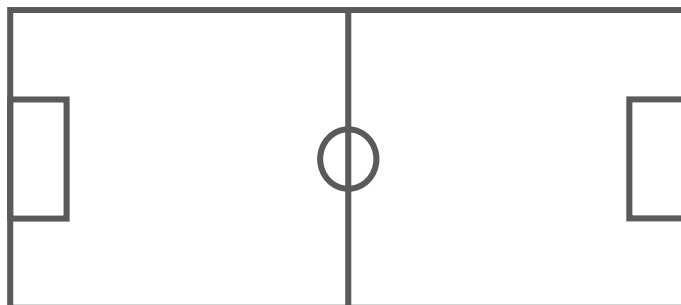
Hos de allra flesta människor som jag har mött genom åren, finns en önskan om att ha det bra på jobbet. Det är också något som alla förtjänar. I genomsnitt tillbringar de flesta en tredjedel av sin tid på jobbet. För vissa är det kanske till och med mer, medan det för andra är något mindre. I det här perspektivet blir det uppenbart hur betydelsefullt det är att inte slarva bort sin tid med att bara stå ut eller i värsta fall må dåligt. Som om det är inte nog, med att den som inte trivs på jobbet slarvar bort en tredjedel av sitt liv, så kommer förmodligen även de andra två tredjedelarna av livet att påverkas negativt av det dåliga måendet. Att må dåligt på jobbet innebär

dessutom att det finns en stor risk att andra i omgivningen påverkas i fel riktning. «Det är du som är dina arbetskamraters arbetsmiljö» hörde jag någon säga för flera år sedan. Det finns flera andra faktorer som påverkar arbetsmiljön, men attityderna hos de man arbetar tillsammans med har oerhört stor betydelse för upplevelsen av hur man trivs och har det på jobbet.

## **Förutsättningar och förväntningar**

Det finns många böcker och rapporter som redovisar resultat av forskning kring vilka faktorer som har betydelse för ett gott arbetsliv. Analyserna och resultaten varierar en del, men flera är överens om att balansen mellan resurser och krav har stor inverkan. Exempelvis kan bristen på konkreta, tydliga och realistiska mål vara en bidragande orsak till att personer mår dåligt på jobbet och i vissa fall «bränner ut sig». Vilka förutsättningar och vilka förväntningar som finns på det arbete som skall utföras har kanske inte förmedlats (kommunicerats) på ett tillräckligt bra sätt. I alla fall inte på ett sätt som gjort det begripligt för den eller de det berör. En fungerande kommunikation är en annan viktig ingrediens för ett gott arbetsliv och bristen på konstruktiv kommunikation kan vara förödande inom exempelvis ett arbetsgrupp.

Många är också överens om att ledarskapet har en viktig påverkan på arbetsmiljön. Fortfarande anställs fler chefer med specialistkompetens än med ledarkompetens. Samtidigt har ledarrollen blivit mera komplex och ledaren förutsätts kunna hantera människor som är allt mer självständiga och ifrågasättande. Ord som delaktighet, förankring och engagemang blir viktiga för ledaren att ta hänsyn till, men tappas lätt bort när den påfrestande vardagen kräver ständiga akuta insatser.



## Det är på planen som spelet spelas

Det är så enkelt när man spelar fotboll: Man har en fotbollsplan som begränsas av fyra sidlinjer<sup>1</sup>. Skulle bollen rulla över någon av sidlinjerna så stoppas spelet och bollen spelas in igen som inkast, inspark eller hörna. Utan sidlinjerna kan man spela boll i princip var som helst! Men var skall man göra mål? Hur går det med reglerna? Och hur gör man för att hålla ihop laget? Genom att ha en fotbollsplan som begränsas av sidlinjer skapas en grundläggande struktur för spelet. Den avgränsade planen bidrar till trygghet och i en förlängning gynnar till kreativa lösningar och initiativ. Under en fotbollsmatch är det heller inte någon tvekan om att det är fotboll som skall spelas. Det finns tydliga regler om vad som är tillåtet eller inte.

Så på vilket sätt skulle det här kunna vara användbart i arbetslivet? Vore det inte praktiskt att komma överens om en spelplan med en tydlig ram och med tydliga spelregler?

När jag har mött olika arbetsgrupper har jag ofta upptäckt stora hål i det som skulle kunna vara «sidlinjer» kring deras «spelplan». Någon i arbetsgruppen kan till och med ha skapat sin egen spelplan – och det märkligaste är; att det ofta är med chefens och även kollegornas goda minne. Lika förundrad blir jag över att det accepteras att det finns kompetenta medarbetare som sitter i omklädningsrummet och tjurar för att de tycker att man borde «spela bandy»!

När spelplanen i en verksamhet inte är tillräckligt definierad (kritad) eller tydlig skapas utrymme för godtycklighet, dålig arbetsmoral och diffusa eller subjektivt upplevda förväntningar hos enskilda medarbetare. Ur ett fotbollsperspektiv skulle man se ett gäng spelare rusa omkring, långt ifrån planen, vilt huggande på allt som rör sig, i tron att de utträttat mycket och ibland ha upplevelsen av att utträtta alldeles för mycket. Trots sitt slitande kanske de aldrig når målet, använder de för mycket (eller för litet) av sina resurser, tycker det är onödigt att prata med eller informera varandra. Och om man händelsevis skulle göra det så blir det utifrån alldeles för olika behov och värderingar. Följande berättelse är ett exempel på hur det kan se ut ibland:

Arbetsgruppen var enligt deras chef och enligt gruppmedlemmarna själva också, den klart sämsta på företaget. Alla i gruppen var seriösa och ambitiösa medarbetare som verkligen ville göra sitt allra bästa. Men hur de än försökte halkade de efter i statistiken hela tiden. De fick extra personalförstärkning men det hjälpte inte. På personalmötet som hölls en gång i månaden, var avdelningen den tacksamma

---

<sup>1</sup> Egentligen är det 2 sidlinjer och 2 kortlinjer. För enkelhetens skull benämns de i boken enbart som sidlinjer.

hackkycklingen. «Ja, och sen har vi ju Johansson och hans kompisar som fortfarande inte ens är i närheten av de mål som vi gemensamt satt upp.»

När jag började mitt handledningsuppdrag med den här arbetsgruppen, bad jag att var och en skulle definiera deras gemensamma spelplan. Det var inte förvånande att beskrivningarna skilde sig väsentligt. Det fanns flera i gruppen som inte ens kunde formulera ett mål som var konkret och mätbart. Man skulle kunna påstå att de gick till arbetet varje dag utan att egentligen veta varför de gick dit eller vad som förväntades av dom. Vid våra träffar koncentrerade vi oss på att prata om deras gemensamma spelplan. Undan för undan blev sidlinjerna tydligare och förankrade hos var och en i arbetsgruppen.

Det var ett hårt arbete att få information och skaffa sig kunskap om alla resurser som stod till förfogande för arbetsgruppen. Till och med deras överordnade chef fick vissa problem när han skulle presentera de tillgängliga resurserna. Till viss del gällde detta även när han skulle beskriva målsättningen för avdelningen. När gruppen tagit fram alla fakta började de göra det till något som var användbart i vardagen. Målen bröts ner till små, små delmål och varje gruppmedlem gjorde personliga handlingsplaner utifrån delmålen. Sakta men säkert hade arbetsgruppen allt tydligare «sidlinjer» kring mål och resurser. De kunde nu övergå till att hitta gemensamma överenskommelser om hur de skulle vara gentemot varandra och vilken kommunikation/information som skulle gälla.

Medvetet undvek jag att fokusera på bristerna eller det som inte fungerade i deras dagliga arbete. Vi arbetade istället med att krita spelplanens sidlinjer. När jag en dag frågade hur arbetet gick, fick jag veta att de hade under tre månader vandrat från att ha de sämsta till de bästa kvalitetskriterierna på hela företaget. De uppnådde alla mål med råge och de hade till och med fått beröm på månadens personalträff.

«Hur hade detta gått till?» På min fråga var det ingen i gruppen som kunde peka på några speciella förändringar i deras arbetssätt. Nej, det handlade faktiskt om att (som någon beskrev): «Nu vet vi hur spelplanen ser ut. Jag känner mig trygg i arbetet och känner tillit till mina medarbetare. Vi tycker det är kul på jobbet och inget känns omöjligt.»

## En gemensam spelplan

Så låt oss krita en spelplan tillsammans! En spelplan som kan ge samma trygghet och tydlighet i arbetslivet som fotbollsplanen har för fotbollslaget. Frågan är vad som är avgörande för att begränsa en trygg effektiv och välmående arbetsplats? Den definition som jag kommer att använda mig av utgår ifrån forskning, litteratur och samlad erfarenhet. Detta är utgångspunkten för den modell som visat sig fungera oavsett typ av verksamhet, hur omfattande verksamheten är eller vilka organisatoriska former som den bedrivs utifrån. «Den Gemensamma Spelplanen» är testad i praktiken tusentals gånger.

Balansen mellan resurser och krav är viktig för en hälsosam arbetsmiljö nämnde jag tidigare. *Resurserna* är avgörande för möjligheterna att över huvudtaget utföra något. Den första sidlinjen som ni kritar upp är alltså resurslinjen. Den handlar om vilka resurser ni har att använda er av i arbetsgruppen eller verksamheten.

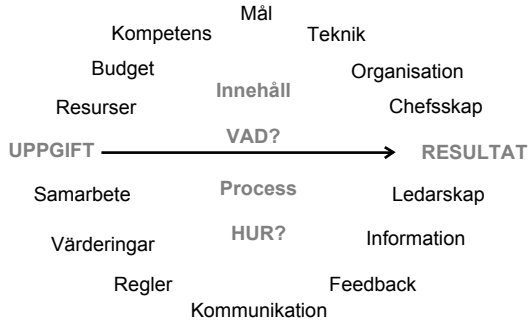
Kraven på vad som förväntas bli gjort formuleras oftast som mål. Sidlinjen som handlar om vilka *mål* som skall uppnås är den andra sidlinjen. Vad förväntas ni utträtta när ni är på jobbet? Det finns en påtaglig koppling mellan sidlinjen om resurser och sidlinjen om mål. Dessa båda sidlinjer tydliggör *vad* man har för förutsättningar och *vad* man skall göra utifrån dessa förutsättningar. Resurslinjen och mållinjen kan man därför beskriva som de båda *VAD-linjerna!*

Men det räcker inte med att du och dina arbetskamrater vet vad ni skall göra. Det är minst lika viktigt på vilket sätt ni skall göra ert arbete – alltså *HUR*. Lagspel bygger på att samarbeta och ju bättre ett lag är på att samarbeta, ju mer framgångsrikt är laget. Förmågan att kunna samarbeta är på samma sätt avgörande för effektivitet (och trivsel) inom arbetslivet. Den tredje sidlinjen handlar därför om hur ni skall *samarbeta*.

Den fjärde sidlinjen i arbetslivet handlar om *kommunikation*. Det är avgörande på vilket sätt ni kommunicerar med varandra kring resurser, mål och samarbete. De två sidlinjerna samarbete och kommunikation handlar alltså om hur ni arbetar: *HUR-linjerna!*

Nu tänker du kanske att ni redan har en spelplan som begränsas av fyra sidlinjer. Sidlinjer som inte är kritade med krita utan förtydligade i arbetsordningar, målbeskrivningar, affärsplaner, projektbeskrivningar och/eller verksamhetsbeskrivningar mm. Ramar för verksamheten som skapar trygghet. Men det är inte tillräckligt att ramarna finns på papper. För att de skall fungera i praktiken måste de också vara förankrade bland er som arbetar tillsammans; i arbetsgruppen eller verksamheten. Alla som finns på spelplanen skall känna till och acceptera «innehållet i sidlinjerna» samt omsätta detta i det dagliga praktiska arbetet.

## Från uppgift till resultat



För att klara en uppgift och nå ett optimalt resultat behöver individer och grupper använda både «vad-faktorer» och «hur-faktorer». Så väl innehåll som process har betydelse för att nå fram till målet.

I «andra halvlek» kommer du att få beskrivning på hur man kan gå tillväga för att «krita» sin spelplan och du får också exempel på hur ett företag kritade sin spelplanen. De fyra kommande kapitlen handlar vart och ett om de sidlinjer som ramar in «Den Gemensamma Spelplanen».