

Nya nivåer av samarbete

Nyckeln till framgång
i det moderna arbetslivet.

PATRIK NYSTRÖM & PETER LANTZ



CORPLUS tar regelbundet fram guider som är avsedda att inspirera och erbjuda nya perspektiv på ämnen som engagerar våra kunder.

Corplus har genomfört tusentals interimsuppdrag och har därigenom fått möjlighet att arbeta med och lära känna många olika organisationer.

Genom vårt nära samarbete med både kunder och konsulter har vi fått en omfattande förståelse för de utmaningar och utvecklingsområden som finns inom olika organisationer. Vi har även sett exempel på framgångsrikt och långsiktigt förbättringsarbete.

Vi vill dela med oss av den kunskap vi samlat på oss sedan vi grundades 2012. Syftet med våra guider är att du som läsare ska kunna tillämpa dem inom din egen organisation eller dina egna utvecklingstankar.

Genom vårt nära samarbete med både kunder och konsulter har vi fått en omfattande förståelse för de utmaningar och utvecklingsområden som finns inom olika organisationer.

Innehåll

Introduktion	4
Grundförutsättningar	6
Självstyrande mikrosystem	7
Individens färdigheter	9
Självkännedom, självreglering och empati	10
Uppgiftsorienterade- och relationsorienterade ledarfärdigheter	13
Gruppen	17
Psykologisk trygghet	18
Motivation	20
Beslutsfattande	21
Undanröj eventuella hinder för ett välfungerande samarbete	24
Vad utmärker framgångsrika team?	27
Sammanfattning	30

Introduktion

I ett alltmer snabbväxande och komplext arbetsliv är välfungerande samarbeten receptet på framgång.

Förmågan till samarbete är en avgörande förutsättning för att lösa dagens varierade och ofta specialiserade arbetsuppgifter. Beslut som tas utifrån en bred kunskapsbas har högre kvalitet. Olika individers erfarenhet och kompetens tillvaratas och vägleder diskussioner och slutsatser. Tillgången till olika perspektiv och förståelse för hur de används leder till bättre resultat.

Moderna organisationer som förstår att använda samtliga medarbetares kompetens effektivt har en klar konkurrensfördel gentemot andra. Vad krävs då för att få till detta? Hur skapas rätt förutsättningar? Vad gör att samarbetet optimeras?

Välfungerande samarbete kräver något av individerna i en grupp. Det handlar om självkänedom, empatisk förmåga, uppgraderade kommunikativa förmågor i små och större grupper samt emotionell intelligens.

Vidare krävs kunskap om hur grupper fungerar avseende motivation, beslutsfattande, vad som hindrar respektive främjar gruppens samarbete. Har man dessa faktorer på plats finns goda förutsättningar till bättre prestation och högre välmående.

Hur når man då dit? Vår guide kommer vägleda dig som HR-ansvarig, chef och ledare – med övergripande tankar och konkreta tips. Vi hoppas på att både vägleda och inspirera, så att du kan verka för att skapa rätt förutsättningar så att er organisation kan prestera bättre.

Grundförutsättningar

Självstyrande mikrosystem

För att skapa rätt förutsättningar att tillvarata enskilda individers kompetens, förmågor och fulla potential måste vi förstå hur en organisation styrs. Å ena sidan initieras uppdrag, mål och riktlinjer uppifrån – genom central styrning. Information om detta sipprar ned, mer eller mindre tydligt för de olika chefsleden och medarbetarna. Det har en viss påverkan på vad som sedan görs i organisationen.

Men en större del av det som görs sker på grund av initiativ från organisationen, från medarbetarna själva individuellt eller i mindre grupper.

Alla organisationer består av små system – mikrosystem. Hur påverkar dessa den gemensamma riktningen och hur tar vi tillvara på den gemensamma kraft som bildas inom dem?

Mål och riktlinjer som skapas centralt syftar till att få enskilda medarbetare och de olika mikrosystemen att röra sig i en viss riktning, låt oss kalla det i en positiv riktning, eftersom en enda enskild riktning inte är lätt att enkelt fastställa då det finns så många olika mål att ta hänsyn till. Självklart vill man utöva påverkan uppifrån.

Ägare, styrelse och ledning har sina krav och förväntningar att leva upp till. Utifrån dessa formuleras vision, mål och plan. Det är bra att förstå att en mängd olika variabler inte kan påverkas med detta top-down-synsätt.

Istället handlar det om att främja kompetenta, i viss mån självstyrande, ansvarstagande individer och mikrosystem, som känner starkt ägarskap till sin roll och funktion. Dessa individer och mikrosystem ska ha vett och förmåga att stämma av med övriga organisationen – därigenom förhåller de sig till den eller egentligen de olika "gemensamma riktningarna" som har kommunicerats uppifrån.

Alltför detaljerad styrning uppifrån kring visioner, mål och planer, kan resultera i låsningar längre ned, hos individerna och i mikrosystemen, eftersom de konkreta, vardagliga utmaningarna inte kan lösas med hjälp av de centrala målen.

Daglig interaktion föder kreativitet

I en rörlig och komplex arbetsvardag skapas samtal, idéer, samband och beslut löpande, utanför de centrala direktivens synfält och kontroll. Där sker mycket av utbytet, som i förlängningen resulterar i lyckade resultat eller inte.

Kvaliteten på dessa samtal och möten handlar till stor del om förmåga att samarbeta. Det kan förstås i termer av kommunikativa färdigheter, reflektionsfärdigheter och förmåga till kunskapsintegrering.

Att fånga upp och värdesätta individens kunskap och erfarenhet är ett första viktigt steg. Men det individuella perspektivet räcker inte, det krävs något mer för att verkligen generera nytta för teamen och i förlängningen för hela organisationen.

Det handlar om förmågan att dela kunskapen. Att förmedla den vidare till andra som i sin tur kan addera sina tankar och frågeställningar. Det handlar om samarbete. Det ska vi beskriva mer om i den här guiden.

Individens färdigheter

Självkänedom, självreglering och empati

Färdigheterna vi kommer att gå igenom kan läras in och tränas. Chefer som utbildar sig och tränar praktiskt, upplever sig mer rustade i det dagliga arbetet. Cheferna blir förebilder genom sitt beteende och därigenom får vi en spridningseffekt till medarbetarna.

Vilka färdigheter är extra viktiga för att rusta chefer och medarbetare för en effektivare samarbetskultur? Självkänedom, självreglering och empati lägger grunden för att kunna hantera kommunikation och relationer på ett bra sätt.

Självkänedom handlar om en förståelse av brister och styrkor i ens person. Grupper som har flera personer med bristande självkänedom kommer att ha svårare att samarbeta effektivt än andra grupper. Det handlar både om förståelse av sig själv (självinsikt) och förståelse av hur andra uppfattar en (självutsikt).

Självreglering är att ta ansvar för det man gör, en grund för att en individ ska kunna leda sig själv på bästa sätt utifrån sin självkänedom. Rent konkret är självreglering en form av tillbakahållande av impulser eller automatiserade beteenden. Vissa beteenden vi har automatiserat är bra medan andra har en negativ effekt på samspel.

I den här guiden vänder vi oss till såväl medarbetare som chefer men vi har i vissa avsnitt valt att fokusera mer på chefsrollen eftersom den har en större påverkan på organisationen som helhet.

Vikten av självreglering i ledarskap – skapar positiv arbetsmiljö och framgångsrik teamdynamik

Självreglering i meningen att kunna motstå impulser till förmån för ett medvetet agerande är viktigt för att konstruktivt hantera känslor, särskilt i stressande situationer, och behålla en positiv inställning trots motgångar.

Personer som har problem med sin självreglering tenderar att reagera (instinktivt) istället för att agera (genomtänkt). Det går att träna på detta. Men kort uttryckt handlar det om att få tid att stanna upp,

andas och samla sig för att därefter respondera. Här är några konkreta anledningar till varför det är betydelsefullt:

- **Emotionell intelligens** - Genom självreglering kan en ledare förstå och hantera sina egna känslor, vilket skapar en positiv arbetsmiljö och underlättar förståelsen för andras känslor.
- **Beslutsfattande** - Ledare ställs inför komplexa beslut. Självreglering hjälper dem att undvika impulsiva reaktioner och fatta mer genomtänkta och strategiska beslut.
- **Kommunikation** - Självreglering är avgörande för tydlig och övertygande kommunikation, vilket minskar konflikter och främjar samarbete.
- **Motivation** - Genom att hantera motgångar konstruktivt blir en ledare mer motiverande och inspirerande för sitt team, vilket skapar en positiv arbetskultur och ökar produktiviteten.
- **Förebild** - Ledare som visar självreglering fungerar som förebilder vilket inspirerar teamet att hantera utmaningar på ett positivt sätt.

”Självkännedom, självreglering och empati lägger grunden för att kunna hantera kommunikation och relationer på ett bra sätt.”

- **Hantering av förändring** – Självregering är särskilt viktigt under förändringar, där en lugn och klarsynt ledare kan guida teamet genom osäkra perioder och underlätta övergången.
- **Relationsbyggande** – Självregering hjälper till att skapa positiva relationer genom medvetenhet om egna känslor och konstruktivt agerande.

Empati för effektivare kommunikation

Att kunna läsa av ett rum, eller att ha förmågan att förstå och tolka dynamiken och stämningen i en grupp eller ett mötesrum, är en viktig kompetens inom ledarskap. Det kan uttryckas som att ha en social medvetenhet. Det är en förmåga att fånga upp och förstå andras känslor och dynamiken inom en grupp.

Ledare som utmärker sig i social medvetenhet praktiserar empati. De strävar efter att förstå sina kollegors känslor och perspektiv, vilket gör det möjligt för dem att kommunicera och samarbeta mer effektivt med sina kollegor. Det är väsentligt av flera skäl:

1. **Kommunikation** – En ledare behöver kunna anpassa sin kommunikationsstil beroende på stämningen i rummet. Om det finns oro eller förvirring, kan en ledare välja att kommunicera tydligare eller erbjuda ytterligare förklaringar för att lugna oroade tankar.
2. **Beslutsfattande** – Att vara medveten om atmosfären i ett rum kan påverka hur och när beslut tas. Om det finns starka känslor eller motstånd mot en idé, kan det vara klokt att skjuta upp beslutet för att ge utrymme för diskussion och mer övervägande.
3. **Konflikthantering** – Ibland kan det finnas underliggande konflikter eller spänningar i en grupp som påverkar samarbete och produktivitet. Genom att kunna läsa av rummet kan en ledare identifiera dessa konflikter och arbeta för att lösa dem för att skapa en mer harmonisk arbetsmiljö.
4. **Motivera och engagera** – Genom att förstå känslorna och behoven hos individer i gruppen kan en ledare skapa en arbetsmiljö som är motiverande och engagerande. Det kan innebära att lyfta fram och belöna prestationer, erbjuda stöd vid behov eller skapa en positiv atmosfär som uppmuntrar till samarbete.

5. **Anpassa ledarstil** – Olika situationer och grupper kräver olika ledarstilar. Genom att vara medveten om gruppdynamiken kan en ledare anpassa sitt tillvägagångssätt för att effektivt möta gruppens behov och mål.
6. **Bygga förtroende** – Att kunna läsa av rummet och agera på ett sätt som är sammanfallande med gruppens behov och förväntningar bidrar till att bygga förtroende. Det visar att ledaren är medveten om och bryr sig om gruppens välbefinnande.

Uppgiftsorienterade- och relationsorienterade ledarfärdigheter

De flesta är eniga om att resultat bättre nås genom ett välfungerande samarbete där olika erfarenheter tas tillvara. Men hur når vi dit på riktigt? Vad krävs av en chef för att få ett effektivt samarbete på plats? Vilka färdigheter är det som eftersträvas?

En indelning kan göras i uppgiftsorienterade färdigheter och relationsorienterade ledarfärdigheter.

Uppgiftsorienterade färdigheter

Uppgiftsorienterade färdigheter innebär att bistå medarbetare till att effektivt och framgångsrikt utföra specifika uppgifter eller arbetsmoment. Det innefattar att kunna tillämpa kunskap och färdigheter på konkreta situationer för att nå önskade resultat. Följande delar är särskilt viktiga:

- Struktur för roller och ansvar
- Få saker gjorda, nå mål
- Instruktioner

Struktur för roller och ansvar

Etablerandet av en god struktur kan vara större saker som att formulera förväntningar på en given roll och tydliggörande av uppgifter



inom den rollen. I många fall är det svårt att få en tydlig översikt på detaljnivå och därför krävs ofta tät dialog för klargöranden.

Likaså kan det vara svårt att avgränsa olika roller, de glider lätt in i varandra. Det kan finnas upplevelser av att ha för mycket eller för lite ansvar eller att rollen innehåller mindre av det som man tycker om. Detta kan medföra skav och i värsta fall konflikter.

Att hitta goda strukturer och rutiner för arbetets utförande faller inom denna kategori. Om medarbetarna vet att det är möte varje onsdag kl 13 och att de varje tisdag innan mötet får en agenda, så är förväntningarna tydliga. Det gör att energin kan riktas på arbetsmötenas innehåll.

Det kan finnas rutiner att medarbetaren på förhand kan lägga till någon fråga vid behov. Det är också bra om det finns tid vid sittande möte att lägga till frågor eller punkter som ha uppkommit i stunden.

Få saker gjorda

I dagens arbetsliv finns många distraktioner och det kan vara svårt att upprätthålla ett fokus. En ledare kan bistå med prioritering och bortsortering av uppgifter som är mindre viktiga och som riskerar att ta uppmärksamhet från verksamhetens kärnfrågor. Rutiner för uppföljning kan göra att kärnfrågorna hålls under uppsikt. På möten

kan det handla om filtrering och prioritering av mötets punkter. En del kan göras av mötesledaren på förhand, en del behöver beslutas i gruppen. Fokus är också att telefoner och datorer läggs åt sidan för att visa värdet av den tid som mötet upptar.

Det kan vara bra att varken ha för hårt fokus eller för löst. Exempelvis uppstår i en trygg, konstruktiv grupp ofta spontana frågor, som är bra att vara mottaglig inför. Antingen är det saker som ges utrymme under mötet om det verkar mer brådskande, eller så noteras det och tas vid senare tillfälle. För lös struktur blir det om spontana frågor ges alltför stort utrymme utan att en markering görs.

Relationsorienterade färdigheter

Relationsorienterade färdigheter, även kända som mjuka färdigheter eller interpersonella färdigheter, är viktiga inom olika sammanhang, både personligt och professionellt. Dessa färdigheter handlar om hur väl du kan interagera, kommunicera och samarbeta med andra människor, dvs:

- Kommunikation
- Stöd
- Beröm, utvecklingsfokus

Kommunikation

Sociala och kommunikativa färdigheter är centrala i chefsrollen. Att visa engagemang och intresse, vara nyfiken och ställa frågor bidrar till att medarbetaren känner sig värdefull och ökar sannolikheten för att medarbetaren vill bidra till verksamheten.

Förmåga att lyssna är en annan nyckelförmåga. Aktivt lyssnande handlar om att fånga upp innehållet i det som sägs. Det handlar också om att vara öppen för egna tankar och idéer som uppstår i relation till det som kommer upp. Det kan generera bra följdfrågor eller kritiska reflektioner, som annars kunde ha missats. Vidare är det bra om lyssnandet också sker på en tredje nivå, den mer icke-verbala. Kan något fångas upp i tonfall, kroppsspråk eller taltempo?

En medarbetare som använder neutrala ord men visar icke-verbal oro genom ett mer spänt röstläge exempelvis.

Stöd

När det går bra är vi ofta mer självgående. När det går mindre bra behöver vi stöd. En chef som förmår finnas där i svåra situationer stärker tilliten hos medarbetaren. Tillit är en viktig funktion som möjliggör ärlig feedback och öppenhet. Tilliten stärks när vi gör det vi kommit överens om. Öppenhet är en förutsättning för att kunna dra nytta av den kollektiva intelligensen. Om tilliten saknas riskerar kontrollbehov att uppstå. Vilket i sin tur påverkar oss på liknande sätt som negativ feedback, det vill säga "jag litar inte på dig".

Ett näralliggande begrepp är psykologisk trygghet, som handlar om att vi vågar vara oss själva med varandra. Om vi inte vågar dela våra tankar, förblir de osagda. Om vi delar våra tankar, men någon i gruppen ignorerar dem eller okänsligt sticker hål på dem, minskar den psykologiska tryggheten och gruppen får mindre tillgång till befintlig kompetens. Lärandet minskar. Vi återkommer till psykologisk trygghet senare i denna guide.

Beröm, utvecklingsfokus

Om chefen inte finns där för dig vid dina motgångar, så minskar din tillit. Om chefen inte finns där när det går bra för dig, får tilliten också sig en törn. Det naturliga när vi gör något bra är att vi vill dela det med någon. Vi mår bra av att få beröm för bra saker vi gör. Får vi inte det så tappar vi motivation och känner oss ensamma.

Om chefen har ett utvecklingsfokus så är det naturligt att följa upp hur det går och berömma när det går bra, liksom att stötta när det går mindre bra. Själva intresset för hur det går handlar om omtanke och välvilja, men också om nyfikenhet. Nyfikenhet är en motpol till dömande attityd, som kan vara så förgörande för prestation och motivation. Det är också en motpol till låst tänkande och kunskapsstagnation eftersom det innehåller en öppenhet för andras tankar och bidrag.

Gruppen

Psykologisk trygghet

För att främja effektivt samarbete inom en grupp eller organisation är det viktigt att skapa grundläggande tillit och psykologisk trygghet. Dessa faktorer är avgörande för att kunna dra nytta av den samlade kunskapen och kompetensen i gruppen.

Om klimatet är spänt i en grupp skapar det lätt osäkerhet, där kompetensupplevelse och självbild kan upplevas stå på spel. Sådana upplevelser kan påverka lojalitet och motivation. Om självbilden hotas skiftar fokus från gruppen och uppgiften till den personliga situationen. Hur detta uttrycks beror på gruppklimatet. I en atmosfär av tillit kan känsliga ämnen diskuteras öppet, medan bristande trygghet kan leda till konfrontation och ökad spänning mellan medarbetare. Säkerhet och trygghet spelar således en central roll för att främja ett gott samarbetsklimat. Här kommer några exempel på vad som kan hända när den psykologiska tryggheten brister:

“Medarbetare undviker att ta risker. När de inte känner sig trygga i att göra misstag eller misslyckas försämras innovation och kreativitet.”

- **Medarbetare undviker att ta risker.** När medarbetare inte känner sig trygga i att göra misstag eller misslyckas försämras innovation och kreativitet.
- **Medarbetare är mindre öppna och ärliga.** När medarbetare inte känner sig trygga i att dela sina tankar och idéer, är de mer benägna att vara försiktiga och att dölja saker som kan vara viktiga för verksamheten. Det hotar arbetets kvalitet och minskar lärandet på arbetsplatsen.
- **Medarbetare blir mindre engagerade och motiverade.** När medarbetare inte känner sig trygga i sin arbetsmiljö, påverkas engagemang och motivation. Det kan leda till ökad personalomsättning och sjukfrånvaro.
- **Undvikande.** En medarbetare som inte känner sig trygg kan undvika att dela sina idéer på möten eller att prova nya saker i sitt arbete.
- **Konformism.** En medarbetare som inte känner sig trygg i att vara öppen och ärlig med oliktankande kan på falska grunder utge sig för att hålla med sin chef eller kollegor.
- **Stress.** En medarbetare som inte känner sig trygg i sin arbetsmiljö blir lättare trött, stressad eller utbränd. Det tar energi att vara på sin vakt och känna osäkerhet eller obehag inför möten.

Hur kan chefen stärka den psykologiska tryggheten?

Chefer och ledare har en nyckelroll i att skapa en psykologiskt trygg arbetsmiljö. Genom att vara tydlig, transparent och tillitsskapande kan chefen skapa en känsla av säkerhet och stöd för sina medarbetare.

Här är några exempel på hur chefen kan skapa psykologisk trygghet:

- **Vara tydlig med sina förväntningar.** Medarbetare behöver veta vad som förväntas av dem för att känna sig trygga i att ta risker.
- **Vara transparent med sina beslut.** Medarbetare behöver förstå varför beslut fattas för att kunna ifrågasätta dem.
- **Bygga upp tillit.** Chefer behöver visa att de är tillförlitliga och att de kan hålla överenskommelser.

- **Vara öppen för feedback.** Medarbetare behöver känna att deras åsikter är värdefulla och att de kan ge feedback utan rädsla för negativa konsekvenser.
- **Hantera misstag och avvikelser professionellt.** Fokusera mer på att lära av erfarenheter än på att döma och peka finger.

Motivation

Vi har varit inne på motivation, hur den kan höjas och sänkas beroende på bemötande och egna inre upplevelser. Fördelen med motiverade och engagerade medarbetare är att de tar eget ansvar för sina uppgifter och sprider positivitet i organisationen. Hur kan organisationen då främja motivation hos sina medarbetare?

Baserat på modern motivationsteori, finns det några saker som starkt korrelerar med inre motivation (att ha en egen vilja att prestera):

- Arbetsplatserkännandet, kollegors och chefs reaktioner och feedback på det jobb som du gör är betydelsefull. Upplevelsen av att vara kompetent och kunnig på jobbet är ofta intimt sammankopplat med identitet och självförtroende.
- Samhörigheten och känslan av att tillhöra en grupp. Vardagliga arbetsmöten, kaffepauser och luncher fyller en viktig funktion av att hålla ihop en arbetsplats. Upplevelsen av grupp- och/eller team-tillhörigheten stärks. Jobbet känns mer meningsfullt. Informationsutbyte och kommunikation blir extra viktigt.
- Graden av autonomi, förmågan att arbeta självständigt, är beroende av att det finns tydliga riktlinjer och mål för vad du ska göra. Avstämningar med närmaste chef eller dina teamkollegor ger stöd för autonomi. Många arbetar självständigt i dagens arbetsliv.

Dessa punkter påverkar motivationen starkt enligt forskningen. När du inte har känslan av att vara kompetent, när du inte tillhör en meningsfull social enhet och när du inte förmår arbeta självständigt, påverkas din inre motor och energi negativt. Det blir svårare att behålla koncentra-



tionen på uppgiften. Det uppstår nya krav på våra förmågor till fokus, motivation och självledarskap. Det som konkret kan vara bra att göra, är att se över vilka arenor som finns för social samvaro, vilka arenor som finns för uppföljning och erkännande av det medarbetarna gör samt om förutsättningarna för autonomt arbete finns.

Beslutsfattande

Klokt beslutsfattande är en viktig förmåga hos arbetsgruppen. Det kan ses som en slutprodukt som är mer eller mindre direkt kopplad till resultat. Vissa beslut är ofta återkommande och "enkla" medan andra dyker upp mer sällan och kan beskrivas som mer komplexa. En del beslut går bra att fatta på egen hand, andra kräver flera involverade för att säkra kvaliteten på beslutet.

Kobraeffekten – när goda intensioner skapar felaktig effekt

Ibland kan det gå riktigt fel trots att många personer är involverade och engagerade i att hitta bra lösningar på befintliga utmaningar och problem. Begreppet "Kobraeffekten" härrör från ett historiskt exempel

där en lösning på ett problem gör själva problemet värre, trots goda intentioner om motsatsen. När beslut tas finns alltid ett riskmoment. Vad kan beslutet i värsta fall leda till? Kobraeffekten, kallas en situation där en i grunden god tanke får en negativ, oförutsedd konsekvens.

Under kolonialtiden var den brittiska regeringen orolig över att det fanns så många giftiga kobror i Dehli. Då erbjöd man en belöning för varje död kobra. Detta ledde initialt till en minskning av kobror på gatorna. Efter en tid började dock företagsamma personer att odla kobror, för att få ut mer pengar. Då skrotade regeringen belöningen, vilket ledde till att en mängd kobror släpptes lös. En till en början bra strategi, hade efter en tid förvärrat ursprungsproblemet.

Med ledning av kobraeffekten är det bra att tidigt i en beslutsprocess fundera över eventuella negativa konsekvenser av ett visst beslut. Brainstorming om möjligheter i all ära, men att brainstorma risker är möjligen ännu viktigare. Likaså att fundera över vilken information och kunskap som är nödvändig för att fatta beslut.

Frågor att fundera över innan beslut tas

Det är bra att fundera över om beslut ska fattas tillsammans med andra eller inte. Följande tre frågor kan ge en guidning:

Kvalitet på beslutet

Ibland är det avgörande att beslutet blir rätt, att alla viktiga aspekter går igenom och det kostar alltför mycket om det blir fel.

Kobraeffekten

Används nu som en metafor för när en åtgärd som vidtas för att lösa ett problem oavsiktligt skapar nya problem eller förvärrar situationen. Det understryker vikten av att noga överväga konsekvenserna av beslut och att förutse möjliga bieffekter innan man genomför en åtgärd.

Medarbetardelaktighet

Hur mycket påverkan har beslutet på dina medarbetare? Om det har stor påverkan är det ofta en bra idé att fatta beslutet tillsammans med medarbetarna, för att öka kvalitet men också för att lojaliteten och efterlevandet av beslutet blir högre.

Tidsfaktorn

Finns det tid till förfogande? Då kan beslutsprocessen göras mer grundligt. Fler personer kan involveras och eventuella riskanalyser belysas. Om tiden är knapp kan beslut behöva fattas på egen hand.

Beslutstyper

Beslutstyperna som används efter analys av ovanstående är; autokratisk, konsultativ eller gemensam.

- **Det autokratiska beslutet** fattas helt på egen hand eller med hjälp av input som du har samlat in från dina medarbetare.
- **Det konsultativa beslutet** görs också i två varianter. Antingen genom att höra vad medarbetarna i ditt team tycker och tänker individuellt, innan du själv beslutar, eller genom att bjuda in medarbetarna till en gemensam diskussion för att därefter fatta beslutet på egen hand.
- **Det gemensamma beslutet** fattas genom att medarbetarna diskuterar sig fram till ett beslut de alla står bakom, där du som chef faciliterar och bistår om det behövs.

”Det har visat sig vara väldigt vanligt att vi ändrar vad vi tror på för att passa in i gruppen.”

8 frågor som hjälper dig att välja rätt strategi

Följande frågor kan hjälpa dig som chef att välja om och i hur hög grad du ska fatta beslut tillsammans med dina medarbetare:

1. Hur viktigt är det med kvalitet?
2. Hur stort är medarbetarnas engagemang?
3. Har ni tillräcklig med information för att fatta beslutet på egen hand?
4. Är problemet väl definierat?
5. Om ni fattar beslutet själva, är det troligt att medarbetarna står bakom beslutet?
6. Delar medarbetarna det mål som din lösning på problemet ska leda till?
7. Är det risk för medarbetarmotsättningar kring vilken lösning som är bäst lämpad?
8. Har medarbetarna tillräcklig information för att fatta ett beslut av hög kvalitet?

Undanröj eventuella hinder för ett välfungerande samarbete

När människor kommer samman uppstår många parallella skeenden, som är svåra att överblicka. Goda intentioner hos någon kan ändå ha hindrande effekter på gruppens samarbete. Exempelvis kan en medarbetares sociala omtanke och kompetens vara tidskrävande och omständligt samtidigt som det naturligtvis är positivt och utgör ett smörjmedel för kommunikationen och relationerna i gruppen. Likaså kan ett kritiskt tänkande vara väldigt fördelaktigt men om det kommer vid fel tillfälle och på fel sätt gör det mer skada än nytta. Nedan följer några exempel på hinder för samarbete.

Problematisk kommunikation

Vaga kommentarer eller spekulationer, som lämnas okommenterade, skapar lätt förvirring och en känsla av att inte komma någonstans i en diskussion exempelvis. Det kan låta så här "Man borde avsluta det man påbörjat" eller "Det här kommer aldrig att fungera". Det första uttrycket kan handla om undvikande att möta en person ansikte mot ansikte med någon form av krav eller förväntan, medan det andra uttrycket inte hjälper teamet eftersom det är för abstrakt. Det behöver åtföljas av argument eller förklaringar.

Ja-men-kommunikation kan göra att många goda ansatser till dialog och problemlösning stannar av, helt i onödan. Ett exempel skulle kunna vara att en chef i en ledningsgrupp föreslår att en konferens planeras på en fin kursgård i Skåne, utifrån tanken att ledningsgruppen skulle må bra av en fin, avkopplande miljö, för att ladda batterierna och hitta bra sätt att möta kommande utmaningar tillsammans.

Vd:n tycker egentligen att det är en bra idé, trots det svarar han "ja, men ekonomin tillåter inte det just nu". Locket läggs på. Istället kunde han ha sagt: "Ja, det låter som en väldigt bra idé! Hur gör vi med vår ekonomiska situation? Kan du undersöka hur mycket pengar vi kan avvara på detta utan att äventyra vår budget?" Därigenom hanteras Ja för sig och men för sig, som två olika frågor att hantera. Detta återkommer ofta i grupper och skapar onödiga upplevelser av att man står långt ifrån varandra.

Socialpsykologi

I flera forskningsprojekt har fenomenet konformitet klarlagts. Det har visat sig vara väldigt vanligt att vi ändrar vad vi tror på för att passa in i gruppen och att det förekommer oavsett ålder och utbildningsnivå.

Vissa uppgifter kräver en grupps gemensamma erfarenheter, kunskaper och sammantagna intelligens, ofta när det rör mer komplexa frågor. Enklare frågor löses ofta bäst individuellt, där är gruppens nytta inte lika klar. I en grupp kan graden av ansträngning påverkas av antalet medlemmar, ju fler medlemmar desto större risk för minskad ansträngning (social loafing).

Det är lättare att lägga ansvar på någon annan, enklare att gömma sig i mängden. Vissa personer blir på olika sätt mer hämmade i grupp (social inhibition) medan andra kommer till sin rätt (social facilitation).

Gruppolarisering är något som tar sig uttryck genom att individer som var för sig har nyanserade tankar kring en fråga, i grupp tenderar att bli mer likriktade och extrema. Det intellektuella klimatet hämmas.

Grupptänkande är ett annat fenomen som hotar gruppens konstruktiva samarbete. När individen står tillbaka inför gruppen och inte uttrycker sin individuella åsikt eftersom enighet och gemenskap värderas starkare. Ett exempel som brukar lyftas är Kennedyadministrationen som tog ett ödesdigert beslut att låta ett antal exilkubaner gå iland på Kuba i ett försök att störta Castro, något som slutade i ett fiasko.

Där hade ett antal försök gjorts att bromsa invasionen, men fenomenet groupthink gjorde att olika experters inlägg och åsikter åsidosattes och för lite tid ägnades åt att säkra beslutsprocessens analytiska fas.

Tankefel

Några andra faktorer som starkt påverkar kommunikationen och som förtjänar mer uppmärksamhet än de vanligtvis får, är vanligt förekommande tankefel vid beslutsfattande. Dessa har en stark inverkan på gruppmedlemmarnas interaktioner. Det handlar om felaktiga beslut vi människor fattar i många vardagliga situationer, där vi styrs av omedvetna tankefel, som om de fick mer uppmärksamhet skulle kunna undvikas eller minimeras.

Priming

Ett exempel på tankefel är Priming, tendensen att påverkas oproportionerligt mycket av något vi precis har sett eller hört. Ett annat är Haloeffekten, som belyser hur vi tenderar att värdera åsikten från en person vi tycker om högre än den från någon vi inte tycker om.

Vad utmärker framgångsrika team?

I en 2004-studie av Marcial Losada och Emily Heaphy granskades ledningsgrupper inom försäljningsområdet för att avslöja hemligheten bakom framgångsrika team. Fokus låg på kommunikation och dialog under möten, där tre viktiga variabler analyserades: argumentation/undersökning, fokus på sig själv eller andra, samt graden av negativa kontra positiva beteenden. Många organisationers möten saknar viktig funktion för deltagarna, vilket gör det nödvändigt att förbättra möteskvaliteten och noga välja deltagare.

Studien ger användbara riktlinjer för att förstå dynamiken i framgångsrika team genom att granska medlemmarnas agerande och interaktion under möten. Studien undersökte argumenterande och undersökande beteenden, fokus på själv eller andra, samt fördelningen av negativa och positiva kommentarer. Genom att belysa dessa faktorer ger studien vägledning för att främja effektiv kommunikation och öka produktiviteten inom arbetsgrupper.

Resultatet i studien sammanställdes i tre grupper; lågpresterande, mellanpresterande och högpresterande team.

- De lågpresterande teamen hade en positiv/negativ ratio som var ca 1/3 (övertvägande negativ) och övertvägning i balansen mot argumenterande beteende samt självfokus.
- De mellanpresterande teamen hade en positiv/negativ ratio som var ca 2/1 (nästan dubbelt så mycket positiva beteenden som negativa) och hade en stor del av möten en god balans mellan argumenterande/undersökande beteende samt självfokus och fokus på andra. Men mot slutet av mötet blev det mer argumenterande och självfokus.
- De högpresterande teamen hade en positiv/negativ ratio som var nästan 6/1 och en fördelning mellan argumentation/undersökning som var jämn liksom balansen mellan själv och andra.

Här följer några fler exempel på beteenden som har visat sig centrala för ledningsgruppers effektivitet:

Tydliga möten

Vad ska gruppen avhandla och vad förväntas man uppnå? Är det information, diskussion eller beslutsfattande? Det underlättar med en tydlig mötesagenda men det är också viktigt att varje punkt som tas upp värderas utifrån syfte. Ansvaret ligger hos var och en, att tänka på gruppen och nyttan med vad som sägs och görs.

Fokuserad kommunikation

Uppmärksamheten hålls riktad mot uppgiften och målrelaterade frågor. Avsteg undviks i möjligaste mån och diskussioner sammanfattas och konkluderas. För många avsteg kopplas till både ineffektivitet och frustration hos ledningsgrupper. Vissa fenomen kan uppstå kopplat till detta;

- information queuing (där man samlar på sig och väntar på att komma med sina åsikter kring ett givet ämne)
- topic jumping (där nya ämnen uppstår innan det första ämnet blivit ordentligt avhandlat)
- solution jumping (lösningar föreslås innan ämnet hunnit diskuteras tillräckligt).

Konstruktiv hantering av sak- och personkonflikt

Det är bra att uppmuntra oliktankande och stretcha på vikten av att vara samstämmig i sak. Det innebär att en viss grad av motsättningar i sak är bra för effektiviteten. Däremot är det viktigt att inte den personliga relationen utsätts för motsättningar. Så moderat konflikt i sak kombinerat med låg nivå av personkonflikt är idealiskt.

Lärande

Kontinuerlig utvärdering, fokus på att lära av fel och misstag samt en genuin vilja att lära. Det innebär en hållning där teamet är berett att ändra på saker som inte visat sig fungera. Team debrief eller AAR (After Action Reviews) är en bra metod som möjliggör lärande.

Kommunikation med övriga i organisationen

För att fungera optimalt och säkerställa måluppfyllelse krävs goda relationer med organisationen utanför ledningsgruppen. Det är viktigt att samla information som är nödvändig för att uppnå befintliga mål. Det kan handla om att inventera risker, hot, möjligheter eller helt enkelt att säkra högkvalitativa beslut. Det är också viktigt att informera om beslut, koordinera dem och söka stöd hos olika parter för att implementera besluten.

Processinriktning – optimera arbetsgruppers effektivitet med fokus på processen

Många arbetsgrupper har dessvärre alltför mycket fokus på vad som ska utföras, själva uppgiften – medan processen som används för att utföra uppgiften kommer i skymundan.

Den "yttre" delen, uppgiften, ges allt utrymme, utan att ökad effektivitet uppnås. Forskningen på arbetsgruppers effektivitet och samarbete är tydlig med att det finns mycket att vinna på att ägna sig mer åt den "inre" delen av teamets arbete, den del som handlar om processen. Det finns en metod för detta som kallas team debrief. Det är en systematisk metod för reflektion, diskussion och målformulering som syftar till att främja erfarenhetsbaserat lärande. Fokus är att förstå hur saker görs för att kunna göra dem ännu bättre. En metastudie (Tannenbaum & Cerasoli, 2013) visar att prestationen kan öka så mycket som med 20–25% med väl genomförda debriefs, även kallat after-action reviews.

Sammanfattning

Sammanfattning

Det nutida arbetslivet kännetecknas av snabb teknikutveckling, hög förändringstakt, stort informationsflöde och krav på organisationer att snabbt kunna anpassa sig och ställa om till nya förutsättningar för att behålla sin konkurrenskraft. Möjligheten för organisationers ledning att påverka sina medarbetare genom styrsystem, visioner, policies och mål är begränsad. Mycket av det som görs sker på individ- och gruppnivå, i vad vi kan kalla mikrosystem. Därför är det avgörande att förstå och kunna använda sig av andra påverkansfaktorer, som handlar om att skapa förutsättningar för samarbete.

Centralstyrning behöver ersättas av decentralisering. Inom ledarskap och organisationsforskning talas det om tillitsbaserat ledarskap och medledarskap. Det är begrepp som fångar upp just denna förskjutning mot självstyre ute i organisationen. Moderna organisationer som förstår vikten av denna rörelse har en klar konkurrensfördel. De kan använda samtliga medarbetares kompetens effektivt, genom fokus på kommunikativa färdigheter och förutsättningar för samarbete.

Vissa individuella färdigheter hos chefer och medarbetare är viktiga för att lyckas med denna förflyttning. Graden av självkännedom och

“Har vi gett samarbetsfrågan en strategisk tyngd? Har vi i vår organisation skapat gynnsamma förutsättningar för produktiva möten?”

förmåga till självreglering är en sådan sak. Självkännedom – att förstå sig själv och sin påverkan på andra. Självreglering – att ta ansvar för det man gör, en grund för att en individ ska kunna leda sig själv på bästa sätt utifrån sin självkännedom. Empati – som ligger till grund för perspektivtagande och socialt fungerande och därmed teamsamarbete. Dessa färdigheter kan tränas.

Psykologisk trygghet är fundamentalt, där gruppens medlemmar känner sig bekväma att dela idéer och åsikter utan rädsla för negativa konsekvenser. Likaså att skapa förutsättningar för hög motivation. Motiverade medarbetare är avgörande av flera skäl. För det första leder det till bättre prestationer och högre resultat. Dessutom skapar motiverade medarbetare en positiv arbetsmiljö och hög arbetsmoral, främjar öppen kommunikation och underlättar övervinnande av utmaningar.

Beslutsfattande är en central uppgift i organisationen, vilket när det görs på ett bra sätt motiverar och engagerar medarbetare. Det handlar bland annat om att veta när medarbetare ska involveras och när de ska besparas från att delta, om beslutet brådskar eller om kvalitet är det viktigaste. Utifrån dessa överväganden används olika beslutskonstellationer där en, flera eller många är involverade.

Det finns hindrande faktorer och främjande faktorer. En faktor som kan hindra är när individerna i en grupp inte är ärliga med vad de tycker, en annan när tankefel uppstår som påverkar beslut i oönskad riktning. Främjande faktorer hos gruppen är exempelvis att ha ett utforskande, inlyssnande klimat, samtidigt som gruppmedlemmarna för fram sina tankar och åsikter. Vidare att det finns en stor grad av positivitet inom gruppen, där åsikter bemöts på ett bekräftande och intresserat sätt.

Slutligen vill vi med denna guide rekommendera dig som HR, dig som sitter i ledningsgrupp eller dig som chef att lägga mer fokus på samsarbetsfrågan. Har vi gett den en strategisk tyngd? Har vi i vår organisation skapat gynnsamma förutsättningar för produktiva möten, där kreativitet, problemlösning och konstruktivt tänkande har sin givna plats? Har vi utbildat chefer för att ta nästa steg mot ett bättre samarbete. Målet är att stimulera till ansvar, ägarskap och självstyre längre ut i organisationen – för att uppnå välmående och effektivitet.



Moderna organisationer som förstår att använda samtliga medarbetares kompetens effektivt har en klar konkurrensfördel gentemot andra.



Patrik Nyström

Patrik Nyström är organisationspsykolog och arbetar med att träna och utveckla ledningsgrupper och team. Hans uppdrag rör sig om att utbilda, facilitera och stödja grupper i olika former. Med olika metoder för reflektion, erfarenhetsdelning och kunskapsutbyte hjälper han till att stärka kommunikation och samarbete.

Patrik har gedigen erfarenhet från roller som VD, projektledare och affärsområdesansvarig. I kontakt med kunder är nyckelord tätt dialog, långsiktighet, kontinuerlig utvärdering och proaktivitet. Patrik är utbildad psykolog och är även vidareutbildad specialist inom arbetspsykologi, med ledarskap, teamutveckling och coaching som fokus.



Peter Lantz

Peter arbetar som Affärsområdeschef HR på Corplus sedan 10 år tillbaka. Han har en gedigen erfarenhet inom HR från roller som HRchef, HR Business Partner och flera specialistroller. Han har arbetat i flera olika företag och organisationer och branscher.

Genom sin förmåga att knyta och bibehålla goda relationer med såväl kunder som konsulter kan Peter snabbt hjälpa sina kunder med komplexa lösningar. Med sina närmare 15 års erfarenhet som chef brinner Peter för ledarskap och har en stor erfarenhetsbank från praktiskt ledarskap.

Peter har sin bakgrund inom HR, marknad och försäljning.

Corplus – kvalitet och hjärta i allt vi gör!

Corplus tillsätter konsulter inom områdena Ekonomi, HR och Lön, både för operativa linjeroller för att täcka en tillfällig vakans, men lika ofta går våra konsulter in och stöttar eller projektleder verksamhetsförändringar.

Konsulterna i vårt kvalitetssäkrade nätverk har de flesta blivit anslutna via rekommendation, och många av dem har vi haft förmånen att samarbeta med länge och i flera uppdrag. Den kollektiva expertisen är imponerande, med de flesta konsulter som har minst tio års erfarenhet inom sina respektive expertisområden.

Vi har tillsatt tusentals uppdrag och en sak som är central i vårt arbete är att vi inte tar på oss uppdrag om vi inte kan hitta en perfekt matchning, vi chansar inte.

Corplus finns i Stockholm, Göteborg och Malmö.

Vi tror starkt på långsiktiga relationer med våra kunder och konsulter, det är viktigt för oss att det blir rätt helt enkelt!

Vi som arbetar här har egen operativ erfarenhet inom de roller vi tillsätter vilket gör att vi förstår kundens behov och konsulternas profiler. Detta leder till att vi hittar rätt matchning redan från start.

info@corplus.se 08-520 244 20

Corplus Stockholm Nordenflychtsvägen 64, 112 51 Stockholm

Corplus Göteborg World Trade Center, Mässans gata 10, 412 51 Göteborg

Corplus Malmö Hyllie Stationstorg 31, 215 32 Malmö



Corplus, med kompetens och hjärta i allt vi gör.