

3. Goda och mindre goda samarbetskulturer

Samarbetskulturer – några inledande ord

I de följande avsnitten beskriver jag de utmärkande dragen i ett par olika typer av samarbetskulturer. Fokus ligger på mönstren för hur man kommunicerar med varandra på arbetsplatsen, i synnerhet när det uppstår meningsskiljaktigheter och irritationer mellan kollegor. Det handlar alltså inte om arbetsklimat eller organisationskulturer i största allmänhet, utan just om de normala mönstren för hur man samarbetar på arbetsplatsen. Beskrivningarna bygger på en analys av de intervjuer med sjukhuspersonal som genomförts inom ramen för projektet.

Det första avsnittet beskriver en fullt utvecklad demokratisk samarbetskultur, kännetecknad av ömsesidigt öppen och jämlik kommunikation. I mer eller mindre renodlad form finns denna typ av samarbetskultur på vissa av de arbetsplatser som finns representerade i intervjumaterialet inom denna studie. Den demokratiska samarbetskulturen förtjänar att beskrivas utförligt eftersom den utgör ett slags idealtyp för samarbetskulturer. I det efterföljande avsnittet beskriver jag fyra olika typer av samarbetskulturer där kommunikationen av olika anledningar är "störd" och skapar frustrationer hos en del av personalen.

Det förtjänar att påpekas att även med en demokratisk samarbetskultur kan det finnas frustrationer och missnöje. En av de vanligaste källorna till frustration i arbetslivet är när man som personal har så stor arbetsbörda att man inte kan utföra arbetet med den omsorg och kvalitet man själv skulle önska. En annan vanlig anledning till frustration är att man upplever lönenivån eller andra arbetsvillkor som orättfärdigt ogynnsam. Om det är brist på personal, om arbetssituationen är stressfylld och om lönerna är låga kan man känna sig djupt frustrerad över sin arbetssituation även om samarbetet mellan de personer som är verksamma på arbetsplatsen fungerar mycket bra.

Den demokratiska samarbetskulturen – så känns den

Den demokratiska samarbetskulturen kännetecknas av att medarbetarna, oberoende av formell position, ser varandra som personer som kan och bör samarbeta om att *lösa problem*. När det uppstår meningsskiljaktigheter och frustrationer leder inte det till avståndstaganden och konflikter, utan man förväntar sig att det ska gå att komma fram till en bra lösning genom att man gemensamt tar sig an problemen. Kommunikationen har en hög grad av frihet och öppenhet, eftersom man som enskild person kan förvänta sig att andra kommer att lyssna och överväga det man säger i konstruktiv anda. Risken är liten för att andra ska reagera med starkt negativa känslor, med negativa värdeomdömen, med att ignorera vad som sagts eller på andra sätt som upplevs som obehagliga.

Tvärtom har man gjort upprepade erfarenheter av att bli bemött med respekt som person och av att det finns ett allmänt intresse för att få ta del av konstruktiva synpunkter, oberoende av vilken ställning personen råkar ha. Det innebär bl.a. att man kan ha en hög grad av tillit till att man inte blir förlöjligad, angripen eller ignorerad om man gör sin röst hörd.

Kommunikationskulturen genomsyras av en kombination av en väl utvecklad *medvetenhet* om hur människor reagerar i olika sorters mellanmännsliga situationer och en hög grad av *omsorg* om att den enskilda personen ska känna sig tillfreds i så stor utsträckning som möjligt. Denna anda får en rad konsekvenser. En av dem är att man undviker ansiktsförluster. Kritik tas inte upp offentligt om detta kan vara förbundet med skam eller försvarsreaktioner, i stället ser man till att föra sådana samtal enskilt och i konstruktiva former. En annan konsekvens är att man som enskild person kan räkna med att det ska finnas en vilja från chefer och kollegor att vara tillmötesgående mot den enskildes behov, önskemål och intressen, även om dessa beror på särskilda omständigheter.

När kommunikationskulturen är öppen på ett robust sätt känner man sig trygg att inte bara prata om meningsskiljaktigheter i sakfrågor, man känner sig även fri att ta upp *relationsfriktioner*. Det kan t.ex. handla om att man upplever att en kollega betett sig bryskt, kyligt, ovänligt, okollegialt, etc. Genom att man har en avspänd stämning finns utrymme att de anställda möter varandra som personer och inte bara genom sina formella yrkesroller. Detta leder till att man i någon mån känner varandra som privatpersoner, vilket gör relationerna mer "stötsäkra" än om man bara möts i sina yrkesroller. Genom att man har mötts på flera plan kan relationerna hålla för en och annan störning utan att man drar långtgående (negativa) slutsatser om den andres karaktär. Det blir då inte så dramatiskt att närma sig en kollega och ta upp ett samtal om något som man känt sig störd av i den andres förhållningssätt.

Den anda som råder genomsyras av en önskan att lösa problem och uppnå god kvalitet på gruppens arbete i former som har hög grad av acceptans hos alla inblandade. Inriktningen på att finna bra helhetslösningar står över partsintressen, som t.ex. att bevaka sin egen relativa status eller försvara personliga förmåner. Denna orientering mot problemlösning innebär att man ser kritiska kommentarer och meningsmotsättningar i ett positivt ljus: chansen finns att kritiken eller den annorlunda inställningen ska visa sig innehålla något som bidrar till högre kvalitet och bättre lösningar på problem. Man är därför aktivt intresserad av att ta del av och reflektera över de synpunkter andra kan ha, oberoende av deras formella status i organisationen. När någon kommer med en insiktsfull synpunkt välkomnas denna utan att man börjar bekymra sig för hur detta påverkar de inblandades informella status. Om någon säger något som spontant låter dumt reagerar man normalt genom att ställa en fråga om varför denna person tycker som han eller hon tycker, eftersom det finns en insikt om att man genom att ta del av andras perspektiv eventuellt kan upptäcka nya sidor av en situation. Det starkt kända behovet av att uppnå överordnade mål tar sig i allmänhet uttryck i att man

på arbetsplatsen inrättar arbetsformer som uppmuntrar till informationsutbyte mellan individer och yrkeskategorier. Det kan t.ex. handla om veckomöten där det finns utrymme för att ta upp upplevda problem eller ge uttryck för idéer och önskemål.

Klimatet på arbetsplatsen styrs av normer som innebär att individer ska respekteras, att det är mänskligt att göra misstag, att det är mänskligt att bära sig dumt eller klumpigt åt ibland. Normerna bejakar öppen och rak kommunikation, vilket bl.a. innebär att mellanmännsliga friktioner och problem ska tas upp så tidigt som möjligt. Det finns en utbredd medvetenhet om att människor är olika och att konflikter är naturliga inslag i det sociala livet. Det finns också en förväntan om att de flesta mellanmännsliga problem kan redas ut om de hanteras konstruktivt. Normerna betonar starkt överordnade mål, som t.ex. att uppnå god kvalitet på det arbete gruppen som helhet uträttar. Om god kvalitet i en föränderlig omvärld är det överordnade målet, då finns också en hög acceptans och ett intresse för förändring av verksamheten, om man kan se att en sådan leder till bättre måluppfyllelse. Orientering mot ett överordnat mål leder också till en hög grad av samarbetsvilja, d.v.s. att man hjälper till där det behövs även om det som ska göras inte formellt sett ingår i de egna arbetsuppgifterna.

Den genuint demokratiska arbetsplatsen har en så stabil och väl förankrad kultur att enskilda personer som betar sig överlägset, ovänligt, kyligt eller på annat sätt negativt betraktas som individuella undantag som inte hotar den normala ordningen. I och med att sådana övertramp inte upplevs hota de rådande mellanmännsliga spelreglernas giltighet väcker de inte så starka känslor. Man kan därför ha ett relativt stort mått av tolerans mot enskilda "besvärliga" personer, respektive enskilda incidenter när någon har en dålig dag.

Arbetsplatser med otillfredställande samarbetskulturer

I föregående avsnitt beskrev jag hur det känns att arbeta i en organisation som har en demokratisk kommunikationskultur. Om vi ser den demokratiska samarbetskulturen som ena ändan av en skala, vad finns då i den andra ändan? Hur ser villkoren ut på arbetsplatser med dåligt samarbetsklimat? Det är här kanske mest intressant att beskriva de typer av dåligt samarbetsklimat som är vanliga i det svenska arbetslivet, snarare än de mest extrema fallen. Intervjumaterialet visar prov på arbetsklimat med olika typer av problem. Jag tycker mig kunna urskilja fyra olika typer av dåligt samarbetsklimat, som delvis överlappar varandra. Jag har givit dem namn efter vad jag ser som den aktiva ingrediensen i uppkomsten av ett dåligt samarbetsklimat: *rangfriktioner*, *rivalitets- och revirfriktioner*; *oprofessionella förhållningssätt*; och *själbildsförsvar*. Jag beskriver de fyra typerna kortfattat nedan, för att senare föra en mer systematisk diskussion av förutsättningar för och orsaker till olika typer av kommunikationsklimat på arbetsplatser.

Rangfriktioner

På arbetsplatser där det finns ett stort inslag av rangfriktioner präglas klimatet av att vissa personer eller grupper med sitt beteende upprätthåller eller strävar efter att uppnå rangskillnader. Det kan handla om att det finns en tydlig hierarki där vissa yrkesgrupper har (eller anser sig ha) en högre rang än andra, t.ex. därför att de har en längre utbildning. Dessa personer förväntar sig att deras synpunkter ska väga tyngre än andras; att deras önskemål ska ha en privilegierad ställning; att andra ska behandla dem med vederbörlig respekt; att de ska kunna bestämma vad andra ska göra, etc. Oftast har de med högre rang en verklighetsbild som tillmäter dem själva en betydligt högre kompetens än andra, vilket enligt deras synsätt ger dem rätten att förvänta sig att andra följer deras instruktioner utan invändningar. Hierarkier i sig leder naturligtvis inte automatiskt till ett dåligt kommunikationsklimat. Det är först när de med högre rang (eller med en *önskan* om att ha högre rang) med sitt beteende markerar överordning gentemot andra (som inte godvilligt accepterar rangordningens former) som kommunikationsklimatet kan bli lidande. Beteenden som syftar till att etablera och försvara rangskillnader kan ta många former. Det kan t.ex. handla om:

- en stark benägenhet att framhålla skillnader i kompetens;
- en tydligt markerad förväntan om att kommunikationen ska vara asymmetrisk, d.v.s. att den andre ska höra på, endast ställa förståelsefrågor och sedan följa de instruktioner den överordnade ger;
- en mer eller mindre utpräglat nedlåtande attityd som kommer till uttryck i ansiktsuttryck, tonfall, ordval och kroppsspråk;
- markering av ogillande när någon med lägre rang yttrar sig på ett sätt som förutsätter lika rang;
- att de med högre rang hälsar distanserat och avmätt (eller inte alls) på de med lägre rang, samt underlåter att lära sig vad de med lägre rang heter;
- att man inte tillmäter synpunkter från de med lägre rang någon vikt;
- tydliga gruppbildningar där de med högre rang håller sig för sig själva på raster och i andra sammanhang.

Strävan efter att upprätta och bibehålla rangskillnader ger upphov till dåligt arbetsklimat främst när de överordnade inte gör en åtskillnad mellan yrkesroll och person. En hierarki där det finns en stark respekt för den enskildes värdighet som människa, oberoende av rang, upplevs i allmänhet inte som kränkande utan som funktionell. När de med överordnad position agerar på ett sätt som markerar att de är överordnade även som privatpersoner är risken stor för negativa reaktioner bland de med lägre rang i hierarkin.

Auktoritärt ledarskap kan vara en särskild form av rangfriktioner. Det handlar här om chefer som är ovilliga att lyssna på medarbetarnas synpunkter innan de fattar beslut och som ofta använder överkörningar som genomförs på ett okänsligt sätt. I värsta fall finns en tendens att köra med underlydande i syfte att markera den egna maktställningen. En överdriven tendens till att vilja detaljkontrollera

medarbetares arbete kan också vara ett uttryck för en strävan att markera och upprätthålla högre rang.

För den som har en låg rang i hierarkin kan ranghävandet få en rad negativa följder. Vanligast är att man känner sig kränkt och arg över att inte bli respekterad som person. Ranghävandet kan också upplevas som en kränkning av de principiella värden personen har om hur människor bör förhålla sig till varandra, så att man är frustrerad över den orättfärdighet man upplever genomsyrar arbetsplatsens sociala ordning. Detta kan leda till kroniskt missnöje och olika försök att utjämna statuskillnaderna, t.ex. genom att prata illa om de med högre rang. Även de som tar situationen med mer jämnmod kan lida av bristen på aktning och uppskattning och därmed känna sig otillfredsställda med sin arbetssituation. I värsta fall tar sig underordningen uttryck i låg självkänsla, låg tilltro till den egna förmågan, ökade svårigheter att föra egen talan och inlörd hjälplöshet.

Rangfriktionerna hämmar i allmänhet en öppen, ömsesidig och rikhaltig kommunikation. Följderna blir försämrade förutsättningar för problemlösning och lärande. Förtroendet för att man genom dialog ska kunna reda ut problem och finna ömsesidigt tillfredställande lösningar blir lågt. Om rangförsvaret är viktigare för enskilda personer än att problem tas upp och reds ut uppstår lätt en känsla av att det finns tabubelagda teman. Detta kan, åtminstone hos en del, medföra en djup frustration över att man tvingas delta i något som man upplever som hyckleri och oärlighet.

Rivalitets- och revirfriktioner

De ovan behandlade rangfriktionerna handlar om försök att etablera positioner i en hierarkisk ordning, där somliga är överordnade, andra är underordnade. Kamp om positioner behöver dock inte ha med en hierarkisk ordning att göra. Parterna kan befinna sig på ungefär samma nivå, men ändå hamna i friktioner med varandra om sina respektive positioner. Det kan handla om var gränserna ska gå för olika personers eller yrkesgruppers arbetsuppgifter, vem som ska få en eftertraktad roll eller hur resurser ska fördelas mellan olika grupper. I gränsområdet mellan rivalitetsfriktioner och rangfriktioner finns kampen om informell status bland personer som formellt har samma rang. T.ex. kan en grupp sjuksköterskor som arbetat på samma avdelning i många år tycka att de nyanställda sjuksköterskorna ska hålla låg profil och följa de instruktioner och riktlinjer de får av de äldre och mer erfarna.

På en arbetsplats med mycket rivalitets- och revirfriktioner pågår ständiga dragkamper om vem som ska göra vad, vem som har rätt att fatta vissa beslut och vem som ska kunna säga till vem att utföra vissa arbetsuppgifter. Det kan ta sig uttryck i närmast demonstrativa uppvisningar som syftar till att markera vem det är som gör vad. De ouppklarade frågorna om rollfördelning skapar i allmänhet en

närmast kronisk irritation, där små vardagliga handlingar ständigt får symbolisk betydelse som ingredienser i rivaliteten.

Som enskild person kan man på en arbetsplats med mycket rivalitet och revirstrider lida av att man inte kan förlita sig på att andra har en grundläggande vilja att vara tillmötesgående. Detta skapar otrygghet och frustration. Man vet också med sig att det hela tiden finns en risk att det man säger kan komma att användas av andra för att vinna ett övertag i konkurrensen om positioner och fördelar. Man får vara försiktig med att säga sådant som kan tolkas som att man har bristande kunskap eller erfarenhet. Kommunikationsklimatet urartar därför lätt till ett positionsspel där alla vaktar på sina ställningar. Detta kan leda till att det arbete som gruppen utför får lägre kvalitet än vad man skulle kunna uppnå, eftersom misstag och problem inte påtalas i konstruktiv anda.

Oprofessionella förhållningssätt

Vi har alla ett inre liv som är mycket aktivt i sociala situationer: möten med andra människor ger upphov till känslor, förmodanden, tyckanden, inställningar och impulser till handling. Om samarbetet mellan människor som är olika ska fungera smidigt måste vi ofta göra en skillnad mellan vad vi å ena sidan privat känner och tycker om andra och å andra sidan vad vi visar utåt genom det vi säger och gör. Det är inte alla personliga känslor och tankar som hör hemma i samarbetet på en arbetsplats. Professionalitet innebär bl.a. att man låter målet att gruppen ska utföra sina uppgifter väl vara avgörande för hur man handskas med egna subjektiva känslor, tyckanden och tankar. Brist på professionalitet innebär alltså att man ohämmat låter sina egna spontana känslor, tolkningar och tyckanden styra hur man agerar gentemot andra. Det kan handla om att man personligen tycker illa om en kollega och låter detta komma till uttryck genom ogillande kommentarer, undvikande och brist på tillmötesgående eller att man låter sitt dåliga humör gå ut över människor i ens omgivning.

En arbetsplats där det är vanligt med oprofessionella förhållningssätt kännetecknas av att personalen ohämmat agerar ut sina positiva och negativa känslor, tankar och tyckanden. Detta kan leda till negativt skvaller, uppkomsten av smågrupper med starkt negativa inställningar till varandra, dålig stämning, ansamling av upplevda oförrätter, utbrott av ilska, m.m.

Professionalitet förutsätter en betydande grad av personlig mognad, t.ex. vad gäller insikten om att de egna tolkningarna av det som händer på arbetsplatsen är just tolkningar. En händelse kan ha en helt annan betydelse när den ses från en annan persons perspektiv. Brist på professionalitet i denna mening kan få till följd att det är vanligt att personer snabbt bildar sig bestämda åsikter om andra utan att reflektera över bakgrunden till det som inträffat. Dessa tolkningar och åsikter väcker känslor som leder till långvariga negativa inställningar. Det kan t.ex. finnas flera bland personalen som har en stark benägenhet att reagera med att bli sura,

förbittrade, kränkta och liknande. I sig bagatellartade missförstånd eller oskickligt tal tolkas tendentiöst som avsiktliga förolämpningar som leder till att den förment förfördelade surnar till, slutar prata med den andre, antar ett avvisande och kyligt kroppsspråk och talar illa om vederbörande till tredje person. Som kollega tar man därför alltid en stor risk när man vill föra fram egna intressen, ge uttryck för kritiska synpunkter, etc.

Det kan vara mycket obehagligt att arbeta på en arbetsplats där det finns en utbredd brist på professionalitet. Några extra elakartade uttrycksformer är trakasserier, rå jargong, häftiga känsloutbrott som man inte kan undgå att dras in i, förtal och en snårskog av negativa inställningar och bilder mellan individer och grupper.

På arbetsplatser där oprofessionella förhållningssätt är vanliga blir kommunikationskulturen lidande genom att det är riskfyllt att vara rak, spontan och öppen. Som individ riskerar man att bli utskälld, förlöjligad, utstött eller på annat sätt angripen, eller man riskerar att andra reagerar så starkt känslomässigt att det blir mycket obehagligt för en själv.⁵

Självbildsförsvår

De två första typerna av dåligt arbetsklimat, *rangfriktioner* och *rivalitets- och revirfriktioner*, är relaterade till positionsdragkamper mellan grupper eller mellan personer med vissa yrkesroller. Den tredje typen, *oprofessionella förhållningssätt*, handlar om hur individer väger ihop sin professionella roll och sina privata känslor och tyckanden. Den fjärde typen, *självbildsförsvaret*, ligger mycket nära den tredje, eftersom den också är starkt individrelaterad. Kommunikationsklimatet i en arbetsgrupp är starkt beroende av den tolerans individer har för att höra saker som kan uppfattas som kritik eller som negativa omdömen. Om det finns ett flertal personer på arbetsplatsen som är mycket måna om att kunna upprätthålla en felfri fasad blir det i allmänhet svårt att ha en öppen och rak kommunikation om problem. Dessa personer vill inte medge att de gjort misstag eller att det finns luckor i deras kunskaper. De kan vara mycket lättstöta och reagerar med stark upprördhet, harm, fientlighet, motangrepp eller förtvivlan när de upplever sig kritiserade. Alternativt kan de utveckla stor skicklighet i att signalera till andra att kritiska kommentarer och potentiellt obehagliga samtalsämnen är högst ovälkomna. Det finns många olika förhållningssätt som kan komma till användning: överkörningar, avfärdanden, tigande, förlöjliganden, känsloutbrott, verbala angrepp, etc. Konsekvensen för kollegorna blir att man får betala ett högt pris i form av personlig obehag när man vill kommunicera öppet om eventuella problem eller att det helt enkelt är mycket svårt därför att motparten är skicklig i att blockera öppna samtal.

⁵ Olika kulturer har olika förväntningar på och tolerans för utagerande av känslor. I många kulturer leder inte känsloutbrott till obehagskänslor hos andra och har därför inte en hämmande inverkan på kommunikationsklimatet.

Andra typer av dåligt arbetsklimat

De fyra typer av dåligt arbetsklimat som beskrivits ovan har valts ut därför att de är relativt vanliga. Det finns andra omständigheter som leder till ett dåligt kommunikationsklimat och jag ska här kortfattat ta upp två ytterligare typer.

En femte typ av störningar har sitt ursprung i *ointresse* eller brist på engagemang. Om en betydande andel av de som arbetar på en arbetsplats är ointresserade av kontakt med andra och dessutom inte bryr sig om det samlade resultatet av det arbete som görs är givetvis förutsättningarna för en god kommunikationskultur mycket dåliga. Försök till problemlösning eller utveckling möts då med axelryckningar, ironiska avfärdanden, tystnad eller kommentarer som går ut på att man inte har tid eller att frågan är någon annans problem. Denna typ av arbetsklimat är starkt demoraliserande, d.v.s. skapar uppgivenhet.

En sjätte typ kan uppstå på arbetsplatser där olika yrkesgrupper måste lösa komplexa problem i samarbete och där många av de individer som arbetar där resonerar i termer av vad som med en akademisk term kan kallas en *monologisk rationalitet*. Detta innebär att man är starkt identifierad med ett visst synsätt och ser detta som oförenligt med andra synsätt, t.ex. att man bara ser biologiska förklaringar eller bara psykodynamiska förklaringar som relevanta för att diagnosticera en viss problematik. I värsta fall kan detta leda till starka polariseringar med stora kommunikationsproblem och nedvärderande bilder av det andra lägret. I kapitel 4 återkommer vi till denna problematik.

Gemensamma drag i de fyra typerna av dåligt samarbetsklimat

De fyra olika typer av dåligt samarbetsklimat som beskrevs ovan har gemensamt att det är svårt att föra en öppen kommunikation om hur sakfrågor och relationsfriktioner ska hanteras och lösas. Möjligheterna att kommunicera konstruktivt om gemensamma problem försämras av att det finns "störfaktorer" som egentligen inte har med det aktuella problemet att göra. I tre av de fyra typerna av dåligt samarbetsklimat handlar det om att de inblandade personernas agerande i hög grad styrs av deras strävan att bevaka sina egna positioner. När det dyker upp en meningsskiljaktighet eller störning i relationerna blir parterna, ofta utan att medvetet reflektera över det, upptagna med känslor och handlingsimpulser som har sin grund i försvaret av rang, position och/eller självbild. I den fjärde typen, oprofessionella förhållningssätt, är det snarare brist på medvetenhet som utgör störfaktorn: en öppen och ömsesidig kommunikation kommer inte till stånd därför att de inblandade drar förhastade slutsatser, låter sina personliga sympatier eller antipatier styra eller låter sina känslor ta överhanden.

Följande situation kan användas för att illustrera de olika varianterna:

Den nyutexaminerade underläkaren Johan skriver ut en läkemedelsordination för en patient. Sjuksköterskan Anna, som har tjugo års erfarenhet inom området, bedömer ordinationen som olämplig med tanke på patientens vikt, vätskeintag och särskilda omständigheter.

I frånvaro av störfaktorer skulle det vara lätt för Anna att gå till Johan och säga till honom att med hänsyn till den och den omständigheten kanske det vore lämpligare att ändra ordinationen. Det skulle också vara lätt för Johan att lyssna på Annas synpunkter, pröva giltigheten i de argument hon för fram och sedan ändra ordinationen. Båda skulle se det som självklart att det viktiga i sammanhanget är att patienten får den lämpligaste behandlingen.

Om det finns *rangfriktioner* på arbetsplatsen så kommer Anna och Johan inte bara att ha patientens bästa i sinnet när de pratar med varandra, utan de kommer att agera på ett sätt som styrs av deras dragkamp om rangordningen dem emellan. Anna kan agera på olika sätt beroende på hennes inställning i rangfrågan.

Om hon principiellt sett är emot den rådande rangordningen använder hon kanske situationen för att markera att hon själv och Johan är jämlikar. Hon försöker då kommunicera med Johan på ett sätt som avspeglar jämlikhet. Om Johan är mån om sin högre rang väcker detta försök från Annas sida att etablera lika rang motstånd hos Johan, och han kommer kanske att försöka markera sin högre rang genom att inte lyssna på Anna, eller genom att ändra på ordinationen utan att medge att det var Annas synpunkter som fick honom att ändra sig.

Anna kanske i stället ser rangfriktionen mer som en personlig sak mellan henne själv och Johan, t.ex. genom att hon tycker att just Johan på ett irriterande sätt är mån om sin högre ställning. I så fall kan hon utnyttja situationen för att försöka sätta Johan på plats. Det kan hon göra genom att mycket tydligt peka ut för Johan att han gjort ett misstag, gärna inom hörhåll för sina sjuksköterskekollegor. Målet är här för Anna att skjuta ranghierarkin i sank genom att visa att den föregivna kompetensskillnaden som ska legitimera rangskillnaden i praktiken inte finns. Johan kommer i så fall att uppfatta detta angrepp som just ett angrepp, och sannolikt agera på ett sätt som syftar till att värna rangskillnaden.

Det finns också möjligheten att Anna accepterar rangordningen, eller i alla fall väljer att inte ifrågasätta den. I så fall väljer hon ett sätt att agera som inte utmanar rangordningen. Hon kan t.ex. på ett ytterligt försiktigt sätt antyda för Johan att han kanske inte sett vissa uppgifter om patienten eller diskret ta upp frågan med en läkare som står över Johan i rang.

Om det finns *rivalitetsfriktioner* mellan sjuksköterskor och läkare på arbetsplatsen kan frågan om just denna ordination få en symbolisk betydelse i dragkampen om vem som ska göra vad. Diskussionen mellan Anna och Johan handlar då inte bara om vilken slags ordination som är bäst för patienten i fråga, utan också om hur spelreglerna på arbetsplatsen ska se ut: vem ska fatta vilka sorters beslut och hur?

Eftersom Anna och Johan då är distraherade av sin dragkamp kan det bli svårare för dem att nyktert lyssna till och utvärdera argumenten i själva sakfrågan.

Om både Anna och Johan förhåller sig *oprofessionellt*, kan det t.ex. gå till på följande sätt: så fort Anna får höra Johans ordination avfärdar hon den som helt felaktig och som ytterligare ett bevis för Johans inkompetens. I stället för att diskutera saken med den hopplöse Johan skvallrar hon med sina sjuksköterskekollegor om Johans nya klavertramp samt går till chefsläkaren och rapporterar det fel Johan begått. Johan å sin sida, som anser sig ha goda skäl att göra den ordination han gjorde, får höra om Annas agerande, varpå han exploderar och skäller ut Anna efter noter mitt i korridoren.

Om Johan är en person som är starkt mån om sin *självbild* som kompetent läkare kommer Anna efter att ha gjort ett par erfarenheter med Johan att veta att det är riskfyllt att komma med kritiska synpunkter på något Johan gjort. Om hon påpekar för Johan att han kanske gjort en olämplig ordination kommer Johan att reagera på något sätt som blir obehagligt för Anna. Kanske går han till motangrepp och beskyller Anna för att inte ha givit honom livsviktig information. Kanske surnar han till och vägrar prata med Anna den närmaste veckorna. Kanske uppfattar han Annas agerande som ett personligt angrepp som han ger igen för genom att trycka till Anna vid varje möjligt tillfälle.

Illustrationerna ovan visar hur olika typer av kommunikationsstörningar kan försvåra samarbetet när ett konkret problem ska lösas. Exemplet ger dock ingen djupare inblick i orsakerna till att dessa störningar uppkommer, än mindre i vad som kan göras för att skapa gynnsammare förutsättningar för konstruktiv problemlösning. I följande kapitel diskuteras därför mer ingående vilka förutsättningar som gynnar respektive missgynnar uppkomsten av en demokratisk samarbetskultur på arbetsplatser.