

Att bygga en robust samarbetskultur



Det finns mycket att vinna på att bygga en samarbetskultur där olika viljor och uppfattningar kan brytas mot varandra utan att orsaka allvarliga konflikter. Det behövs just robusthet – att människorna och relationerna kan utsättas för prövningar utan att haverera. I robusta organisationer ses friktion som en naturlig del av mänsklig aktivitet och det finns överenskommelser och system för att hantera det. Vi har lånat begreppet *robust samarbetskultur* från docent Thomas Jordan vid Göteborgs universitet. Det fångar några viktiga aspekter av de utmaningar som organisationer och grupper möter idag.

Osäkerhet, komplexitet och tvetydighet

VUCA är ett begrepp som myntades redan på 1980-talet av den amerikanska militären. Det representerar ett antal utmaningar som individer, team och organisationer behöver hantera. Förkortningen står för Volatility, Uncertainty, Complexity och Ambiguity och beskriver en värld som mer och mer präglas av ostadighet, osäkerhet, komplexitet och tvetydighet. För organisationer får det



som konsekvens att uppgifter, arbetssätt och teknik förändras i allt snabbare takt. Det blir viktigt att kunna anpassa sig till ständig förändring och utveckling.

Ledarskap och medarbetarskap i förändring

För att möta en alltmer komplex verklighet får medarbetarnas eget omdöme ersätta detaljerade instruktioner och rollbeskrivningar. Ledarskapet blir mindre styrande och mer coachande. Konsekvensen blir att det ligger ett större ansvar på den enskilde medarbetaren att hantera osäkerhet, definiera sina egna ramar och själv bestämma hur man vill lösa sina uppgifter. Att kunna leda sig själv blir allt viktigare i VUCA-världen.

Med fler som leder uppstår nya ytor för spänningar och olik tänkande. För att det inte ska resultera i stress och dåligt arbetsklimat behöver organisationer, chefer och medarbetare ha förmåga att hantera potentiella konflikter på ett tidigt stadium.

Forum för dialog och utforskande

Den enskilt viktigaste komponenten i ett sådant sammanhang är att det finns forum och tid för att diskutera och föra dialog kring viktiga frågor där individer har olika uppfattningar. För det behövs ett modigt och moget ledarskap som inte backar för känsliga frågor och som inser vikten av en öppen dialog. Inom sjukvården till exempel, och andra sammanhang där människor jobbar i skift, saknas ofta tid för dessa gemensamma möten.

En annan viktig komponent är att chefer och medarbetare ges möjlighet att stärka sin förmåga att nyfiket utforska olika perspektiv och göra välvilliga tolkningar av andras avsikter och handlingar. Att visa tolerans för misstag och att våga vara öppen med sin egen osäkerhet är andra viktiga förmågor. Där dessa beteenden och normer utgör ryggraden i den kultur man bygger, blir arbetsplatsen en hävstång för den enskildes personliga utveckling, samtidigt som komplexa och känsliga frågor kan hanteras tidigt.



Slutligen är det en fördel om organisationen är medveten om vilka områden som potentiellt kan orsaka konflikter. Exempel kan vara fördelning av budget, arbetsbörda, roller, ansvar eller positioner. Det kan också handla om olika övertygelser eller olika uppfattning om beteendenormer.

Tips och frågor till dig som är ledare

- Utforska din konfliktsyn. Ser du på friktion som ett onödigt ont eller är det en källa till utveckling och ökad förståelse?
- Kan du hantera motsättningar och starka känslor och utforska vad som ligger bakom, eller har du en tendens att bli otålig, släta över eller lägga locket på?
- Har ni möten där ni avsätter tillräckligt med tid för att diskutera viktiga frågor där det kan finnas olika perspektiv och synpunkter? Är mötena designade för att alla ska komma till tals och blir lyssnade på?
- Finns det möjlighet att utbilda er i konflikthantering och kommunikation? Och kan ni arbeta för att stärka de gruppnormer som gynnar tidig konflikthantering?
- Lästips: Att bygga en robust samarbetskultur. T Jordan, H Carlsson, A Olheim, 2019

Välkommen att kontakta oss på Lyhra

Vill du veta mer om hur vi på Lyhra arbetar för att stödja chefer och grupper som vill bygga en mer robust samarbetskultur i sitt team? Vi har också verktyg och metoder när det gått så långt att spänningar och konflikter blivit svåra att hantera.

Vi är organisationskonsulter som stödjer, utmanar, utbildar och skapar förutsättningar för utveckling och förändring i organisation och arbetsliv. Välkommen att kontakta oss så berättar vi mer och lyssnar in din situation och frågeställning.

www.lyhra.se, lyhra@lyhra.se