



Med sanserne
som vejvisere

Med sanserne som vejvisere

Ved at fokusere på
arbejdspladsens atmosfære
her og nu kan man sikre både
fornyelse, effektivitet og bedre trivsel.

Atmosfæren på arbejdspladsen er noget, vi alle fornemmer med vores sanser, men som få kan sætte præcise ord på. Derfor koncentrerer vi os mest om det rationelle – om beslutningerne, opgavefordelingen, økonomien og strukturen. I takt med at vores indbyrdes relationer og samarbejdet får stadig større betydning for virksomheders evne til at nå sine mål og forny sig, ændres kravene til især lederne til at forstå og udvikle relationerne og samspillet i virksomheden.

Et stigende antal ledere er opmærksomme på, at sanser, intuition og følelser kan vise vej til fornyelse og bedre trivsel. Hvor andre mener, at følelser ikke hører hjemme på arbejdspladsen, har de erkendt, at selv om vi ignorerer følelserne, er de

til stede i alle vores relationer og ofte i det skjulte med til at styre.

Hvordan følelserne kan være styrende viser dette eksempel, som mange vil kunne nikke genkendende til:

”På det rationelle plan diskuterer vi, om den opgave, du har bedt ”min” medarbejder om at løse, ligger inden for min afdelings område. På den emotionelle plan er jeg vred over, at du henvender dig til en af mine medarbejdere udenom mig.”

AT LEDE MED HJERTET

Vores relationer til hinanden har fået langt større betydning end tidligere i og med, at vi arbejder



... De stemninger og fornemmelser, der kører under overfladen i alle samarbejdsrelationer, fylder simpelthen så meget ...

Økonomichef Anne Mette Termansen, Gentofte sygehus.
Deltager i atmosfæreprojektets læringsprojekt.

mere i grupper, teams og projekter samt det, at vi i et stigende tempo indgår i nye og flere konstellationer. Samarbejdet foregår i meget forskellige rammer - i storrum, virtuelt, i møder, og under stigende tidspres.

Jo mere komplekse opgaver vi skal løse, jo mere skal vi kunne arbejde sammen tværfagligt og på tværs af organisatoriske skel. Det kræver, at vi alle respekterer og forstår værdien af forskellighed, fagligt og personligt og derfor kan udvikle relationerne og atmosfæren.

At tage vores relationer og følelser alvorligt handler ikke om at overgive sig til føleri. Det handler derimod om at kunne mærke, se og forstå følelserne og derved få dem i spil på en konstruktiv og energigivende måde. Det handler om at registrere det, der foregår imellem mennesker og have mod til at sætte ord på det, man opfatter og spørge til det.

Det kan f.eks. mærkes, når der ikke er overensstemmelse mellem det, vi siger, og det vi føler og vil kæmpe for. Det mærkes for eksempel ved, at der opstår forvirring og usikkerhed om, hvad der er besluttet eller uvilje eller afmatning i forhold til fornyelse.

Hvis der er overensstemmelse imellem det vi siger, og det vi føler, vil atmosfæren derimod være præget af energi, klarhed og "indre ro", og vi gør det, vi har besluttet.

For at arbejde bevidst med at forbedre atmosfæren må man være nærværende, bruge sin intuition og have det fornødne mod til at sætte ord på det, man registrerer på en følelsesmæssigt intelligent måde. Det vil sige at lede med hjertet.

SIGNALER I VORES RELATIONER

Hvad er det vi registrerer, når vi taler om, at atmosfæren er god eller dårlig, om vi er på bølgelænge? Først og fremmest registrerer vi de bølger eller energier, der er mellem os, og som vi alle udsender. Vores signaler interfererer – dvs. vi påvirker og påvirkes af hinanden. Vores energifelt afspejler den tilstand vi er i – om vi er stressede, urolige, glade etc.. Selvom disse signaler er ubevidste, kan vi opfange og aflæse dem hos hinanden. Det afspejler også vores kvaliteter – det, der f.eks. viser sig, når vi uden ord tager plads ved siden af en person, vi føler os tryk ved.

Når vi registrerer atmosfæren og skiftene i denne, undersøger vi hvilke informationer, der ligger i signalerne mellem os.

Når vi mener, at det er så vigtigt at arbejde med atmosfære, er det fordi, der i denne signaludveksling er en lang række informationer, som vores logiske jeg ikke har mulighed for at opfatte, og som kan være altafgørende for, om vi kan skabe nye løsninger, der ligger ud over, hvad man bare lige kan tænke sig til.



... Tryghed skabes, når det usagte bliver sagt og hørt. Hvis man får det frem og får lov til at forholde sig til det, og så handler i det nærvær man er i, så får man skabt den gode atmosfære. Jeg tror, at det hele tiden handler om at være opmærksom på sine følelser. Og så være hamrende nærværende hele tiden. Og det er en kunst ...

Skolechef Bjarne Christensen, Aabenraa Kommune.
Deltager i atmosfæreprojektets læringsprojekt.



... Der er stort behov for at menneskeliggøre, sanseliggøre eller ærliggøre kontakten mellem mennesker på arbejdspladsen, så nedslidningen stopper ...

Steen Hildebrandt, Professor i organisations- og ledelsesteori,
Handelshøjskolen i Århus.

LÆRINGSPROJEKT SKAL FØRE TIL KONKRETE IDÉER

I løbet af 2006 har en række udvalgte offentlige ledere og deres medarbejdere arbejdet med at fornemme og sætte ord på atmosfæren på deres arbejdsplads. Det skete i læringsprojektet "Atmosfære på arbejdspladsen". Målet var at generere konkrete og brugbare idéer til, hvordan der kan skabes arbejdspladser med en frugtbar og støttende atmosfære.

De første skridt på vejen mod en bedre atmosfære var, at lederne og deres medarbejdere skulle blive bedre til at registrere atmosfæren. De skulle skærpe deres sanser og stole på dem.

Det næste skridt var, at de skulle lære at udtrykke, hvad de registrerede i atmosfæren på en neutral måde, det vil sige uden at være farvet af deres egne følelser i situationen.

Det er meget vigtigt, men også svært at lære. Vigtigt fordi man ellers ender i ørkesløse følelsesmæssige diskussioner. Svært fordi man skal kunne afkode sine følelser og forholde sig frit til om, og hvordan de skal udtrykkes.

NEGATIVE FØLELSER SPÆRRER FOR KREATIVITETEN

Når mere eller mindre skjulte følelser forurener atmosfæren på arbejdspladsen, går det også ud over

... At skabe en go' atmosfære – virker så selvindlysende rigtigt, men i praksis svært at få gjort. Fordi det kræver et opgør med den logik der præger vores hverdag på arbejdspladsen. Udfordringen er at suspendere vores vane tænkning – at turde ...



Steen Hildebrandt, Professor i organisations- og ledelsesteori,
Handelshøjskolen i Århus.

“

... Hvis det hér havde været et traditionelt møde, hvor vi ikke kendte atmosfære-tankegangen, var vi aldrig blevet enige om nogen ting, men mødelederen havde måttet skære igennem og sige – så er det sådan her, det er. Og så går folk måske og mugger over det i nogle dage. Og så er det dybest set den personlige respekt for hinanden, der gør, at så er vi gode venner igen næste gang vi mødes. Men det er uholdbart. Det kan man gøre nogle gange, men det slider jo på de indbyrdes relationer, hvis det er den måde tingene, skal afgøres på så mange gange ...

Fagchef Hans Kurt Larsen, Skattecenter Struer.
Deltager i atmosfæreprojektets læringsprojekt.

kreativiteten og evnen til at forny sig. De følelser vi filtrerer vores oplevelser og indtryk igennem spærrer for både vores og arbejdspladsens evne til at skabe fornyelse. Det bremser det flow, der skal til for, at man kan komme ind i de kreative lag i ens psyke.

Hvis vi er fokuseret på negative følelser som ”han er ude på at snyde mig”, spærrer det for vores kreativitet, idéer og inspiration. Neurologisk set bliver vores hjerneaktivitet diffus, når vi er ude af os selv, kede af det, keder os, eller er apatiske. Vi kan undgå, at de får negative konsekvenser ved at have øjnene åbne for dem, acceptere at de er der, tale om dem og evt. handle i forhold til dem.

SIKRE RELATIONER

Et yderligere argument for, at vi bliver nødt til at tage følelserne alvorligt er, at hvis vi forsøger at holde vores relationer på det rationelle plan, er det svært at opretholde og udvikle ”sikre relationer”. Det er relationer, hvor vi er trygge ved hinanden og derfor også kan korrigere hinanden både på de rationelle plan og på følelsesplanet. Sikre relationer er vigtige i arbejdslivet, både for at kunne skabe et godt psykisk arbejdsmiljø og for at kunne skabe fornyelse.

”

... Vi er alt for nøjsomme i vores kontakt med kollegaer, ofte drevet af en frygt for at blive personlige. Vi har ikke meget erfaring med, hvordan vi opbygger relationerne, og forveksler hvad vi har lyst til, med hvad der er brug for. Når vi opbygger relationer er der brug for at lære at sanse hvad der sker mellem os, og at turde sige det højt ...

Asta Fink, Filosof, Center for Livsfilosofi og Meditation, Sorring

7 råd fra læringsprojektet

De foreløbige erfaringer fra læringsprojektet "Atmosfære på arbejdspladsen" er samlet i de følgende 7 råd. Læringsprojektet har haft fokus på møder, idet ledere befinder sig i møder en væsentlig del af deres tid. Men de 7 råd er ikke alene rettet mod møder. De er gangbare i alle de sammenhænge, hvor mennesker mødes. Jo mere vi er opmærksomme på atmosfæren imellem os og agerer på den, des mere levende kan vores samspil blive alle de steder vi er sammen om noget.

1 Brug sanserne til at mærke atmosfæren

En sansning kan f.eks. være når du:

- bliver helt træt under et møde
- får ondt i maven eller bliver irriteret
- opfatter at en kollega trækker sig
- føler dig oplivet
- bliver uopmærksom og "falder ud" af samtalen

2 Tage dine sanser alvorligt

Dine sanser påvirker dig under alle omstændigheder, så brug de informationer, de giver dig bevidst. Vi får 80 % af vores informationer fra sanserne, men vi lever i en kultur, som primært lægger vægt på den logiske og rationelle perception og tankevirksomhed. Derfor risikerer vi at afskære os fra langt størstedelen af den information, vi modtager.

3 Vær nærværende

Hvis du har din opmærksomhed andre steder, spreder du din energi. Det har stor indflydelse både på din evne til at løse den opgave, du er i gang med og på atmosfæren.

- a Sluk mobiltelefonen, når du er i samspil med andre.
- b Lær at meditere – at skabe mellemrum i den konstante tankestrøm. Når tankestrømmen stopper, er du i nuet.
- c Lad din opmærksomhed følge dit åndedræt et par minutter, så kommer du tilstede.
- d Træn dig selv i at lytte til den anden. Når du lytter med alle dine sanser, er du tilstede i nuet og vil være i stand til at svare med nuets kraft.

4 Brug atmosfæren som signal om, hvad I har brug for at tale om

Mangler der energi i et mødepunkt, så tal om dét og undersøg, hvad der skal til for at få energien tilbage. Hvis du/I oplever, at nogen står af på et mødepunkt, så tal om det.

Sæt ord på det usagte og stil jer selv spørgsmålet "hvad er det, vi ikke taler om"

Det er vigtigt, at I taler om det, mens I mærker. Gemmer I det til efter mødet, vil det være jeres tanker om det I registrerede, I taler om.

5 Vær neutral, når du fortæller om dine registreringer

Du er f.eks. neutral, når du:

- beskriver *hvad* du sanser og ikke *hvorfor*, du sanser det.
- fortæller hvis du synes, at atmosfæren pludselig blev tung, eller at der pludselig var så meget energi i snakken.

Følelserne er vores antenner, og de fortæller os blandt andet, om vi er på bølgelængde med hinanden. Hvis vi ikke er på bølgelængde, må vi indstille sende- og modtagerfunktionerne, så vi kan forstå hinanden.

Det kan du f.eks. gøre ved at:

- spørge hvorfor den anden gør, som hun gør, eller siger som hun siger - det er helt afgørende, at du spørger på en åben måde og af et ærligt hjerte.
- sige at du gerne vil snakke om opgaven (eller hvad I er sammen om), men du godt kunne tænke dig at have en tolk med.
- tydeligt fortælle, at det ikke handler om sympati eller antipati, men at der tilsyneladende er noget I jeres forskellighed, der gør det svært at forstå hinanden.

6 Find rette tid og sted til at tage jeres registreringer op

Lav aftaler om, hvornår og i hvilke situationer I skal beskæftige jer med atmosfæren. På arbejdspladser, hvor der mangler ledelse, skal ledelsesproblemet løses, før I tage fat i atmosfæren.

Aftal spilleregler for det. Især i starten er det vigtigt at have defineret træningsbanen. Det kunne f.eks. være:

- Hvornår inddrager vi atmosfære?
- Hvem tager spørgsmålet op?
- Starter vi med at aftale faste tidspunkter, eller må man bryde ind, når man oplever et skift?
- Sørg for at alle får mulighed for at sige noget.

7 Bryd vanetænkningen – styr selv dine tanker!

Det er en dybt indgroet vane at ville analysere og finde løsninger i en ruf. Vi sætter os på de samme pladser, som vi plejer og tænker og siger nogenlunde det samme, som vi plejer. Vi downloader!

Prøv f.eks. nedenstående på jeres møder:

- Skift pladser indimellem, så I sidder et andet sted, end I plejer.
- Start mødet med at lytte til noget god, klassisk musik – i tavshed.
- Læg jeres møde et helt andet sted eller i et andet lokale.
- Gå en tur – lav et walk and talk møde.
- Lav summerunder i stedet for at diskutere hele gruppen.
- Indfør en observatørfunktion på atmosfæren.

OM ATMOSFÆREPROJEKTET

“Atmosfære på arbejdspladsen!” gennemføres som et samarbejde mellem Branchearbejdsmiljørådene Social & Sundhed, Undervisning & Forskning og Finans/Offentlig Kontor & Administration. Det overordnede formål med indsatsen er at sætte arbejdsmiljø på dagsordenen i forbindelse med opgave- og strukturreformen.

Det centrale i projektet er, at arbejdspladsens atmosfære ikke kan måles og vejes – den skal sanses. Trivselsmålinger, analyser, arbejdspladsvurderinger er gode redskaber, der giver et fingerpeg om, hvordan det står til med arbejdspladsens psykiske tilstand. Men den dagsaktuelle atmosfære skal indfanges via sanserne.

Udvalgte ledere fra hele landet har sammen med deres respektive medarbejdere arbejdet med atmosfæren på deres arbejdspladser. De har talt om den og handlet på fornemmelser og intuition. Alt sammen med det formål at få sat arbejdsmiljøet på dagsordenen på et tidligt tidspunkt i beslutningsprocesserne i forbindelse med strukturreformen. Målet er at generere konkrete og brugbare idéer til, hvordan der kan skabes arbejdspladser med en udviklende atmosfære.

TEORIEN BAG PROJEKTET

Atmosfæreprojektet tager afsæt i den såkaldte U-teori, som er formuleret af organisationsteoretikeren C. Otto Scharmer, der er senior lektor på Massachusetts Institute of Technology (MIT). Han har i samarbejde med Peter Senge, Joseph Jaworski og Betty Sue Flowers udviklet en ny forståelse for, hvordan der kan skabes forandring og fornyelse på arbejdspladser.

Teorien er beskrevet i bøgerne:

Skabende nærvær – om nutidsforståelse og fremtidsvisioner. Forlaget Klim 2007

Theory U: Leading from the future as it emerges, the social technology of presencing, som udgives i 2007.

Teorien bygger på et helhedssyn, som indebærer, at vi må opfatte arbejdspladser som levende systemer og ikke som statiske størrelser. Levende systemer er dynamiske, organiske og ikke maskinelle.

Forandringer sker gennem os mennesker. Det er os, der udtænker dem og er drivet i dem. Det er vores bagvedliggende synsmåde, værdier og interesser, der afgør karakteren af de forandringer, der finder sted. Så længe vi er domineret af industrielle maskinalder-billeder og ord som kontrol, styring, forudsigelighed, og 'jo hurtigere des bedre' - tænkning, så længe vil vi blive ved med at genskabe vores institutioner, på trods af den stadig større disharmoni det fremkalder.

Eller som Einstein udtrykte det: "Vi kan ikke løse problemer med den samme bevidsthed som skabte dem".

Det er denne grundlæggende erkendelse af sammenhæng og helhed, der er udgangspunktet for U-teorien.

U-teorien præsenterer 3 nye ledelsesbegreber:

Downloading, suspending og presencing.

Downloading

Begrebet stammer fra internettet og refererer til alt det, vi kan downloade fra nettet; artikler, fotos, film og rapporter.

I forbindelse med ledelse af forandring har downloading en videre betydning. Vi downloader konstant fra vi står op om morgenen til, vi går i seng om aftenen. Vi repeterer i det hele taget utallige rutiner uden at stille spørgsmål ved, om rutinerne nu også er en god idé.

Synspunktet er, at verden ville falde sammen, hvis vi skulle genopfinde det hele på ny hver dag. Omvendt bryder verden måske også sammen, hvis vi bare bevidstløst downloader.

I en krisesituation eller ved skilleveje gælder ingen automatpilot. En krise /en skillevej er netop karakteriseret ved, at vi ikke kan klare os med de vant forestillinger, redskaber og handlemåder. Vi kan ikke bare downloade. Vi er nødt til at tænke nyt.

Suspending

Betyder slet og ret at suspendere, altså at op-hæve eller sætte ud af funktion.

Det handler om at slå den automatiske tankestrøm fra og skabe stilhed indeni. Ikke at lade sig styre af sine tanker, men at styre sine tanker selv. At suspendere handler om at slå sine vant forestillingsbilleder om mennesker og verden fra for at kunne arbejde kreativt og mulighedsorienteret med fremtiden.

Presencing

Det tredje begreb er presencing, som direkte oversat betyder at præ-sanse. Det handler om at gøre fremtiden og det fremtidige potentiale nærværende. Traditionelt lærer vi af de erfaringer, vi har med os fra fortiden, men vi kan også forestille os en anden form for læring, nemlig at suspendere – se – sanse - planlægge - handle.

Presencing inkluderer evnen til at være *nærværende* og modet til at inddrage sin *intuition*.

At være nærværende betyder i grunden bare det at være dér, hvor man er – at have sin opmærksomhed samme sted, som kroppen befinder sig. Indstille tankernes kværn. Dagligdagen byder på utallige eksempler på det modsatte. Vi sidder til et møde, men tankerne er mest beskæftiget med det næste møde. Vi sidder og taler med en anden, mens øjnene hele tiden fanges af computeren. Vi er ude at gå, mens vi taler i mobiltelefon.

At leve med krop, tanker og følelser adskilte, er blevet normen i vores kultur, men er et fænomen, der øger risikoen for ringe beslutninger og stress.

Sansen "intuition" er så småt ved at blive accepteret igen som en reel evne efter at have været bortvist til fordel for den rene logisk, analytiske tankegang.

Det accepteres i stigende grad, at man også inddrager sin intuition i sine beslutninger, men det må alligevel ofte efterrationaliseres med logiske og rationelle analyser for at være gangbart.

For at kunne finde fornyende og holdbare helhedsløsninger til de mange udfordringer, der banker på, må vi lære os presencing, nemlig at bringe potentialerne i spil her og nu.

Overordnet set er målet med U-teorien at skabe forandring gennem en ny kvalitet af social dybde og nærhed.

U'et er i sig selv en model formet som bogstavet U, der beskriver de stadier i forandringsprocessen, man går igennem fra at gøre op med vante forestillinger, åbne sanserne for nye muligheder og til slut handle på dem.

U-teorien sigter mod at opløse gamle mønstre af kollektiv tankegang, organisering og institutionalisering for at komme det moderne samfunds faktiske krav i møde. Modellen er samtidig en kilde til at forstå forandring, læringsprocesser og handlinger.

”

... I virkeligheden drejer det sig om det med den ægte åbenhed. Alle kan sige, at de er åbne. Men er vi ægte åbne? Det er vi først, når vi åbner helt op og lader tingene komme ind – og i virkeligheden tømmer os selv for at give plads til det nye. Og i øvrigt tør at føre diskussionen på andet end de erfaringer, som vi selv bærer med os. At vi tør tage diskussionerne helt åbent og ærligt ...

Skole og børnedirektør Jesper Tangbæk, Roskilde Kommune.
Deltager i atmosfæreprojektets læringsprojekt.

Om atmosfære på arbejdspladsen

Projektet "Atmosfære på arbejdspladsen!" er gennemført som et samarbejde mellem Branchearbejdsmiljørådene Social & Sundhed, Undervisning & Forskning og Finans/ Offentlig Kontor & Administration. Det overordnede formål med indsatsen var at sætte arbejdsmiljø på dagsordenen i forbindelse med opgave- og strukturreformen.

Atmosfære på arbejdspladsen fortsætter i 2007 og 2008 på 4 udvalgte arbejdspladser, og der vil komme løbende information blandt andet i form af nyhedsbreve. Tilmelding til nyhedsbrevet kan ske på www.arbejdsmiljoweb.dk/nyhedsbreve.

Projektets styregruppe

- Thora Petersen, HK/Stat (styregruppeformand)
- Erik Nygaard, FOA – Fag og Arbejde
- Preben Meier Pedersen, KL
- Per Sand, Danmarks Lærerforening
- Anders Balle, Lederforeningen
- Thilde Guldborg, Danske Regioner

Projektleder

Claus Balle, OPUS Personaleudvikling A/S

Projektkoordinator

Charlotte Albæk, Arbejdsmiljøsekretariatet

Med sanserne som vejviser

Udgivet af Branchearbejdsmiljørådene:
Undervisning og Forskning, Social og Sundhed,
Finans/Offentlig Kontor & Administration.

Tekst og redaktion: Claus Balle & Gertrud Petersen,
Opus Personaleudvikling A/S
Layout: Tegnestuen Trojka

April 2007



Arbejdsgivere og arbejdstagere samarbejder om initiativer til at skabe et bedre arbejdsmiljø både fysisk og psykisk. Samarbejdet tager udgangspunkt i arbejdsmiljøloven og er formaliseret i Branchearbejdsmiljørådene Social & Sundhed, Undervisning & Forskning og Finans/Offentlig Kontor & Administration. Branchearbejdsmiljørådene kortlægger branchernes særlige arbejdsmiljøproblemer og hjælper arbejdspladserne med at løse dem ved bl.a. at udarbejde informations- og vejledningsmateriale, at holde temamøder samt at udvikle arbejdsmiljøkurser.

I Branchearbejdsmiljørådet Social & Sundhed deltager repræsentanter for KL, Danske Regioner, AC, Kost & Ernæringsforbundet, Dansk Sygeplejeråd, Danske Fysioterapeuter, BUPL, FOA - Fag og Arbejde, Socialpædagogernes Landsforbund og 3F.

I Branchearbejdsmiljørådet Undervisning & Forskning deltager repræsentanter for KL, Danske Regioner, Frie Grundskolers Fællesråd, Undervisningsministeriet, Ministeriet for videnskab, teknologi og udvikling, AC, Lederforeningen/Danmarks Lærerforening, Danmarks Lærerforening, Frie Grundskolers Lærerforening, Handelsskolernes Lærerforening, Dansk Teknisk Lærerbund, Landsforbundet af Voksen- og Ungdomsundervisere og FOA – Fag og Arbejde.

I Branchearbejdsmiljørådet Finans / Offentlig Kontor & Administration deltager repræsentanter for Finansministeriet / Skat, KL, Danske Regioner, Finanssektorens Arbejdsgiverforening, AC, Finansforbundet, Danske Forsikringsfunktionærers Landsforening, Dansk Socialrådgiverforening, Kommunale Organisationers Samarbejde, Offentligt Ansattes Organisationer, HK / Kommunal og HK /Stat.

Hent opdateringer samt pdf-version på www.arbejdsmiljoweb.dk/medsansernesomvejviser

Yderligere information om arbejdsmiljø i den offentlige og finansielle sektor på www.arbejdsmiljoweb.dk