

## 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 samförståndslösning 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?*

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

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

- Tala om hur din verklighetsbeskrivning 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 utrymmet 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**

- Pröva 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 djupgående 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?*

Förutom 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.