

FRÅN TYSTNAD TILL DIALOG - HUR LEDARSKAP FORMAR ARBETSPLATSENS DISKUSSIONSKLIMAT

VIKTOR KARLSSON, DENNIS NYGÅRD,
MATTHIAS GULL OCH FRIDA SIGFRIDS



BAKGRUND

Ett ökat inslag av polarisering i samhällsdebatten

- Offentliga samtal präglas allt oftare av starka motsättningar, framför allt i sociala medier.
- Ämnen som tidigare var mindre kontroversiella uppfattas idag som känsliga eller laddade. (Lukianoff & Haidt, 2018)

"Cancelkultur" och dess påverkan

- Cancelkultur skapar en atmosfär av rädsla och impopularitet för oliktankande synpunkter.
- Effekterna inkluderar minskad transparens, ökade nivåer av psykisk ohälsa hos personalen, och bristande kommunikation, särskilt i organisationer med dåligt ledarskap.
(Företagande.se, 2024)

Arbetsplatsen som en spegel av samhället

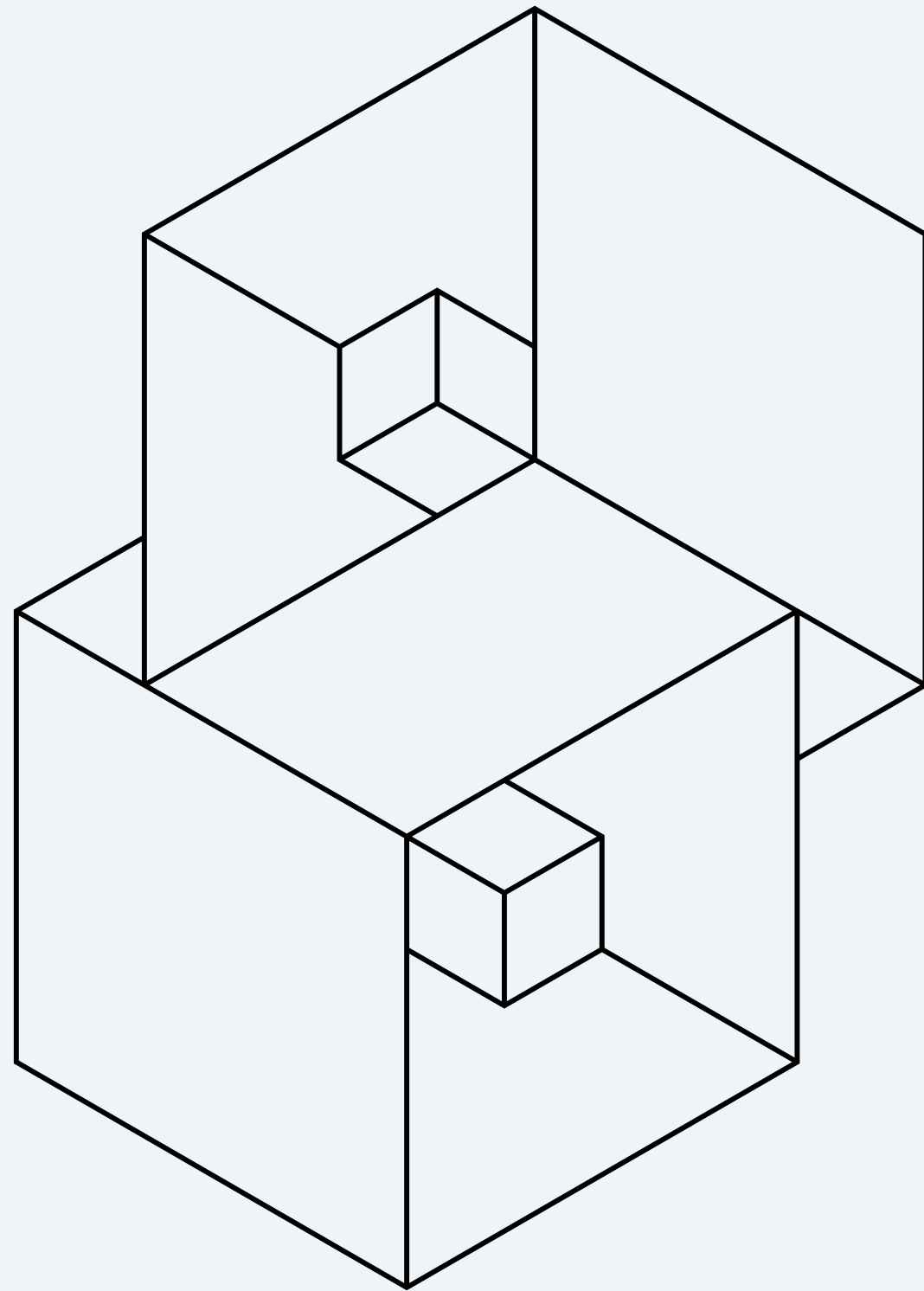
- Diskussionstonen i samhället tenderar att färga av sig på hur vi kommunicerar på jobbet.
- Ledarskap, organisationskultur och psykologisk trygghet spelar centrala roller. (Kouzes & Posner, 2022; Arbetsmiljöverket, 2020)

PROBLEMFORMULERING

Ett polariserat samhällsklimat påverkar arbetsplatsens samtalskultur

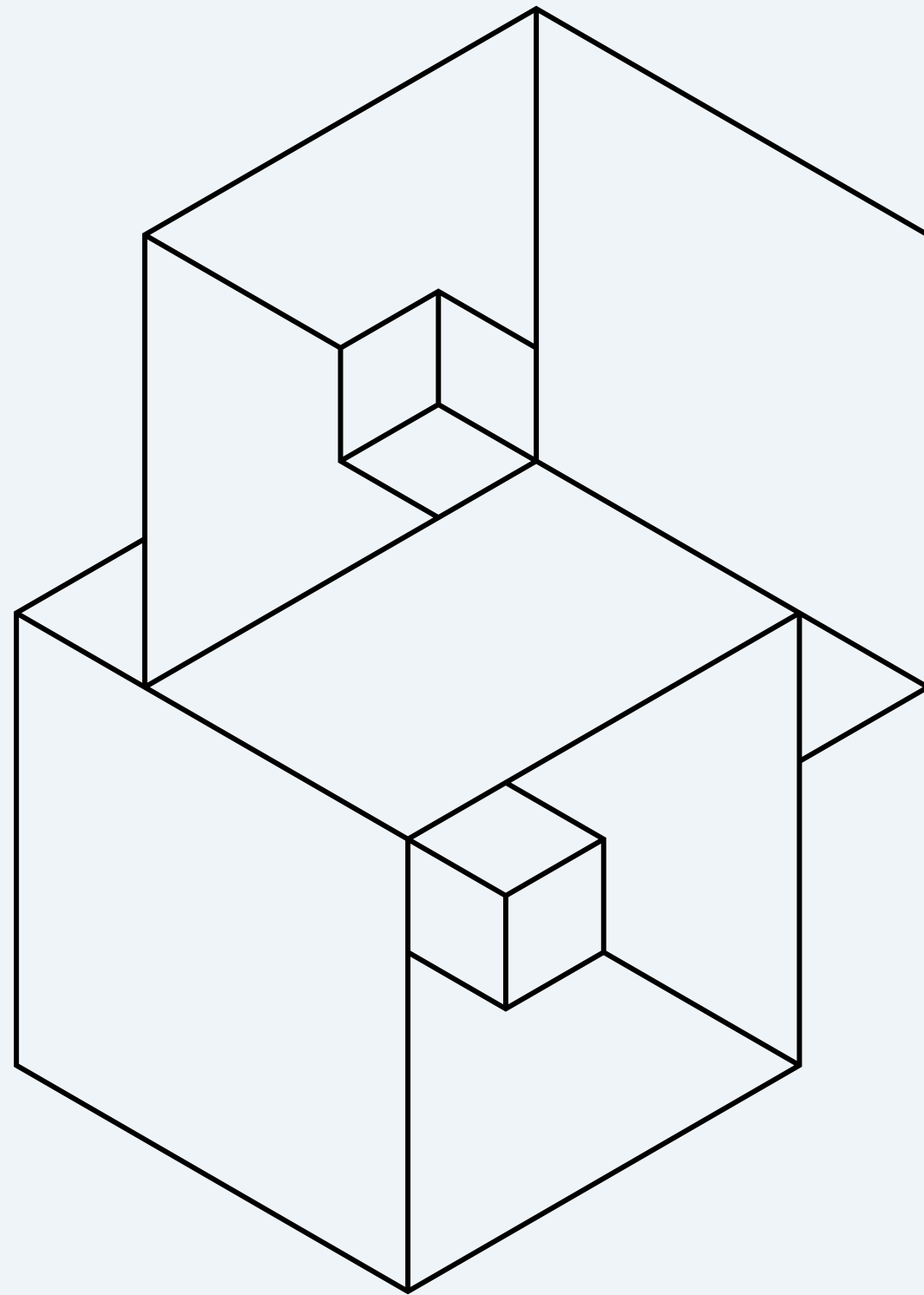
- I takt med att samhällsdebatten blivit mer polariserad och känsloladdad, upplever många arbetsplatser en ökad försiktighet i samtal kring vissa ämnen.
- Det har blivit vanligare att medarbetare undviker att uttrycka avvikande åsikter av rädsla för att bli ifrågasatta, socialt exkluderade eller "cancelled". Detta kan leda till självcensur, minskad psykologisk trygghet och tystnadskultur. (Företagande.se, 2024; Löfgren, 2021)
- När viktiga perspektiv tystas riskerar arbetsgrupper att hamna i grupptänkande, där olika synsätt inte får plats — vilket i sin tur påverkar kreativitet, lärande och problemlösning negativt. (Kouzes & Posner, 2022; Arbetsmiljöverket, 2020)
- Företag och organisationer har en tongivande roll i samhällets samtals- och debattkultur - därför gynnas samhället i stort av mångfald av perspektiv och synsätt på arbetsplatser.

➤ Vi såg därför ett behov av att undersöka hur ledarskap och kultur kan främja trygga samtalsmiljöer – även i ett polariserat klimat.



SYFTE OCH MÅL

- Granska erfarenheter och synpunkter kring samtalsklimat i olika branscher i Finland genom att intervjua fyra ambassadörer för Ledarskapsakademin.
- Undersöka och analysera svaren för att hitta gemensamma nämnare bland erfarenheterna och synpunkterna.
- Sammanställa en checklista med tips på hur man främjar ett förtroendefullt, respektfullt och tillåtande samtalsklimat.



SYFTE OCH MÅL

- De tilltänkta användarna av produkten är ledare på arbetsplatser. Den ska förhoppningsvis hjälpa dem förstå hur de kan navigera i ett klimat där polariseringen ökar och vissa ämnen kan upplevas som kontroversiella.
- De sekundära användarna blir på ett naturligt sätt därmed även de underordnade i teamet som även de bidrar till det öppnare samtalsklimatet.
- I ett större perspektiv är förhoppningen att produkten, om än i begränsad utsträckning, kan främja ett öppnare samtalsklimat även i samhället generellt. Detta eftersom företag och organisationer till stor del är tongivande aktörer i samhället för öppenhet och mångfald av perspektiv, vilket är avgörande för utveckling och innovation.

PROCESSBESKRIVNING





CHECKLISTAN

Forma ett öppet diskussionsklimat

✓ Skapa regelbundna, informella forum för samtal där hierarkier tonas ner

- T.ex. kaffestunder, walk & talks är s.k. “låg tröskelkanal” för att fånga upp tankar som annars inte når ledningsgruppen
- Levande och icke-anonyma samtal är att föredra (enbart anonym feedback riskerar bli en klagomur)

✓ Upprätta regler för ett tryggt rum: hur vi talar till varandra, vad som är okej/inte okej

- Etiska riktlinjer skapar grund för respektfulla samtal

✓ Kommunicera tydligt att olikhet i åsikter är önskvärt och värdefullt – inte ett hot

- Mångfald av åsikter är en resurs när den hanteras med respekt



CHECKLISTAN

Främja psykologisk trygghet

✓ Inkludera alla i samtalet:

- Använd talturer eller post-it-övningar för att få fram tystare röster
- Skapa olika kanaler (individuella samtal, enkäter, feedback-möten)

✓ Föregå som ledare med exempel

- Dela dina egna reflektioner öppet
- Stoppa diskussioner som går över gränsen - ledaren formar klimatet genom sitt egna beteende

✓ Ta hjälp om du inte lyckas själv – HR, kollega, eller överordnad

- Att vara ledare kan vara ensamt och man ska inte behöva bära allt själv – be om hjälp vid behov



CHECKLISTAN

Tydliggör värdegrunden - redan vid rekrytering

- ✓ Organisationens värdegrund bör framkomma direkt i rekryteringsskedet.
 - T.ex. kan man låta kandidater reflektera hur hen skulle verkställa värderingarna i arbetet.
- ✓ Var tydlig att olika ideologier får plats i organisationen - men värderingar som strider mot organisationens värdegrund är oacceptabla.
 - Värdegrunden behöver delas - ideologier $\neq$ värderingar.
- ✓ Bygg en organisationskultur där värdegrunden är levande - inte en produkt som slaget i sten.
 - Ifall man bryter mot värdegrunden kan det innebära konsekvenser, även om det sker på sociala medier.



CHECKLISTAN

Tidiga signaler på osunt klimat - agera tidigt

✓ Var uppmärksam på tidiga tecken på att något inte står rätt till bland medarbetarna

- Var tillgänglig för dina medarbetare
- När personer drar sig undan diskussioner eller börjar ifrågasätta beslut i efterhand kan det vara signaler om bristande tillit eller engagemang

✓ Reagera när tyst acceptans uppstår kring olämpliga uttalanden eller beteenden

- Tystnad kan tolkas som samtycke och normalisera att organisationens värdegrund urholkas över tid

✓ Agera direkt vid konflikter på ett sätt som bevarar dialog och tillit

- Samla de berörda, ställ öppna frågor och formulera gemensamma spelregler för framåt
- Lös alltid konflikter fysiskt med personerna - inte på distans

✓ Var tydlig med vad som inte är acceptabelt – i både tal, handling och symbolik

- Att markera gränser vid till exempel homofoba eller rasistiska uttryck kräver tydliga konsekvenser, inte bara samtal

LÄRDOMAR

När man skall lösa ett komplext problem är avgränsning a och o. Att lösa ett komplext problem behövs göras bit för bit.

Se det väsentliga, hitta "kärnan" i samtalet som förs eller problemet som ska lösas.

Komplexa problem behöver lösas strukturerat och metodiskt. Man behöver närma sig problemet bit för bit och avgränsa det tydligt.

Våga ta ett steg tillbaka innan man går vidare. Våga ändra sig/ byta riktning om man inser att något inte funkar/fel val.

Oavsett bakgrund och bransch möter ledare ungefär samma komplexa problem på ett eller annat sätt → det finns mycket att lära av varandra trots att man är verksam i helt olika organisationer eller branscher

Ett komplext problem är något som inte kan lösas direkt. Utan kräver tålamod och djupgående diskussioner, där lösningarna mognar och växer fram.

Grupparbetet lärde mig om hur jag fungerar i grupp med personer jag inte känner från förut.

Jag lärde mig att jag inte alltid behöver ha svaret – det räcker att våga ställa frågan.



VAD HÄNDER NÄST?

- Botten för policy för organisationer
- Presentation av checklistan inom den egna organisationen
- Utveckling av checklistan
 - Coachning av ledare (företagsidé)
 - Utvidga listan, tematiskt
 - Case-övningar/workshops som del av listan
 - Certifikat/modell, kurs i att använda eller coacha ledare utifrån listan