

# **Att bygga en robust samarbetskultur:**

Handledningsmaterial för första linjens chefer

*Thomas Jordan*

**Perspectus skriftserie 2025:4**

Perspectus Kommunikation AB

# Att bygga en robust samarbetskultur: Handledningsmaterial för första linjens chefer

Thomas Jordan<sup>1</sup>

## Inledning

Detta häfte syftar till att visa vad man som chef konkret kan göra för att främja en robust samarbetskultur inom sitt eget ansvarsområde. Det består av en kort inledning, en checklista, samt ett resursbibliotek. Häftet är i första hand avsett att användas inom ramen för en utbildningsdag, där deltagarna får en introduktion till metodiken och där utbildaren går igenom en del i taget. Materialet är rätt omfattande och det kan vara lättare att dra nytta av det när man får handledning. Om du är chef och är motiverad att avsätta kvalitetstid till att sätta dig in i arbetsmaterialet kan du dock arbeta med det på egen hand, i dialog med en eller flera kollegor, eller med din HR-konsult. Men i första hand är materialet tänkt för användning av organisationskonsulter och handledare, d.v.s. personer som har möjlighet att sätta sig in i och överblicka ett rätt komplext material.

Ett alternativ till att arbeta med detta material är att använda chatboten *Robust samarbetskultur för första linjens chefer*, som du hittar via denna länk: <http://robustsamarbetskultur.se/aichatbot>. Denna chatbot förutsätter att du har eller registrerar ett konto hos ChatGPT, det räcker med ett gratiskonto. Chatboten är laddad med det material som finns i detta häfte, så här kan du beskriva din egen arbetsplats särskilda förutsättningar och föra ett samtal med chatboten om vilka åtgärder som kan vara särskilt lämpade just i din situation.

## Vad menas med en ”robust samarbetskultur”?

En **robust samarbetskultur** innebär att arbetsplatsen har god förmåga att konstruktivt och lösningsinriktat hantera alla de frågor som uppstår i verksamheten, inte minst de som skulle kunna leda till missnöje, skav, frustrationer och konflikter. Det handlar om att skapa en arbetsmiljö där medarbetarna känner att de kan lyfta frågor som är angelägna för dem, där kommunikationen är öppen och konstruktiv och där problem kan tas upp och lösas i tidiga skeden, innan de utvecklas till konflikter.

På en arbetsplats med en robust samarbetskultur:

- Finns tydlighet om uppdrag, roller, förväntningar och andra ramar.
- Finns forum där man öppet och konstruktivt kan prata om det som behöver hanteras.
- Råder en kultur av respekt, förtroende och lösningsinriktning.
- Har chefen goda förutsättningar att utöva ett aktivt ledarskap.
- Hanteras samarbetssvårigheter och konflikter tidigt och lösningsinriktat.

---

<sup>1</sup> I en del av arbetsmaterialet i del 2 har jag använt min chatbot Konsult för robusta samarbetskulturer för att skriva utkast till avsnitt som sedan redigerats av mig. Jag passar också på att tacka ett flertal kollegor och konsulter som givit återkoppling och förslag på ett tidigare utkast: Helén Carlson, Torbjörn Sandström, Mikael Tengroth, Emma Swärd, Micaela Hoppe, Jenny Ekstam, Kiriaki Christoforidis, Kerstin Ljungström och Anneline Sander. Hoppas jag inte glömde någon.

## *Nytta för chef och för verksamheten*

Att bygga en robust samarbetskultur gynnar både den som är chef och organisationen på flera sätt:

- Det finns ett delat ansvar att konstruktivt lösa frågor som annars kunde leda till missnöje och samarbetssvårigheter.
- Minskad risk att chefen behöver hantera upplagrad frustration som lett till kroniskt missnöje och djupgående misstro.
- Ett öppet och lösningsinriktat klimat innebär smidig problemlösning, färre missförstånd, bättre samarbete och större effektivitet.
- Det uppstår mindre stress, högre trivsel och lägre sjukfrånvaro.
- Högre arbetstillfredsställelse och därmed stärkt lojalitet bland medarbetarna och lägre personalomsättning.

Men härutöver finns det helt enkelt en lagstadgad skyldighet för arbetsgivare att verka för en god organisatorisk och social arbetsmiljö (se AFS 2023:2<sup>2</sup> och AML). Det här materialet är ett konkret stöd för att leva upp till denna skyldighet.

En robust samarbetskultur uppstår inte av sig själv – den kräver ett aktivt och tydligt ledarskap. Den som är chef har en central roll i att forma arbetsklimatet, sätta ramar och föregå med gott exempel. Genom att investera i samarbetskulturen stärker man både organisationens resultat och sin egen ledarskapsförmåga.

## **Hur kan den som är chef främja en robust samarbetskultur?**

De förslag som finns i detta häfte bygger på metodiken i boken *Att bygga en robust samarbetskultur* av Helén Carlson, Thomas Jordan och Anette Olheim. Mycket kortfattat innebär denna metodik att man:

1. Gör en översyn av hur det är ställt med förutsättningarna för samarbetskulturen;
2. Ser över vad man kan göra inom fem områden: Forum, Ledarskap, Medarbetarskap, Kultur och Organisation (se vidare webbplatsen [robustsamarbetskultur.se](http://robustsamarbetskultur.se));
3. Förbereder sig för att det kan bli nödvändigt att aktivt hantera konflikter.

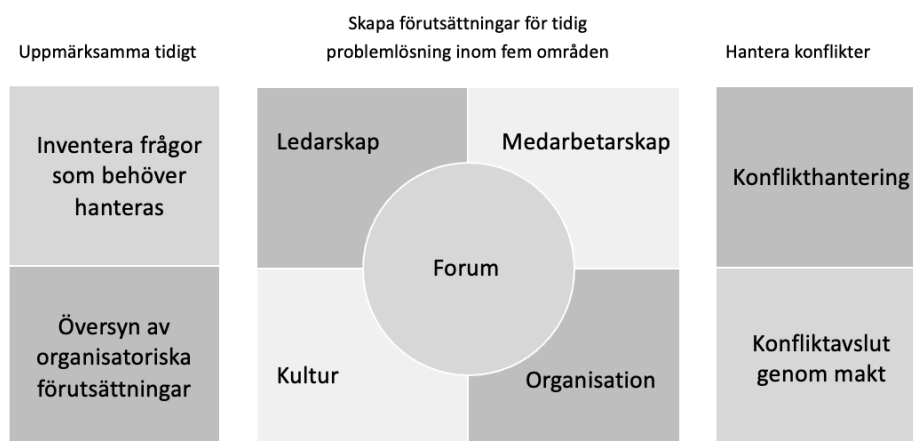
Figuren nedan ger en översikt över de områden som behandlas i materialet. Utgångspunkten är det ramverk som vi ingående går igenom i boken som nämns ovan. Här har dock figuren anpassats något till just detta sammanhang.

**Del 1** nedan är ett arbetsblad som ska ses som en meny med ett rätt stort antal menypunkter. Tanken är att den som är chef ska få en överblick över vilka möjligheter det finns, och ur denna mångfald välja ut ett mindre antal åtgärder som passar just de egna omständigheterna.

**Del 2** är ett resursbibliotek, en samling fördjupande arbetsblad och andra redskap man kan konsultera när man valt vilka åtgärder man vill fokusera på.

---

<sup>2</sup> Arbetsmiljöverkets föreskrifter och allmänna råd (AFS 2023:2) om planering och organisering av arbetsmiljöarbete – grundläggande skyldigheter för dig med arbetsgivaransvar.



Figur 1. Översikt över arbetsfält för att bygga en robust samarbetskultur

## Att arbeta med materialet

Du (konsult, handledare, HR, chef) är välkommen att använda och sprida detta material fritt. Som nämnts ovan kan det dock vara mer eller mindre nödvändigt att få handledning i hur man kan hitta fram till en situationsanpassad handlingsplan för sig själv, t.ex. i form av en heldagsworkshop ledd av en person som är väl insatt i materialet och de särskilda arbetsblad och åtgärder som behandlas. Om du är intresserad av att ha en förutsättningslös dialog om en sådan workshop, hör gärna av dig till mig:

[thomas.jordan@perspectus.se](mailto:thomas.jordan@perspectus.se), eller på telefon: 072-2006710.

Se också Nätverket för robust samarbets hemsida: <http://robustsamarbetskultur.se/>

## Del 1. Arbetsblad: Vad du som chef kan göra för att främja en robust samarbetskultur

Detta arbetsblad ska ses som en meny över möjliga åtgärder som du som chef kan använda inom ditt eget ansvarsområde för att främja en robust samarbetskultur. Arbetsbladet är främst avsett att användas under en utbildningsdag där vi steg för steg går igenom de sju olika teman som behandlas nedan. Målet är att välja ut **ett fåtal åtgärder** som känns görbara och som skulle kunna vara verksamma. Tyngdpunkten ligger här vid vad du som chef kan göra inom din egen enhet, men många av de åtgärder som tas upp kan också vara relevanta för relationerna *mellan* enheter och funktioner.

Du kan givetvis också använda detta arbetsmaterial på egen hand, eller tillsammans med en kollega eller din HR-specialist. Ta då ett tema i taget. Markera vad som redan görs och fungerar bra, och tilldela respektive punkt en prioriteringsgrad. För vissa av punkterna i menyn finns hänvisningar till fördjupande bilagor i den separata samlingen i del 2. Därefter, övergå till den andra tabellen nedan, där du väljer ut och rangordnar högst 5 åtgärdsområden. Beskriv för dessa konkret vad som ska göras och när det ska göras.

Det finns en anledning till att ordningen mellan de sju temana ser ut som den gör (se också översiktskartan i inledningen), men detta avspeglar inte hur viktigt respektive tema är. Det finns t.ex. goda argument för att *börja* med temat Organisation, eftersom de organisatoriska ramarna utgör grunden för allt det övriga.

	Görs redan √	Utvecklingsområde Gradera prioritet: - + ++ +++
<b>UPPMÄRKSAMMA TIDIGT</b>		
1. Ha framförhållning: <b>inventera frågor</b> som behöver hanteras (Se arbetsblad i bilaga 1).		
2. En gång om året eller vid behov: Gör en <b>verksamhetsgenomgång</b> med stöd av arbetsbladen för organisationsdiagnos (Se bilaga 2).		
<b>FORUM</b>		
3. Se över så att det finns välfungerande <b>forum</b> där du och dina medarbetare kan ta upp och hantera de frågor som behöver hanteras (Se punkt 1 ovan).		
4. Utveckla sättet att utforma och leda <b>möten</b> så att de ger utrymme för medarbetarna att i lösningsinriktade former ta upp de frågor de ser som viktiga.		
5. Förmedla ett <b>”öppen-dörr”</b> -budskap: att du välkomnar att medarbetare tar upp sådant de tycker behöver åtgärdas med dig i enskilda samtal.		

6. Om möjligt: använd principen ”management by walking around”, d.v.s. att relativt ofta ha korta, informella <b>avstämningar</b> med enskilda medarbetare: ”Hur fungerar det för dig, är det något du behöver för att kunna göra ett bra jobb?”		
7. Se till att dina <b>medarbetarsamtal</b> har ett sådant format att medarbetaren upplever dem som goda tillfällen att ha en öppen kommunikation.		
<b>LEDARSKAP</b>		
8. Se till att du har <b>möjlighet att rådgöra</b> med HR-specialist, handledare, mentor eller en klok kollega när det uppstår utmanande situationer.		
9. Under <b>ditt eget medarbetarsamtal</b> med din chef: gör tillsammans en översyn av din arbetssituation och belastning (Se bilaga 3).		
10. Utveckla former för att kunna <b>få konstruktiv återkoppling</b> på ditt ledarskap av dina medarbetare (Se bilaga 4).		
11. Fortsätt <b>kompetensutveckla</b> dig i ledarskap, t.ex. samtalsmetodik, återkoppling, mötesledning och konflikthantering.		
<b>MEDARBETARSKAP</b>		
12. Se till att det finns <b>tydlighet kring dina medarbetares uppdrag, skyldigheter, ansvar och befogenheter</b> .		
13. Förmedla arbetsgivarens <b>förväntningar på medarbetarskap</b> till dina medarbetare på ett tydligt sätt.		
14. Ge tydlig, konstruktiv och lösningsinriktad <b>återkoppling</b> till dina medarbetare.		
15. Verka för att dina medarbetare ska ge konstruktiv och lösningsinriktad <b>återkoppling till varandra</b> (Se bilaga 5).		
16. Se till att dina medarbetare vet <b>vart de kan vända sig</b> om det uppstår belastande situationer.		
<b>KULTUR</b>		
17. Se över hur du/ni kan arbeta uthålligt för att uppmärksamma och utveckla <b>samarbetsklimatet</b> : använd värdegrund och normer för samarbete, kommunikation och problemlösning. Överväg att		

formulera ledstjärnor för kommunikation och samarbete med dina medarbetare. (Vill du gå djupare i strategier för att utveckla organisationskulturen, se bilaga 6.)		
18. Vidareutveckla din ledarstil genom <b>vardagsbeteenden</b> som bidrar till psykologisk trygghet och ett lösningsinriktat klimat (Se bilaga 7).		
19. Minst en gång om året: ta temperaturen på <b>samarbetsklimatet</b> (Se bilaga 8) och håll en dialog med dina medarbetare om deras upplevelse.		
<b>ORGANISATION</b>		
20. Verka för <b>tydlighet</b> vad gäller roller, ansvarsfördelning och förväntningar (Se bilaga 9).		
21. Säkerställ att det råder <b>klarhet</b> om delegationsordning, ansvar, befogenheter och berednings- och beslutsprocesser i de typer av frågor som är betydelsefulla för medarbetarna.		
22. Se över så att det <b>systematiska arbetsmiljöarbetet</b> på ett konkret sätt innefattar psykosocial arbetsmiljö (t.ex. utveckla och revidera mål för organisatorisk och social arbetsmiljö, riskbedömningar). (Se bilaga 10.)		
23. Säkerställ att det finns fungerande <b>kanaler</b> för att tidigt fånga upp signaler på arbetsmiljöproblem (så att medarbetare vet vart de kan vända sig).		
24. Pröva behovet av vidareutvecklade former för att säkerställa att handlingsplaner och beslutade åtgärder <b>genomförs och följs upp</b> (t.ex. genom att bygga in tid för uppföljning i årshjul för arbetsmiljöarbete).		
25. Översyn av hur <b>medarbetarenkäter och arbetsmiljökartläggningar</b> används vid din egen enhet.		
26. Ansvara för att medarbetarna känner till <b>rutiner</b> för fall av kränkande särbehandling, diskriminering och sexuella trakasserier.		
<b>HANTERING AV KONFLIKTER OCH ANDRA MISSFÖRHÅLLANDEN</b>		
27. Var uppmärksam på <b>signaler</b> på frustration, missnöje och spänningar, särskilt om samma tema återkommer ett flertal gånger. (Se bilaga 11.)		
28. <b>Rådgör med HR, handledare eller annan klok person</b> när du ser signaler på mer varaktiga samarbetsproblem eller meningsskiljaktigheter. Om det blir aktuellt med arbetsrättsliga åtgärder bör du absolut		

rådgöra med din HR-specialist om vad du som chef får och inte får göra och vad som är lämpligt.		
29. Vid behov: <b>coacha</b> medarbetare om hur de kan agera vid samarbetsvärigheter och meningsskiljaktigheter. Rådgör gärna med HR eller handledare om hur du kan gå till väga.		
30. Om det uppstår behov: <b>medla</b> mellan medarbetare. (Se bilaga 12.)		
31. Var beredd att <b>agera kraftfullt</b> men skonsamt för att få till stånd avslut på beteenden eller konflikter som börjar bli ohållbara (Se bilaga 13). Rådgör med HR eller annan person med särskild kompetens om detta blir aktuellt.		

### Prioriterade utvecklingsområden

Prioriteringsordning för åtgärder, strategier	Konkretisera hur (och vid behov vem)	Konkretisera när
1.		
2.		
3.		
4.		
5.		

## **Del 2: Resursbibliotek för en robust samarbetskultur**

Här finner du ett antal arbetsblad som ger fördjupning och instruktioner till olika delar av checklistan *Vad du som chef kan göra för en robust samarbetskultur*. Ibland nämns "bilagor" nedan och i checklistan, då är det dessa arbetsblad som åsyftas.

### **Innehåll**

1. Inventering av teman som behöver hanteras
2. Arbetsmaterial för verksamhetsgenomgång/organisationsdiagnos
3. Chefens medarbetarsamtal med sin egen chef
4. Främja återkoppling på eget ledarskap från medarbetare
5. Former för medarbetares återkoppling till varandra
6. Samling av åtgärder för att vidareutveckla arbetsplatskulturen
7. Ledares vardagsbeteenden för att främja en robust samarbetskultur
8. Arbetsbladet "Har din arbetsplats en problemlösande samarbetskultur?"
9. Tydliggöra roller, ansvarsfördelning och förväntningar
10. Förslag till SAM-rutin för organisatorisk och social arbetsmiljö
11. Att fånga upp signaler på frustration, missnöje och konflikter
12. Kortfattad handledning i ledning av trepartssamtal
13. När du behöver sätta ned foten

# 1. Inventering av teman/sakfrågor som behöver kunna hanteras konstruktivt på arbetsplatsen

På alla arbetsplatser förekommer av och till teman, frågor och önskemål från olika håll som inte smidigt löser sig av sig själva. Man behöver då ha välfungerande former på plats för att kunna hantera dessa frågor konstruktivt. Syftet med detta arbetsblad är att inventera sådana teman, som underlag för att klargöra hur de bör hanteras.

*Vilka av följande teman kan innebära en viss utmaning och behöva extra omsorg, alternativt riskerar att falla mellan stolarna och därför leda till varaktigt missnöje eller friktioner?*

## Fördelningsfrågor

T.ex.: **Pengar:** prioriteringar i budget, fördelning av nedskärningar/underskott, löneförhandlingar, storlek på övertidsersättningar, beviljande av utgifter för fortbildning, etc.

**Arbetsbörda:** fördelning av arbetsuppgifter/ärenden/kunder/brukare/upptagningsområden. etc.

**Tid och uppmärksamhet:** hur mycket tid/uppmärksamhet som får/bör läggas på olika arbetsuppgifter/frågor.

## Positionsfrågor

T.ex. viss tjänst, roll, ansvarsområde, arbetsuppgift, placering, etc. som personer har önskemål om att få *eller* slippa. Vad som ska finnas i en viss position, t.ex. vilken verksamhet som ska få disponera viss lokal.

## Strukturfrågor

T.ex.: Organisationsstruktur, mål/strategisk inriktning, delegationsordning (vem har vilka befogenheter?), ansvarsfördelning, regelverk, arbetssätt, rutiner.

(Strukturfrågor, forts.)

### **Beteendenormfrågor**

- a) Bemötande inom arbetsplatsen, kollegor emellan, resp. chef–medarbetare.
- b) Sätt att utföra arbetsuppgifter (t.ex. tempo, kvalitet, prioriteringar, gemensamt ansvarstagande).

### **Övertygelsefrågor**

Djupgående och bestående skillnader i synsätt på överordnade värden, vad om fungerar och inte fungerar, bra/dåligt, rätt/fel, lämpligt/olämpligt, tillåtet/förbjudet. Kan vara kopplat till övertygelser, värdesystem, trosuppfattningar, världsbild, professionsidentiteter, etc.

\*\*\*\*\*

### **OBS!**

När du/ni listat frågor som det kan uppstå friktioner kring: Gå igenom listan och överväg om det finns eller saknas fungerande forum eller andra ramar för att hantera respektive fråga. Markera med en stjärna de frågor där du/ni tycker det är angeläget att utveckla mer välfungerande former för hantering.

## 2. Organisationsdiagnos: Instruktioner för checklista och arbetsblad

*Material ni behöver: grön och röd färgpenna eller krita.*

Arbetsbladens syfte är att underlätta överblicken över och förståelsen av organisatoriska förutsättningar som dels kan utgöra källor till uppkomsten av frustrationer och konflikter, dels kan försvåra att konflikter och samarbetsproblem hanteras på ett konstruktivt sätt.

Genom att använda en kombination av en checklista och färgläggning av en "kartbild" kan man dra nytta av både analytisk information och mer intuitiv och svårformulerad kunskap.

Arbetsbladet kan användas av en chef eller ledningsgrupp på egen hand, eller ännu hellre för att låta medarbetare och chefer på en arbetsplats diskutera i mindre grupper och identifiera oklarheter och problemområden i den egna organisationen. Erfarenheten visar att man på så lite tid som 45-60 minuter kan få en god överblick över var i organisationen det finns olösta frågor, problematiska förutsättningar och blockerade önskemål.

Om man överväger att göra organisationsdiagnosen med medarbetarna på en enhet behöver man göra en bedömning om detta är lämpligt. Om det finns mycket undertryckt missnöje eller om medarbetarna kan förväntas ha svårt att förstå syfte och innebörd i punkterna i organisationsdiagnosen kan det vara bättre att avstå. Eller i alla fall vara mycket omsorgsfull med att förklara varför detta görs och vad det förväntas leda till.

Arbetsbladet består av en karta där olika aspekter av arbetsplatsen symboliseras av olika sorters symboler. Uppgiften består i att en och en gå igenom de olika delarna av arbetsplatsen och göra en bedömning av om de är i balans eller inte. Arbetsplatsen betraktas här som ett samhälle där olika delar måste fungera bra ihop för att helheten ska fungera väl. Om det finns störningar eller bristande passform vad gäller en del av "samhället" så kan det leda till störningar i enskilda personers arbetsvardag genom att människor blir frustrerade och tar ut sin frustration på varandra. Det egentliga problemet ligger kanske på ett annat plan.

Checklistan förklarar vad de olika symbolerna på kartan står för. Meningen är inte att man ska besvara varje enskild fråga, utan att man genom frågorna ska få en känsla för vad respektive symbol kan handla om. Gå igenom rubrikerna en och en och färglägg de olika symbolerna på arbetsbladet efter hur ni tror att det är ställt med dem. Grönt betyder att den delen fungerar bra som den är, rött betyder att det finns obalanser, brister eller andra problem. Om ni exempelvis bedömer det så att stödfunktionerna fungerar illa (t.ex. att det saknas rutiner för återkommande problemsituationer och detta leder till ständiga slitningar mellan olika yrkeskategorier) så färgar ni den byggnaden röd. Om ni tycker att det är klart och tydligt vad organisationen har för mål och tror att alla är överens om att det är bra mål, då färgar ni fanan grön. Det normala är dock att man tycker det är befogat att färglägga symbolerna med både rött och grönt, i varierande proportioner.

Tillvägagångssättet syftar till att skapa ett livligt samtal (eller om man är ensam en livlig reflektion) om hur det är ställt i organisationen. Färgläggningen innebär att man måste ta ställning till om ett visst tema är problematiskt eller inte, samt förklara varför. Man bör föra anteckningar över de viktigaste synpunkterna som kommer fram under arbetet. Dessa anteckningar kan sedan ligga till grund för en enklare skriftlig organisationsdiagnos, om det finns behov av detta.

*Checklistan baseras på Friedrich Glasls modell över organisationens konfliktpotential samt Marvin Weisbords sexboxmodell. Källor:*

Ekstam, K. (2000). *Handbok i konflikthantering*, Liber Ekonomi.

Glasl, F. (1997). *Konfliktmanagement. Ein Handbuch für Führungskräfte, Beraterinnen und Berater*, 5. Auflage. Bern: Paul Haupt Verlag.

Weisbord, M. R. (1976). Organizational Diagnosis: Six Places to Look for Trouble with or without a Theory. *Group & Organization Studies*, 1(4).

Weisbord, M. R. (1983). *Organisationsdiagnos: en handbok med teori och praktiska exempel*. Lund: Studentlitteratur.

# Checklista för organisationsdiagnos

*Finns det under respektive rubrik omständigheter som är problematiska eller behöver klaras ut?*

## I. Identitet

Är organisationens mål och funktioner i samhället klart formulerade, oomstridda och väl förankrade bland medarbetarna?

Finns det meningsskiljaktigheter kring vilka värden och kvalitetskriterier som ska vara vägledande?

Är medarbetarna stolta över verksamheten?

Finns det upplevda missförhållanden som man inte kan prata öppet om internt?

## II. Strategi

Finns det olösta tvister om vilka konkreta mål som ska uppnås eller vilka områden som ska prioriteras?

Finns det meningsskiljaktigheter om vilka metoder/arbetsätt man ska använda för att nå målen?

Finns det väl fungerande former för att koordinera medarbetares, grupper och enheters arbete så att alla i rimlig grad strävar efter samma mål med ändamålsenliga metoder?

## III. Struktur

Är fördelningen av ansvar och befogenheter klar och tydlig?

Fungerar arbetsfördelningen mellan olika enheter och personer väl?

Är arbetsbelastningen rimlig?

Har personalen tillgång till de resurser (t.ex. tid) och den kompetens de behöver för att kunna utföra sina arbetsuppgifter väl?

## IV. Stödsystem

Finns det väl fungerande och accepterade rutiner och procedurer för att ta hand om de arbetsuppgifter och problem som förekommer?

Har personalen tillgång till adekvat utrustning och är den fysiska arbetsmiljön rimlig?

Fungerar informationskanalerna mellan olika delar av organisationen väl?

## V. Belöningsystem och återkoppling

Uppfattas lönenivåer och förmåner som orättfärdiga på ett sådant sätt att det uppstår spänningar mellan personer/yrkesgrupper/enheter eller mellan medarbetare och ledning?

Upplever medarbetare att de i rimlig grad får uppskattning för sina arbetsinsatser?

Finns det väl fungerande sätt att hantera situationer där personer inte lever upp till de rimliga krav man kan ställa på deras arbetsinsatser och beteenden?

## VI. Relationer och kultur

Hur är samarbetsklimatet, stämningen?

Hur hanteras samarbetsproblem och konflikter?

Finns det osunda informella roller inom och mellan enheter?

Finns det en rimlig grad av tolerans för egenheter och olikheter?

## VII. Ledarskap

Har chefer en rimlig arbetssituation, så att de kan utöva sin roll som ledare?

Har cheferna vilja och förmåga att ta ansvar för sin ledarroll vad gäller psykosociala förhållanden?

Är chefernas ledarstilar adekvata?

Har cheferna de kompetenser (såväl inom sitt sakområde som mänskliga) de behöver för att fylla sin ledarroll?

Finns det acceptans för ledarskapet bland medarbetarna?

## VIII. Medarbetarskap

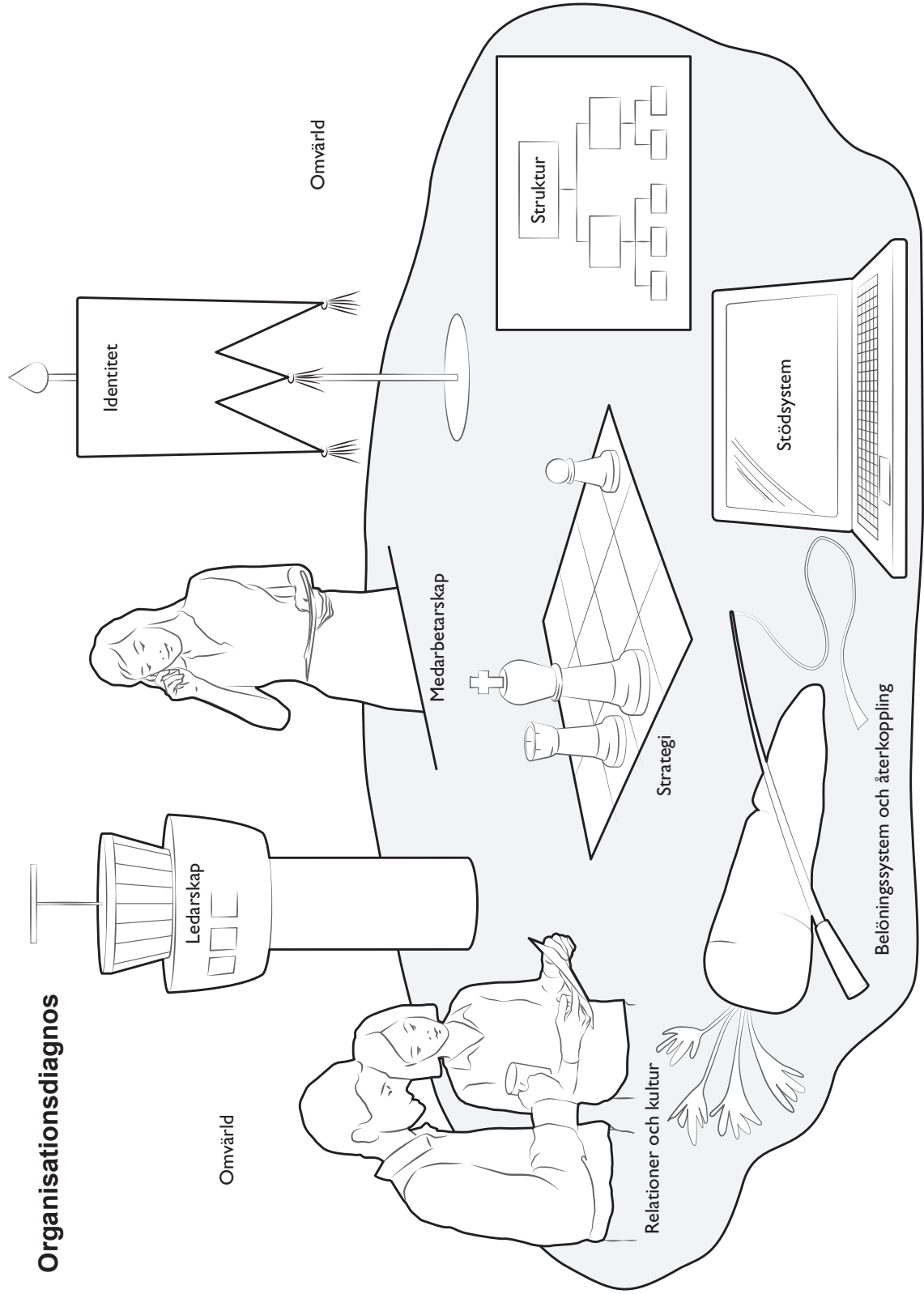
Tar medarbetarna en rimlig grad av ansvar för att verksamheten ska fungera väl?

Har medarbetarna en god förståelse för de åtaganden det innebär att vara anställd i organisationen?

## IX. Omvärldsförändringar

Pågår det viktiga förändringar i organisationens omvärld som kan komma att leda till meningsskiljaktigheter inom organisationen, om t.ex. behovet av genomgripande förändringar?

# Organisationsdiagnos



### Arbetsblad – uppföljning av chefs arbetsituation

Det här är frågor som är rimliga att ställa vid uppföljning av chefs arbetsituation. Använd de frågor som passar i er organisation och lägg till egna vid behov.

Fråga	Åtgärdsbehov?	Åtgärd
Är arbetsgivarens förväntningar på vad chefen ska uträtta tydliga?		
Har chefen resurser som gör det möjligt att uppfylla det uppdrag arbetsgivaren givit?		
Hur många medarbetare har chefen ansvar för och är det rimligt att kunna fungera som ledare för detta antal?		
Hur är det ställt med arbetsbelastning och stressnivå? Skatta stressnivån på en skala från 0–10 där 10 står för en akut ohällbar stressnivå med stor risk för ohälsa.		
Finns det arbetsuppgifter som chefen upplever som belastande?		
Finns det inslag av samvetsstress i arbets-situationen?		
Behöver omprioriteringar göras för att det ska finnas goda förutsättningar för ett välfungerande ledarskap?		

Utdrag ur boken *Att bygga en robust samarbetskultur. Förebygga konflikter i arbetslivet* av Helen Carlson, Thomas Jordan och Anette Olheim. © 2019 Författarna och Gleerups Utbildning AB.  
Läs mer om boken på [www.gleerups.se](http://www.gleerups.se), där också bokens samtliga bilagor finns för nedladdning.

Fråga	Åtgärdsbehov?	Åtgärd
Upplever sig chefen ha stöd från sin chef?		
Finns det utrymme för dialog om prioriteringar när det uppkommer obalans mellan mål och resurser?		
Får chefen användbar återkoppling på sina insatser (från sin chef och från medarbetarna)?		
Hur är det ställt med medarbetarskap och samarbetsrelationer mellan chef och medarbetare?		
Finns det samarbetsvägrigheter och konflikter i personalgruppen?		
Vilken grad av stöd eller brist på stöd upplever chefen (till exempel stöd med administrativa rutinuppgifter)? Vilket stöd är önskvärt?		
Finns det behov av kompetensutveckling inom något område?		
Finns det behov av handledning?		

Utdrag ur boken *Att bygga en robust samarbetskultur. Förebygga konflikter i arbetslivet* av Helén Carlson, Thomas Jordan och Anette Olheim. © 2019 Författarna och Gleerups Utbildning AB.

Läs mer om boken på [www.gleerups.se](http://www.gleerups.se), där också bokens samtliga bilagor finns för nedladdning.

## 4. Främja återkoppling på eget ledarskap från medarbetare

Du som chef kan inte fullt ut veta hur ditt ledarskap upplevs av dina medarbetare, om du inte får öppen och ärlig återkoppling från dem. Vi har alla blinda fläckar och kan många gånger få saker att fungera ännu bättre om vi blir medvetna om det vi hittills inte sett.

Men det är inte så självklart att dina medarbetare känner sig bekväma med att ge den öppna och ärliga återkoppling du kunde ha nytta av. Det är inte heller säkert att de faktiskt har färdigheter i att ge respektfull, konstruktiv och lösningsinriktad återkoppling till dig, så att du kan ta till dig den och använda den för att finkalibrera dig. Det är heller inte självklart att det är lätt att *ta emot* återkoppling om att det finns saker andra skulle vilja att man gjorde annorlunda. Man kan t.ex. känna att återkopplingen inte gör en rättvisa och därmed gå i försvar.

Öppen och ärlig återkoppling förutsätter att det finns en hög grad av psykologisk trygghet på arbetsplatsen: d.v.s. att man känner med sig att det mesta är pratbart. I bilaga 8 i denna samling finns ett arbetsblad som syftar till att dels bedöma om det finns en problemlösande samarbetskultur på arbetsplatsen, dels använda som startpunkt för gemensam dialog om hur det är och hur man vill ha det.

Här nedan ges några olika förslag till sätt att främja att dina medarbetare ger dig återkoppling på ditt ledarskap. Kanske är det något av dessa förslag som du tycker det kan vara värt att prova på.

### A. Föregå med gott exempel och aktivt be om återkoppling

Om du själv regelbundet ber om återkoppling på ditt eget ledarskap och visar att du hanterar den konstruktivt, ökar sannolikheten att medarbetarna också är öppna. Att tacka för återkoppling, reflektera högt kring den och visa förändringar utifrån den skapar en kultur där det är normalt att ge och ta emot återkoppling.

Här är exempel på hur du skulle kunna säga:

1. "Jag vill verkligen förstå hur du och teamet upplever vår arbetsmiljö. Finns det något jag gör – eller inte gör – som du tycker jag borde ändra på?"  
*(Visar genuin vilja att lyssna och förbättras.)*
2. "Jag uppskattar ärlig återkoppling, även om den är kritisk. Om det är något du tycker jag kan göra annorlunda, vill jag gärna höra det – det hjälper mig att bli en bättre chef."  
*(Kommunicerar att kritik är välkommen och värdefull.)*
3. "Jag vet att det kan kännas obekvämt att säga till en chef när något inte fungerar, men jag lovar att jag vill lyssna. Finns det något som skaver i vår arbetsrelation eller sättet vi arbetar på?"  
*(Erkänner att det kan vara svårt att ge återkoppling och sänker tröskeln för att våga säga något.)*
4. "Om det finns något jag kan göra för att underlätta ert arbete eller skapa en bättre arbetsmiljö, så vill jag gärna veta det. Jag tar inte illa upp – tvärtom, jag ser det som en möjlighet att förbättra saker."  
*(Visar att återkoppling handlar om att förbättra, inte om personliga angrepp.)*
5. "Jag vet att jag inte alltid ser allt från ert perspektiv, så jag är beroende av er input. Vad tycker du att jag kan göra bättre som ledare?"  
*(Betonar att chefs perspektiv är begränsat och att medarbetarnas åsikter är viktiga.)*

## **B. Bygg relationer genom enskilda samtal**

Genom att regelbundet ha enskilda samtal med varje medarbetare skapas en tryggare miljö där de kan känna sig bekväma att dela sina tankar. Fokusera på öppna frågor och aktivt lyssnande, och bekräfta att återkoppling är värdefull och uppskattad.

## **C. Tydliggör syftet med återkoppling och säkerställ icke-bestrafande kultur**

Många undviker att ge ärlig återkoppling om de tror att det kan leda till negativa konsekvenser. Klargör att syftet är att förbättra arbetsmiljön och samarbetet, inte att leta syndabocker. Ge själv exempel på hur du hanterat återkoppling och ändrat ditt eget arbetssätt baserat på den.

## **D. Använd ”mjukstart” vid återkopplingstillfällen**

Om du anordnar särskilda tillfällen för återkoppling och det saknas vana vid öppen återkoppling kan det vara bra att börja med frågor som känns mindre laddade, t.ex. ”Vad fungerar bra i vårt team?” innan man går vidare till ”Vad kan förbättras?” En metod kan vara att använda ”plus-delta” där varje medarbetare delar något positivt (plus) och något som kan förbättras (delta).

## **E. Om det finns brist på psykologisk trygghet: Skapa möjlighet till anonym återkoppling**

Eftersom låg psykologisk trygghet ofta innebär rädsla för negativa konsekvenser, kan anonym återkoppling vara en bra start. Använd ett frågeformulär för att samla in önskemål och förbättringsförslag (se ett exempel sist i detta avsnitt). Se till att återkoppla på insamlad information för att visa att den tas på allvar.

## **F. Hantera dina impulser att gå i försvar**

Här kommer ett antal förslag på tekniker du kan använda om du märker att du har en tendens att gå i försvar när du får kritisk återkoppling.

### **1. Lär känna dina egna försvarsmekanismer**

- Reflektera över hur du brukar reagera när du får kritik. Blir du tyst och drar dig undan? Förklarar du direkt varför kritiken är orättvis?
- Fundera över tidigare situationer: *”När har jag gått i försvar? Vad var det som triggade mig?”*
- Att identifiera dina typiska försvarsreaktioner hjälper dig att känna igen dem i stunden.

### **2. Observera dina kroppsliga signaler**

- När vi blir defensiva reagerar kroppen ofta innan vi själva märker det: spända axlar, ökad puls, knuten mage.
- Öva på att notera dessa signaler och använda dem som en varningssignal: *”Nu känner jag mig spänd – det betyder att jag kanske börjar gå i försvar.”*
- Genom att vara medveten om kroppens signaler kan du bryta reaktionen innan den tar över.

### **3. Använd en mental paus-teknik**

- När du märker att du blir defensiv, ge dig själv ett par sekunder att pausa.
- Använd en enkel strategi som att ta ett djupt andetag och räkna till tre innan du svarar.
- En bra inre påminnelse kan vara: *”Jag behöver inte svara direkt – jag kan lyssna först.”*

#### 4. Ändra synsätt: Se återkoppling som data, inte en attack

- I stället för att tolka återkoppling som en personlig kritik, se det som värdefull information:

*"Detta är en möjlighet att förstå hur mitt ledarskap uppfattas, inte en bedömning av mitt värde som person."*

- Fråga dig själv: *"Om en kollega fick den här återkopplingen, hur skulle jag råda dem att ta emot den?"*

#### 5. Sätt upp en rutin för självreflektion efteråt

- Efter ett återkopplingsamtal, avsätt tid att reflektera:
  - i. Hur reagerade jag i stunden?
  - ii. Vad kände jag, och varför?
  - iii. Vilka försvarsmekanismer kände jag igen hos mig själv?
- Att regelbundet reflektera över sin egen reaktivitet gör det lättare att förändra sitt beteende över tid.

### G. Hur du kan agera under ett samtal när du märker att du går i försvar

#### 1. Lyssna aktivt utan att avbryta

- Ta ett djupt andetag och låt medarbetaren tala till punkt.
- Fokusera på att förstå, inte på att förbereda ditt svar.
- Visa att du lyssnar genom att nicka eller säga korta bekräftelser som *"Jag förstår"* eller *"Berätta mer."*

#### 2. Ställ nyfikna följdfrågor

- I stället för att försvara dig, fråga:

*"Kan du ge ett konkret exempel på det?"*  
*"Hur påverkar det dig eller teamet?"*  
*"Vad skulle du önska i stället?"*
- Det visar att du tar återkopplingen på allvar och vill förstå mer.

#### 3. Bekräfta känslan bakom återkopplingen

- Sätt dig i medarbetarens perspektiv och visa empati:

*"Jag hör att det här har varit frustrerande för dig. Det var inte min avsikt, men jag uppskattar att du säger det."*
- Genom att bekräfta känslan visar du att du tar återkopplingen på allvar utan att behöva hålla med om allt.

#### 4. Pausa innan du svarar

- Om du känner att du blir defensiv, ta en kort paus innan du reagerar.
- En enkel strategi är att ta en klunk vatten eller säga:

*"Det här är viktigt, jag behöver fundera en stund innan jag svarar."*
- Det hjälper dig att svara genomtänkt i stället för impulsivt.

#### 5. Se återkoppling som en möjlighet till förbättring

- Påminn dig själv: *"Det här handlar inte om mig som person, utan om hur jag kan bli en bättre ledare."*
- Om du känner dig ifrågasatt, byt perspektiv: *"Vad kan jag lära mig av detta?"*
- Avsluta samtalet med något positivt: *"Tack för att du berättade det här – jag ska fundera på hur jag kan använda det framåt."*

## 5. Former för medarbetares återkoppling till varandra

Ingen av oss har full insikt i hur vi själva upplevs av de vi arbetar tillsammans med. Det kan finnas attityder och beteenden som upplevs som problematiska av andra, men som vi själva är lyckligt omedvetna om. Om man vill vara en bra kollega och ha ett välfungerande samarbete med sina kollegor är man därför beroende av att få höra om det finns något hos en själv som andra skulle vilja att man ändrade på. Att ge varandra återkoppling, kollegor emellan, är inte alltid något man känner sig bekväm med. Det förutsätter en hög grad av psykologisk trygghet.

Här nedan finns en sammanställning av olika typer av strategier du som chef kan överväga att använda för att främja att konstruktiv och lösningsinriktad återkoppling blir ett självklart arbetssätt. Du avgör förstås själv vad du tror är värt att pröva just hos dig.

\*\*\*\*\*

### 1. Var en god förebild

Som chef har du en viktig roll i att visa att återkoppling är värdefullt. Efterfråga själv feedback och ta emot den utan att gå i försvar. När du visar att du tar återkoppling på allvar, signalerar du att det är en naturlig och viktig del av arbetskulturen.

### 2. Låt medarbetarna själva formulera hur de vill ha återkoppling

Avsätt tid på ett möte där varje medarbetare får formulera hur de föredrar att ta emot återkoppling från sina kollegor. Förklara att det handlar om situationer där en kollega har reagerat på något i det egna bemötandet eller sättet att sköta jobbet, och vill kunna ta upp detta. Genom att behöva formulera hur man själv vill få återkoppling medvetandegör man att det kan finnas tillfällen då det är påkallat att ge och ta emot återkoppling, och medarbetaren får en chans att reflektera över vad som fungerar bäst för honom eller henne själv. Härigenom ökar sannolikheten att återkopplingen tas emot på ett positivt och utvecklande sätt.

### 3. Inför en enkel modell för återkoppling med jag-budskap

Inför en strukturerad modell för återkoppling som gör budskap tydliga och konstruktiva, t.ex.:

**Sammanhang** – Beskriv vilken typ av situation det handlar om.

**Vad hände?** – Beskriv konkret händelsen, t.ex. vad den andre sa eller gjorde.

**Konsekvenser för mig** – Beskriv vilka reaktioner och känslor händelsen väckte hos dig och vilka behov du har i sådana situationer.

**Fråga eller önskemål** – Bjud in den andre att ge sin syn eller förklaring, *eller* formulera ditt eget önskemål om hur du vill det ska fungera framöver.

Anordna tillfälle att öva på att formulera återkopplingsbudskap enligt modellen. Använd fiktiva scenarier eller verkliga situationer.

### 4. Skapa tydliga spelregler för återkoppling

För att återkoppling ska bli en positiv del av arbetsklimatet behöver det finnas gemensamma spelregler, t.ex.:

Ge återkoppling direkt till den det berör.

Använd konstruktiva och respektfulla former, enligt den etablerade modellen.

När någon beklagar sig över en kollega, uppmuntra dem att ta upp det direkt med personen i fråga istället för att prata bakom ryggen.

## **5. Ta upp återkoppling i medarbetarsamtal**

Använd medarbetarsamtal för att prata om hur varje medarbetare upplever återkoppling och hur de själva ger feedback. Ställ frågor som:

"Hur känns det för dig att få återkoppling från kollegor?"

"Hur brukar du själv ge feedback? Finns det något du vill bli bättre på?"

Detta skapar utrymme för reflektion och utveckling av återkopplingsförmågan.

## **6. Skapa tillfällen för strukturerad återkoppling**

Anordna tillfällen (eventuellt återkommande) där kollegor får möjlighet att ge varandra feedback i ordnade och respektfulla former. Använd en enkel struktur där var och en får formulera sig till sina kollegor:

Vad jag uppskattar hos dig och vill att du fortsätter med.

Vad jag önskar att du gör mer av.

Vad jag önskar att du gör mindre av.

Påminn deltagarna om att hålla återkopplingen konstruktiv och respektfull, med fokus på arbetsrelaterade beteenden snarare än personlighet. Uppmuntra också mottagaren att ta emot återkopplingen genom att tacka och reflektera innan de överväger vad de eventuellt kan arbeta vidare med.

## **7. Inför parvis återkoppling**

Uppmuntra medarbetare att arbeta i återkopplingspar under en begränsad period, exempelvis tre månader, där de en gång i månaden ger varandra strukturerad feedback enligt ovan. Byt partner var tredje månad. Att ha en dedikerad återkopplingspartner kan göra det lättare att utveckla en öppen och lärande kultur.

## **8. Ge observationsuppgifter**

Be medarbetarna att under en vecka (eller två) aktivt lägga märke till och anteckna positiva saker som händer i arbetsvardagen. Under ett möte ges utrymme att dela observationerna. Detta bidrar till en mer uppmuntrande arbetsmiljö där styrkor och framgångar uppmärksammas.

## **9. Uppmana till att ta med en tredje person vid känsliga samtal**

Om en återkopplingssituation riskerar att bli utmanande eller känslös, kan det vara bra att en tredje part, exempelvis en kollega, en chef eller HR-specialist, är med och stöttar samtalet. Detta kan bidra till att samtalet hålls konstruktivt och leder till en lösning.

## **10. Integrera återkoppling i introduktionen av nyanställda**

Gör återkoppling till en naturlig del av företagets kultur redan från start. Lyft temat vid introduktioner och tilldela nyanställda en mentor som kan guida dem i hur feedback ges och tas emot inom organisationen.

## 6. Åtgärder för att utveckla arbetsplatskulturen: En meny

Om man bedömer att det finns ett behov av att utveckla organisationskulturen i den egna organisationen kan nedanstående meny användas för att överväga vilka strategier som skulle kunna vara verksamma. Organisationskulturen kan omfatta kommunikationsstilar och andra beteenden, attityder till samarbete, identiteter (t.ex. i relation till delar respektive hela organisationen) och värderingar.

STRATEGIER	FINNS: X FINNS E.J: –	PRIORITET 0-3 stjärnor	ANSVAR OCH KOMMENTARER
<p><b>1. Utvärdera arbetsplatskulturen</b> genom väl genomtänkta frågor i medarbetarenkät, som följs upp med reflekterande dialoger om hur medarbetare upplever kulturen.</p> <p><b>2. Utvärdera arbetsplatskulturen</b> genom fokusgrupper om det sociala klimatet, som genomförs exempelvis vartannat år och leds av en kompetent samtalsledare som också sammanfattar vad som framkommer.</p> <p><b>3. Utvärdera arbetsplatskulturen</b> genom att använda interna eller externa mötesobservatörer som sitter med i olika typer av möten, för att observera och ge återkoppling på hur kommunikationen fungerar. Det kan handla om talartid, effektivitet, hur konstruktiva deltagarna är.</p> <p><b>4. Utveckla en målbild för önskad arbetsplatskultur</b> baserad på utbildning om psykologisk trygghet och andra begrepp och forskningsresultat kring organisationskulturer, samt gemensam reflektion bland chef och medarbetare.</p> <p><b>5. Systematisk utveckling av ledare och medarbetare</b> genom att delta i utbildning och handledning kring relevanta teman, så som psykologisk trygghet, konstruktiv kommunikation, intressebaserade förhandlingar, gruppdynamik, mötesledning. Eventuella använda arbetsblad som <i>Har din arbetsplats en problemlösande samarbetskultur</i> eller Amy Edmondsons frågor kring psykologisk trygghet, som</p>			

<p>underlag för samtal i och mellan arbets-och yrkesgrupper kring kommunikation och bemötande. (Se t.ex.: <a href="https://forms.gle/cpYafs4224nkqiaB7">https://forms.gle/cpYafs4224nkqiaB7</a>)</p>				
<p><b>6. Reflekterande samtal om scenarier:</b> utveckla beskrivningar av problematiska eller utmanande situationer man kan ställas inför på arbetsplatsen och använda dessa för att samtala kring hur man kan/bör förhålla sig, respektive vilket stöd organisationen behöver tillhandahålla för berörda personer.</p>				
<p><b>7. Anordna tillfällen för att öva samarbetsfärdigheter</b>, så som feedback, konstruktiv kommunikation, leda medarbetarsamtal, korrigerande samtal.</p>				
<p><b>8. Utveckla ett samarbetskontrakt.</b> Kan göras med involvering av personalen, genom den s.k. Operametoden i samband med en personaldag. Man arbetar i flera steg, där först var och en får formulera egna förslag till spelregler/riktlinjer, sedan pratar två och två ihop sig om gemensamma förslag, därefter fyra och fyra, och så vidare (när grupperna blir stora övergår man till röstning), till man arbetat fram ett utkast till 8-12 punkter för ett samarbetskontrakt. En redaktionsgrupp får sedan i uppgift att lägga fram en putsad version som sedan granskas av personalen och fastställs. Själva processen är medvetandegörande och normbildande, men givetvis bör samarbetskontraktet sedan faktiskt användas i samband med medarbetarsamtal, självvärderingar, på förekommen anledning, etc.</p>				
<p><b>9. Använd aktivt organisationens uppträdandekod</b>, om en sådan finns, för reflekterande samtal i arbetsgrupper, i medarbetarsamtal och i utvärderingar som del av det systematiska arbetsmiljöarbetet.</p>				
<p><b>10. Tydliggör förväntningar</b> på medarbetare vad gäller gott medarbetarskap, respektive vilka beteenden som är under alla</p>				

<p>omständigheter är oacceptabla (trakasserier, kränkande beteenden, diskriminering).</p>				
<p><b>11. Gör en översyn av hur det systematiska arbetsmiljöarbetet</b> genomförs och fungerar, för att säkerställa att den innehåller moment av värdering av det sociala klimatet, samt upprättande av handlingsplan som också omfattar vidare strategier för att förbättra och underhålla ett gott socialt klimat.</p>				
<p><b>12. Inkludera i formen för medarbetarsamtal</b> frågor om (a) medarbetaren upplever situationer där man inte blir bemött på acceptabelt sätt; (b) vilka situationer som kan förekomma där man själv blir frustrerad och upplever en utmaning i att uppträda sansat och respektfullt; (c) man behöver finna bättre former för att hantera upplevda problematiska situationer.</p>				
<p><b>13. Delta i utbildning av hur chefer aktivt kan hantera incidenter:</b> när man som chef får kännedom om att någon i personal upplevt sig bli illa behandlad av andra. Föresats att så snabbt som möjligt samtala med den som upplevt sig utsatt; samtala med den som betett sig på ett sätt som skapat obehag; samt eventuellt använda incidenten öppet eller indirekt för att ta upp bemötandefrågor med berörd personalgrupp (se också bilaga 10 i detta material).</p>				
<p><b>14. Om det förekommer upplevelser hos anställda i verksamhetsstöd (administration, service) att bli illa bemötta:</b> Förbered en saklig och icke-anklagande beskrivning av hur sådana situationer kan se ut, hur de upplevs och påverkar personalen, samt hur man önskar att sådana situationer ska hanteras. Avsätt tid på personaldag eller arbetsplatsträff för att låta företrädare för denna personalgrupp berätta om detta och framföra sina önskemål.</p>				
<p><b>15. Tydliggör vem medarbetare kan ta kontakt med</b> om man upplever att man blir behandlad på icke acceptabelt sätt.</p>				

<p><b>16. Genomgång av regelverk kring kränkande särbehandling, trakasserier och diskriminering, med valda exempel på vilka typer av beteenden det kan handla om. Eventuellt samtal gruppvis kring bladet <i>Kränkningar: oacceptabla och acceptabla beteenden</i> som beskriver både helt oacceptabla beteenden och sådana beteenden som kan kännas obehagliga, men är sådant som man får stå ut med.</b></p>			
<p><b>17. Stärk den gemensamma identiteten</b> och känslan av sammanhang genom t.ex. aktiviteter, studiebesök, presentationer som syftar till att främja en förståelse av helheten, det gemensamma uppdraget och hur olika delar av organisationen bidrar till helheten.</p>			
<p><b>18. Utforma sociala aktiviteter</b> som kan verka kontakt- och förtroendeskapande bland anställda, inte minst mellan olika yrkesroller och olika delar av organisationen. Att mötas på andra sätt än bara i yrkesrollen kan bygga relationer och öka ömsesidig förståelse, vilket kan göra de kollegiala relationerna mer stötsäkra.</p>			

## 7. Ledares vardagsbeteenden för att främja en god samarbetskultur

	Gör jag ofta	Kunde jag göra oftare	Ej relevant
<b>Lyssna</b> för att ordentligt förstå innan man bildar sig uppfattningar och fattar beslut.			
Odla egen <b>prestigelöshet</b> och förmåga att lyssna på kritiska kommentarer utan att gå i försvar.			
<b>Fråga medarbetare vad de behöver</b> för att kunna göra ett bra jobb.			
Vara <b>tydlig med förväntningar, normer och skyldigheter</b> .			
Hög grad av <b>transparens</b> : informera flitigt och öppet om vad som händer och bakgrunden till förändringar och beslut.			
Vid möten i arbetslag: <b>göra rundor</b> där var och en får kommentera hur deras arbetssituation är och om det finns önskemål om något som behöver redas ut.			
Avsätta tid på arbetsplatsträffar för <b>omvärldsbevakning</b> : vad händer i andra delar av organisationen och i samhället som kommer att påverka oss?			
<b>Använda värdegrund aktivt</b> (och översätta till konkreta situationer): i medarbetarsamtal, i reflektioner kring incidenter som inträffat, i utvecklingsarbete.			
Ge <b>bekräftelse</b> till medarbetare: <b>positiv återkoppling</b> om deras bidrag.			
<b>Sätta ord på orsakssamband</b> om medarbetarna inte själva reflekterat över konsekvenser av hur de beter sig (t.ex. hur andra upplever vissa beteenden, eller vilka effekter beteenden kan ha på klimat och kultur).			
Coacha medarbetare att <b>uppmärksamma egna reaktionsmönster</b> och sociala beteenden.			
<b>Aktivt hantera incidenter</b> där det förekommit oönskade beteenden, genom samtal med berörda personer och eventuellt på arbetsplatsmöten.			
<b>Dialogisera</b> : vid samarbetsskav understödja medarbetare att berätta om egna reaktioner och behov, lyssna på varandra med respekt, svara an på det man får höra och vara kreativa i att söka lösningar om sådana behövs.			
<b>Utvärdera genomförda aktiviteter</b> : vad fungerade bra, varför fungerade det bra, vad finns för lärdomar?			
<b>Fira framgångar</b> och lyfta fram goda exempel.			

## 8. Arbetsblad: Har din arbetsplats en problemlösande samarbetskultur?

Ringa in det alternativ som du tycker passar bäst. Tänk på hur det vanligtvis är på din arbetsplats, bortse från enstaka händelser. Om du behöver kommentera eller nyansera någon/några av punkterna kan du göra det på de tomma raderna efter de åtta punkterna.

### 1. Problemlösning

När det uppstår problem eller irritationer i samarbetet kan jag räkna med att vi kan komma fram till en bra lösning genom att föra ett konstruktivt samtal.

Stämmer inte alls	Stämmer i liten grad	Stämmer delvis	Stämmer i hög grad	Stämmer helt
1	2	3	4	5

### 2. Respekt

Man kan på min arbetsplats lita på att man blir bemött med respekt och intresse när man har synpunkter och önskemål.

Stämmer inte alls	Stämmer i liten grad	Stämmer delvis	Stämmer i hög grad	Stämmer helt
1	2	3	4	5

### 3. Lärande

Min arbetsplats genomsyras av en vilja att nå god kvalitet på verksamheten. Man ser positivt på meningsskiljaktigheter och kritiska synpunkter eftersom de kan ge uppslag till förbättringar och lärande.

Stämmer inte alls	Stämmer i liten grad	Stämmer delvis	Stämmer i hög grad	Stämmer helt
1	2	3	4	5

### 4. Tillmötesgående

Man kan lita på att kollegor och chefer har en vilja att i mån av möjlighet vara tillmötesgående när man har speciella önskemål och behov till följd av individuella skillnader i livsvillkor och personlighet.

Stämmer inte alls	Stämmer i liten grad	Stämmer delvis	Stämmer i hög grad	Stämmer helt
1	2	3	4	5

### 5. Mötas som personer

På min arbetsplats umgås vi med varandra som likvärdiga personer, oberoende av vilken yrkesgrupp vi tillhör eller vilken position vi har.

Stämmer inte alls	Stämmer i liten grad	Stämmer delvis	Stämmer i hög grad	Stämmer helt
1	2	3	4	5

### 6. Fråga först

På min arbetsplats faller vi inte förhastade omdömen om varandra. Om någon säger något som verkar dumt eller konstigt frågar vi först efter bakgrunden till det som sagts.

Stämmer inte alls	Stämmer i liten grad	Stämmer delvis	Stämmer i hög grad	Stämmer helt
1	2	3	4	5

### 7. Tolerans

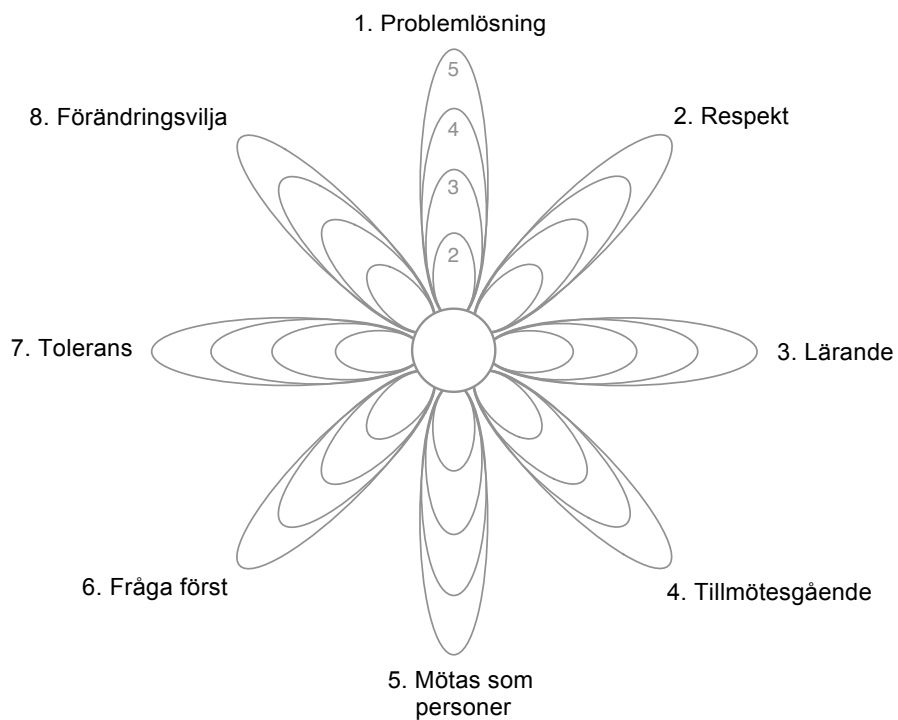
Det finns en hög grad av tolerans för att människor ibland gör misstag och felsteg, därför kan man medge fel och prata om misstag utan att riskera att bli stämplad som inkompetent.

Stämmer inte alls	Stämmer i liten grad	Stämmer delvis	Stämmer i hög grad	Stämmer helt
1	2	3	4	5

### 8. Förändringsvilja

Verksamheten präglas av att vi är angelägna om att vår verksamhet har god kvalitet och ägnar sig åt det vår omvärld behöver. Det finns därför en positiv attityd till omvärdering och förändring av arbetssätt och prioriteringar.

Stämmer inte alls	Stämmer i liten grad	Stämmer delvis	Stämmer i hög grad	Stämmer helt
1	2	3	4	5



Så här för du över siffrorna du ringat in i formuläret till blomman:

"1": Inget blad färgläggs.

"2": Färglägg minsta bladet.

"3": Färglägg de två minsta bladstorlekarna.

"4": Färglägg de tre minsta bladstorlekarna.

"5": Färglägg alla bladstorlekarna.

## 9. Tydliggöra roller, ansvarsfördelning och förväntningar

Oklarhet om roller, ansvar och förväntningar är en vanlig källa till irritation, effektivitetsförluster och konflikter på arbetsplatser. Att se över och tydliggöra roller är ofta en god investering, som ökar sannolikheten för en robust samarbetskultur.

Nedan skissas två alternativa vägar att arbeta fram tydliga roller och tydlig ansvarsfördelning. Det första alternativet är att chefen gör huvuddelen av arbetet, med konsultation med medarbetarna. Det andra alternativet är att hela arbetsgruppen medverkar i dialog och överenskommelser om roller.

Ambitionsnivån i de nedan skisserade tillvägagångssätten är ganska hög, men det finns givetvis möjlighet att göra enklare varianter.

### Alternativ 1: Utforma tydliga rollbeskrivningar för medarbetare

En välfungerande rollbeskrivning bör innehålla följande komponenter:

- **Rollens syfte och sammanhang.** Börja med att beskriva varför rollen finns och hur den bidrar till verksamhetens mål. Förklara hur rollen förhåller sig till andra roller i organisationen och vilken plats den har i helheten. Detta ger medarbetaren en förståelse för betydelsen av sitt arbete och hur det påverkar andra.
- **Huvudansvar och arbetsområden.** Definiera tydligt de huvudsakliga ansvarsområdena. Undvik att lista detaljerade uppgifter, utan fokusera på övergripande ansvarsområden som är stabila över tid. Beskriv vad medarbetaren förväntas åstadkomma snarare än exakt hur arbetet ska utföras.
- **Befogenheter och mandat.** Specificera tydligt vilka beslut medarbetaren kan fatta självständigt, vilka som kräver samråd och vilka som måste tas av andra. Inkludera riktlinjer om vilka beslut om utgifter medarbetaren har befogenhet att fatta på egen hand, t.ex. med en beloppsgräns. Se till att det finns en rimlig balans mellan ansvar och befogenheter.
- **Relationer och samarbeten.** Beskriv viktiga arbetsrelationer både internt och externt. Specificera vilka förväntningar som finns på samarbete med kollegor, andra avdelningar, kunder eller externa partners. Detta hjälper till att förebygga konflikter om ansvarsområden som överlappar.
- **Kompetensfrågor** Ange vilken kompetens som krävs för att framgångsrikt utföra rollen samt vilka utvecklingsmöjligheter som finns. Detta skapar tydlighet om förväntningar och utvecklingsvägar.

#### *Praktisk process för att utveckla rollbeskrivningar*

**Steg 1: Förberedelse.** Börja med att kartlägga verksamhetens behov och hur rollen ska bidra till dessa. Notera också eventuella oklarheter eller konflikter som uppstått kring ansvarsområden. Samla information om liknande roller i organisationen för att säkerställa konsistens. Överväg också om de aktuella rollerna genomgått betydande förändringar över tid, särskilt med tanke på medarbetare som varit anställda länge och där förutsättningarna förändrats avsevärt.

**Steg 2: Utkast och dialog.** Skriv ett första utkast till rollbeskrivningen baserat på din kartläggning. Diskutera sedan detta utkast med medarbetaren i fråga. Denna dialog är viktig för att säkerställa att beskrivningen är realistisk, behandlar relevanta aspekter och att medarbetaren förstår och accepterar förväntningarna.

**Steg 3: Prövning med andra.** Diskutera rollbeskrivningen med andra som har nära samarbete med rollen för att säkerställa att ansvarsområden och relationer är tydligt definierade. Jämför rollbeskrivningarna och pröva särskilt om det finns glapp eller överlapp mellan roller. Om ja, överväg behovet av klargörande.

**Steg 4: Slutgiltig version och uppföljning** Färdigställ rollbeskrivningen och se till att den dokumenteras på ett tillgängligt sätt. Planera för regelbunden uppföljning och uppdatering när förutsättningarna förändras.

### *Vanliga utmaningar och lösningar*

**Överlappande ansvarsområden.** När flera roller har liknande uppgifter bör man se över i vilken mån det går att specificera vem som har huvudansvar i olika situationer. Det kommer sannolikt inte att vara möjligt att slutgiltigt skilja ut ansvar. Då är det viktigt att det finns välfungerande och återkommande forum för avstämning och samordning, t.ex. i form av vecko- eller månadsmöte med just syfte att se över ansvarsfördelning och förväntningar.

**Obalans mellan ansvar och befogenheter.** Se till att medarbetare som får ansvar för resultat också får tillräckliga befogenheter och resurser för att uppnå dessa resultat. Om organisatoriska begränsningar finns, var transparent om dessa och diskutera hur de påverkar rollen.

**Förändrade förutsättningar.** Rollbeskrivningar behöver uppdateras när verksamhetens förutsättningar förändras. Inrätta rutiner för regelbunden översyn och var öppen för att justera beskrivningarna när det behövs.

## **Alternativ 2: Leda en grupprocess för att tydliggöra roller**

När det finns oklarheter om roller och ansvar i en arbetsgrupp kan en strukturerad grupprocess vara effektiv för att reda ut förväntningar och förebygga konflikter.

### *Förberedelse för grupprocessen*

**Identifiera behovet.** Signaler på att ett behov av att tydliggöra roller kan vara återkommande irritation kring vem som ska göra vad, dubbelarbete, uppgifter som faller mellan stolarna, eller frustration över att andra inte tar sitt ansvar.

**Planera processen.** Avsätt tillräckligt med tid. Beroende på hur stor gruppen är kan det behövas upp till en heldag eller flera kortare arbetsmöten. Se till att alla berörda kan delta. Förbered material som organisationskarta, befintliga rollbeskrivningar och konkreta exempel på oklarheter som uppstått.

## *Genomförande*

**Fas 1: Kartläggning av nuläget.** Börja med att låta gruppmedlemmarna beskriva hur uppfattar sina egna och andras roller idag. Låt varje person beskriva sitt huvudansvar och sina viktigaste arbetsuppgifter, helst genom att skriva punkter på ett blädderblocksark. Identifiera tillsammans områden där det finns oklarheter eller överlappningar.

**Fas 2: Identifiera förväntningar.** Utforska de förväntningar som olika gruppmedlemmar har på varandra. Detta kan göras genom att låta personer parvis prata om vad de förväntar sig av varandras roller. Samla sedan alla förväntningar och diskutera dem öppet i gruppen.

**Fas 3: Klargöra ansvarsområden.** Arbeta systematiskt igenom verksamhetens olika områden och klargör vem som har huvudansvar för vad. Använd gärna en matris där ni listar aktiviteter/områden på ena axeln och roller på den andra, och fyller i vem som är ansvarig, vem som ska konsulteras, vem som ska informeras, etc. Pröva om det finns glapp eller överlapp mellan roller och vad som kan göras för att hantera dessa.

**Fas 4: Hantera gråzoner och överlappningar.** Fokusera särskilt på områden där ansvaret är otydligt eller där flera personer har delansvar. Kom överens om tydliga samarbetsformer och vem som har huvudansvar i olika situationer.

**Fas 5: Dokumentera överenskommelser.** Sammanfatta övergripande överenskommelser i skriftlig form. Låt sedan var och en av gruppmedlemmarna, efter arbetsmötet, formulera sin egen rollbeskrivning, utifrån vad som framkommit under processen. Dessa presenteras och diskuteras i ett andra arbetsmöte.

## *Strukturerade verktyg för grupprocessen*

Här är förslag på tekniker man kan överväga att använda under processen.

**”The Job Expectation Technique”.** I detta arbetssätt får en medarbetare i taget (och chefen) ställa sig vid ett blädderblocksställ och beskriva vad han eller hon uppfattar som sina arbetsuppgifter och sitt ansvar. För varje punkt som tas upp får övriga kommentera kring rollfördelning och förväntningar, och man reder ut eventuella oklarheter och skillnader i förväntningar. Resultatet blir i bästa fall en väl förankrad tydlighet om personens uppgifter, ansvar och befogenheter, där man rätt ut rollfördelning och förväntningar. Arbetssättet tar mycket tid, särskilt förstås om det är många personer inblandade. I verksamheter där det är mycket viktigt att rollerna är tydliga kan det dock vara mycket väl investerad tid.

**Rollkartor.** Låt varje person rita sin "rollkarta" med sig själv i mitten och pilar till de viktigaste samarbetspartnerna. Markera vilken typ av relation det är (rapporterar till, får information från, samarbetar med, ansvarar för etc.). Jämför sedan kartorna för att identifiera skillnader i uppfattning.

**Ansvarsmatris.** Utveckla en översiktlig matris där ni systematiskt går igenom verksamhetens aktiviteter och klargör roller. För varje aktivitet, specificera vem som:

- Har huvudansvar (Ansvarig)
- Utför arbetet (Utförare)
- Ska konsulteras (Konsulteras)
- Ska informeras (Informeras)

**Dialoger om förväntningar.** Låt gruppmedlemmar parvis samtal om sina ömsesidiga förväntningar enligt mallen: "För att jag ska kunna göra mitt jobb bra behöver jag från dig..." och "Vad jag kan förvänta mig att få från mig är...". Samla sedan alla förväntningar i gruppen.

**Scenarioanalys.** Diskutera konkreta arbetsscenarios som tidigare skapat oklarheter. Gå igenom vem som ska göra vad i olika situationer och kom överens om tydliga rutiner.

### *Uppföljning och underhåll*

**Regelbunden översyn.** Planera för att återkomma till rollfördelningen med jämna mellanrum. Verksamheten förändras och med den behov av förändringar i roller, ansvar och förväntningar.

**Hantera incidenter och nya situationer.** Vid incidenter som rör samarbetet, när nya uppgifter eller utmaningar uppstår, boka ett möte för att se över vad som händer och om det finns behov av klargöranden.

### *Vanliga fallgropar att undvika*

**För detaljerade beskrivningar.** Fokusera på huvudansvar och övergripande förväntningar snarare än detaljerade uppgiftslistor som snabbt blir inaktuella.

**Informella roller.** Ta upp och diskutera också informella roller och påverkansmönster som finns i gruppen, inte bara formella ansvarsområden.

**Undvika svåra frågor.** Ta tag i de verkligt problematiska områdena även om det kan vara obehagligt. Det kan handla om attityder, kommunikationsstilar och frustration över hur kollegor sköter sina arbetsuppgifter. Dessa teman känns ofta utmanande för att det finns en risk att berörda personer går i försvar, blir upprörda eller på andra sätt inte svarar på konstruktivt. Men undviker man att ta tag i sådana frågor växer ofta frustration och missnöje och påverkar arbetsrelationer, klimat och effektivitet negativt.

**Glömma uppföljningen.** Tydliggörande av roller är inte en engångsaktivitet utan kräver kontinuerligt underhåll och justering när förutsättningarna förändras.

Genom att systematiskt arbeta med att tydliggöra roller kan du som chef förebygga många konflikter och skapa förutsättningar för effektivt samarbete där alla vet vad som förväntas av dem och andra.

## 10. Förslag till SAM-rutin för organisatorisk och social arbetsmiljö

Bilda en partssammansatt arbetsmiljögrupp om en sådan inte finns:

En gång per år görs följande i ett längre möte, eller uppdelat på ett par tillfällen:

1. Arbetsmiljögruppen genomför tillsammans en **organisationsdiagnos** (se arbetsblad i bilaga 2 ovan). En person utses att föra anteckningar. I den mån ogynnsamma förutsättningar identifieras, bedöm om det finns möjlighet att åtgärda dessa. Avsätt ca 60 minuter för detta.
2. Gör med stöd av arbetsblad en **inventering av teman** (frågor med konfliktpotential, se bilaga 1 ovan) som behöver kunna hanteras. Sådana som är återkommande och sådana som kan förutses uppstå kommande år. Identifiera teman som kan ses som ”formlösa”, d.v.s. det saknas välfungerande hanteringsformer. Avsätt minst 30 minuter för detta.
3. Gör med stöd av arbetsblad (se bilaga 8 ovan) en bedömning av i vilken mån det finns en **problemlösande samarbetskultur** (= psykologisk trygghet). Avsätt 20-30 minuter för detta.
4. Sammanfatta **förbättringsområden/åtgärdsbehov** utifrån föregående moment.
5. Använd robust samarbete-modellen för att göra en översyn av befintliga åtgärder och strategier för att bygga en robust samarbetskultur, identifiera komponenter som saknas och behöver utvecklas. Välj 3-4 strategiskt viktiga åtgärder (eller fler om behov och resurser finns) och skriv en **handlingsplan**, respektive vidareutveckla organisationens övergripande strategi. Detta kan kräva gemensam diskussion (ca 60 minuter) och att en eller ett par personer får i uppdrag att skriva ett utkast som sedan diskuteras vid ett påföljande möte.

## 11. Att fånga upp och agera på signaler på skav

Om du uppfattar signaler på att det finns skav, missnöje och/eller frustration kollegor emellan eller mellan medarbetare och ledning, kan du pröva om följande riktlinjer är relevanta:

1. Förmedla att du vill vara ett **stöd** när det uppstår problem i samarbetet.
2. **Lyssna** färdigt på medarbetaren som tar kontakt, så att denne känner sig hörd. Ställ fördjupande öppna frågor.
3. **Vänta** med att bilda dig egna uppfattningar och agera till du har hela bilden.
4. **Prata med andra** berörda och lyssna på deras berättelser (men pröva först hur den som signalerar frustration ställer sig till att du pratar med andra).
5. Leta fram konfliktens hårda kärna: Vem har vilka ”**blockerade önskemål**”? Uppmana parterna att ta ansvar för att formulera hur de vill att det ska vara, d.v.s. vilka önskemål de har, inte bara beklaga sig över vad andra gör fel.
6. Pröva i vilken mån berörda parter **försökt lösa** frågan/frågorna sinsemellan, hur de **bemöter varandra** samt hur **motiverade** de är att medverka till lösningar.<sup>1</sup>
7. Pröva om konflikten uppstått till följd av **brister i arbetsorganisation**, t.ex. otydliga roller och ansvarsfördelning, hög stressnivå, brist på forum för problemlösning.
8. **Bedöm** om det räcker med att coacha parterna enskilt; om trepartssamtal behövs; eller om situationen är så eskalerad att det behövs stöd utifrån (t.ex. konsult, medlare).
9. I allvarliga fall, ta stöd av ”**konfliktinterventionsmatrisen**” för att utforma en handlingsplan (se skriften *Konfliktlathund för chefer och personalspecialister*).

---

<sup>1</sup> Om motivationen är svag eller obefintlig är detta en viktig omständighet att ta med i överväganden om hur man ska gå vidare. Men svag motivation fritar inte en medarbetare från skyldigheten att medverka till en god arbetsmiljö.

## 12. Om trepartssamtal vid samarbetssvårigheter

### Chefens roll som medlare

I tidiga skeden av samarbetssvårigheter mellan medarbetare är det lämpligt att du som chef prövar att hantera situationen genom att kalla de berörda personerna till ett trepartssamtal. I mer djupgående konflikter bör du rådgöra med din HR-specialist och eventuellt anlita en professionell medlare.

I ett trepartssamtal är din roll att vara en neutral och vägledande samtalsledare. Du ska under samtalet inte ta ställning för någon part utan i stället skapa en trygg och balanserad struktur där båda medarbetarna kan uttrycka sina upplevelser och önskemål. Syftet är att främja en konstruktiv dialog och hitta konstruktiva lösningar som förbättrar samarbetet. Det kan givetvis bli aktuellt att du i ett senare skede som chef behöver fatta beslut – kanske för någon part ovälkomna sådana – men den rollen ska du inte ha under själva trepartssamtalet.

---

### Förslag på tillvägagångssätt

#### 1. Förberedelse

- **Kartlägg situationen:** Ha individuella samtal med de berörda medarbetarna för att förstå deras perspektiv och vad som ligger bakom samarbetssvårigheterna.
- **Identifiera sakfrågor, önskemål och behov:** Ta reda på vad svårigheterna handlar om: dels olika uppfattningar om frågor som har med arbetet att göra, dels frustration över den andres bemötande eller sätt att sköta jobbet. Uppmana parterna att formulera sina önskemål om vad de vill ska vara annorlunda, snarare än det de är missnöjda över.
- **Tydliggör ramar:** Förklara att trepartssamtalet syftar till att förbättra situationen, inte att fördela skuld. Beskriv hur samtalet ska gå till och vilka spelregler som gäller.

#### 2. Inledning av trepartssamtalet

- **Sätt tonen:** Börja med att betona återigen att målet är att förbättra samarbetet, inte att leta syndabockar. Klargör din roll som samtalsledare, inte domare.
- **Prata om samtalsregler:** Exempelvis att låta varandra tala till punkt, söka förståelse av den andres synsätt, hålla en respektfull ton och fokusera på önskemål och konstruktiva förslag om framtiden. Ta även upp konfidentialitet kring det som sägs.
- **Presentera synsätt:** Intervjua en person i taget, medan den andra personen får i uppgift att lyssna för att förstå den första personens synsätt och upplevelse. Ställ frågor för att konkretisera vilka önskemål respektive part har.
- **Hantering av störningar:** Om någon av parterna blir upprörd, avbryter, kommer med anklagelser eller på annat sätt försvarar ett lösningsinriktat samtal: avbryt, bekräfta reaktionen, men led tillbaka till att följa spelregler.
- **Sammanfatta:** Sammanfatta med egna ord respektive parts synsätt och önskemål. En annan möjlighet är att be den som lyssnat sammanfatta, då finns möjlighet att pröva om budskapet tagits emot på ett rättvisande sätt.

#### 3. Utforskning av problemet (om det finns oklarheter)

- **Identifiera omständigheter och förklaringar:** Ställ öppna och undersökande frågor för att förstå vilka specifika händelser, tolkningar och beteenden som orsakat samarbetssvårigheterna.
- **Stöd förståelse och klargörande av önskemål:** Stöd parterna att förstå omständigheterna, samt klart uttrycka sina behov och önskemål utan att skuldbelägga varandra.

#### 4. Lösningssinriktat samtal

- **Utforska möjliga lösningar:** Be båda medarbetarna föreslå åtgärder som kan förbättra samarbetet. En möjlighet är att ge parterna papper och penna och be dem sitta enskilt fem minuter och formulera dels vilka önskemål de har, dels vad de själva är beredda att erbjuda för att förbättra situationen. Återuppta det gemensamma samtalet med att först be dem växelvis presentera sina erbjudanden, därefter formulera egna önskemål.
- **Gemensamma överenskommelser:** Stöd parterna att hitta realistiska och konkreta åtgärder som båda kan acceptera.
- **Skapa en handlingsplan:** Tydliggör vilka steg som ska tas och vem som ansvarar för vad. Skriv ned vad som överenskommit och be parterna läsa igenom och bekräfta.

#### 5. Uppföljning

- **Boka in ett uppföljningsmöte:** Säkerställ att de överenskomna lösningarna fungerar i praktiken.
- **Utvärdera framstegen:** Stöd båda parter i att hålla fast vid åtagandena och justera vid behov.

# 13. När du behöver sätta ned foten

### 3. Var transparent i förhållande till de inblandade

- Beskriv om hur din verklighet ser ut.
- Tala om vilka principer och värden som ligger till grund för dina prioriteringar och vägval.
- Tala om vad du är orolig för ska hända om du inte kör över.
- Tala om vad du hoppas uppnå med ditt agerande.

#### Varför?

Transparens reducerar utrymme för andra att bygga upp negativa fantasier om dina bakomliggande motiv och drivkrafter. Tydlighet ökar chanserna att ditt agerande respekteras som sakligt grundat.

### 4. Sök legitimitet

- Prova själv om du har mandat att göra det du avser att göra.
- Redovisa för andra vilka alternativ du har valt bort och varför.
- Klargör för andra hur du ser på ditt mandat att köra över.
- Konsultera en utomstående kring ditt agerande.
- Ge de berörda tillfälle att lägga fram sin syn på det du avser att göra, lyssna och svara.
- Se till att det inte finns anledning till eller utrymme för att se ditt agerande som godtyckligt, d.v.s. styrt av dina subjektiva inställningar.
- Om det är möjligt i situationen: inbjud motparten att ge förslag på hur beslutsprocessen kan förbättras.

#### Varför?

Förtroendet för att makt utövas på ett ansvarsfullt och legitimt sätt spelar en nyckelroll för stämningen på arbetsplatsen. Tvivel på att makt utövas på ett rättfärdigt sätt kan utvecklas till en stor källa till djunglande misstroende och konflikter.

### 5. Professionalitet i kommunikationen

- Var specifik och tydlig.
- Lyssna och se till att motparten känner att du tagit emot budskapet.
- Visa respekt inför andras känslor och personliga integritet.
- Håll dörren öppen till lösningar baserade på samförstånd även om positionerna hittills varit låsta.

#### Varför?

Förtroende att god kommunikation ofta leder till nya insikter för alla inblandade kan du genom att visa respekt och genom att ta emot den andres budskap undvika en betydande del av de negativa följdverkningar som okänsliga överkörningar ofta får.

### 6. Fråga vad de berörda behöver för att kunna acceptera beslutet\*

- Givet att beslutet ligger fast, kan något läggas till eller modifieras så att det blir lättare för de berörda att leva med beslutet?
- Har de berörda invändningar eller farhågor som kan lindras eller undanröjas?

#### Varför?

Om hänsyn tas till de överkörda invändningar och förslag kan de slutgiltiga besluten dels få bättre kvalitet, dels bli lättare att genomföra och bli mer hållbara genom att de berörda inte gör motstånd.

\* Inlänat från Myrna Lewis version av Deep Democracy, se hennes bok Inside the No.

## Skonsamma överkörningar

I synnerhet chefer, men också många andra, hamnar ibland i situationer där de anser att de måste köra över en annan person. Det går kanske inte att komma fram till en samförstånds lösning och man bedömer situationen som ohållbar. I sådana situationer måste man kanske fatta beslut eller agera ensidigt på ett sätt som av andra inblandade uppfattas som en överkörning. Överkörningar är sällan angenäma, men det finns mer eller mindre skickliga sätt att genomföra dem. En skonsamt genomförd överkörning kan undvika många negativa konsekvenser, i synnerhet vad gäller den överkördes bitterhet över *hur* överkörningen genomförts. Nedan finns ett antal tumregler för skonsamma överkörningar. Alla är inte relevanta i varje enskilt fall, men de förtjänar att finnas med som punkter i en checklista inför överkörningar.

### 1. Skaffa dig tillräcklig information för att kunna fatta välgrundade beslut

- Fråga dig själv vad det är du inte vet tillräckligt om och sök information.
- Ge de berörda tillfälle att lägga fram sin syn på saken och lyssna till vad de har att säga.

#### Varför?

Om du inte känner till viktiga relevanta omständigheter riskerar du att fatta ett illa grundat beslut som leder till bitterhet hos de drabbade och tvivel på din kompetens som ledare.

### 2. Se över möjliga konsekvenser av en överkörning

Vad gäller t.ex.:

- Vad den andre kommer att känna och tänka, samt för den andres motivation att vara konstruktiv i framtiden.
- Relationerna mellan dig och den andre.
- Övriga relationer på arbetsplatsen.
- Stämningen på arbetsplatsen.
- De slutsatser andra kommer att dra om vilka normer som gäller.
- De långsiktiga förutsättningarna för de inblandade att göra ett gott jobb i framtiden.
- Andras syn på dig som ledare.

#### Varför?

Om du fattas beslut om överkörningar utan att man vägt in de vidare konsekvenserna. Sättet att genomföra överkörningen kan behöva ändras för att undvika oönskade konsekvenser.