



# HANDLEDNING FÖR CHEFER

Stödmaterial - motverka utsatthet och förebygg arbetsrelaterad stress



Myndigheten för  
arbetsmiljökunskap

# HANDLEDNING FÖR CHEFER

Att främja inkludering och hantera utsatthet på arbetsplatsen.

Den här handledningen ger konkreta råd för att stärka ditt ledarskap och uppmuntra positiva beteenden. Du får också stöd i att identifiera signaler på utsatthet och hantera diskriminering.

Handledningen hjälper dig att skapa ett öppet samtalsklimat och arbeta proaktivt för att förebygga diskriminering och utsatthet. För att du som chef ska känna dig trygg i ditt ledarskap i förhållande till detta behövs både kunskap och stöd. Med hjälp av den här handledningen får du vägledning i arbetet med att främja inkludering och hantera utsatthet på arbetsplatsen.

Handledningen är indelad i sex steg:

- 1.** Att tänka på i det egna ledarskapet
- 2.** Uppmuntra positiva beteenden och initiativ
- 3.** Strategier för att se till att alla kommer till tals i en arbetsgrupp
- 4.** Skapa ett öppet samtalsklimat
- 5.** Signaler att vara uppmärksam på
- 6.** Hantera diskriminering och utsatthet

Om du inte gjort det än - spela "687 dagar på Mars". I spelet får du möjlighet att reflektera över situationer och faktorer i arbetsmiljön som kan skapa stress hos medarbetare med annan etniskt bakgrund eller religion.

## Att tänka på i det egna ledarskapet



### Förståelse för mångfald och inkludering

- › **Utveckla en djup förståelse för mångfald:** Som chef är det avgörande att förstå att mångfald och inkludering handlar också om mer än bara representation och lika möjligheter "på pappret", det handlar även om sådant som delaktighet, respektfullt bemötande, rättvisa och likabehandling.

Men också om insikt i hur maktordningar och hierarkier kopplade till exempelvis ursprung och hudfärg på ett djupgående sätt har format – och alltså formar – vårt samhälle och människors liv. Att vara medveten om och förstå denna bredd gör det möjligt att skapa en mer inkluderande miljö där alla känner sig sedda och uppskattade. Läs på och ta del av utbildningar och litteratur som fördjupar din kunskap inom dessa områden.

- › **Reflektera över egna fördomar:** Självreflektion är en kritisk del av ledarskapet. Erkänn att alla människor har omedvetna fördomar som kan påverka hur vi interagerar med andra. Genom att regelbundet reflektera över dina egna fördomar och hur de kan påverka ditt beslutsfattande kan du arbeta aktivt för att motverka dessa. På detta område kan du använda verktyg som omedvetna bias-test, och delta i workshops eller utbildningar som syftar till att minska dessa fördomar.
- › **Led genom exempel:** Ditt ledarskap sätter standarden för hela arbetsplatsen. Var noggrann med att dina handlingar, inte bara dina ord, speglar de värderingar du vill att ditt team ska anamma. Detta inkluderar hur du hanterar svåra samtal, hur du visar respekt för olika åsikter och hur du aktivt arbetar för att inkludera alla i beslut och diskussioner.

### Aktivt och engagerat ledarskap

- › **Prioritera inkludering:** Inkludering bör inte vara en tillfällig prioritering utan snarare en central del av ditt ledarskap och företagets kultur. Detta innebär att du aktivt inkluderar mångfald och inkludering i dina ledarskapsprinciper och strategiska beslut. Inkludering ska genomsyra alla aspekter av verksamheten, från rekrytering till hur arbetsgrupper samverkar och hur beslut fattas.

Tydliggör för ditt team att inkludering inte bara är något som förväntas, utan något som aktivt uppmuntras och belönas.

- › **Lyhördhet och empati:** Lyhördhet handlar om att verkligen lyssna och försöka förstå andras perspektiv och behov, särskilt när dessa skiljer sig från dina egna. Som chef är det viktigt att du skapar en atmosfär där medarbetarna känner sig trygga att uttrycka sina tankar och känslor.

Empati är avgörande för att bygga tillit och förståelse i teamet. Genom att visa att du bryr dig om dina medarbetares välbefinnande och erkänner deras unika erfarenheter skapar du en arbetsmiljö där alla känner sig värderade.

- **Kontinuerlig självutveckling:** Ledarskap kräver ständigt lärande. Delta regelbundet i utbildningar och workshops som hjälper dig att förbättra dina färdigheter inom ledarskap, mångfald och inkludering.

Detta kan inkludera allt från ledarskapsseminarier till specialiserade kurser om interkulturell kompetens eller konfliktlösning i mångfaldiga team. Uppdatera dig kontinuerligt på nya rön och bästa praxis för att säkerställa att du leder på ett modernt och effektivt sätt.

## Uppmuntra positiva beteenden och initiativ

### 2

### Främja inkluderande beteenden

- **Uppmärksamma alla medarbetare:** Som chef måste du aktivt arbeta för att säkerställa att alla medarbetare känner sig sedda, hörda och värderade. Detta innebär att du inte bara talar till gruppen som helhet, utan också tar dig tid att engagera varje individ. Se till att inkludera alla medarbetare i diskussioner och beslut, och var medveten om att vissa individer kan behöva extra stöd för att känna sig trygga att uttrycka sina åsikter. Använd positiva förstärkningar för att uppmuntra deltagande och erkänna bidrag från alla medarbetare.
- **Uppmuntra deltagande:** Det är viktigt att skapa en miljö där alla känner sig uppmuntrade att delta och dela sina idéer. Detta kan innebära att du aktivt frågar efter input från dem som är mer tillbakadragna, eller att du strukturerar möten på ett sätt som gör det lättare för alla att delta. Du kan också implementera strategier som brainstorming-sessioner där varje individ får tid att tala utan avbrott, eller använda anonym röstning eller omröstningar för att samla in åsikter utan att utsätta någon för press.
- **Undvik favorisering:** Favorisering kan snabbt underminera en inkluderande kultur. Var uppmärksam på att du inte omedvetet favoriserar vissa medarbetare, till exempel de som har liknande bakgrund eller åsikter som du själv. Detta kräver att du är medveten om dina egna preferenser och arbetar aktivt för att säkerställa att alla medarbetare behandlas rättvist och ges lika möjligheter att bidra och utvecklas. Använd objektiva kriterier för bedömningar och beslut, och involvera flera perspektiv i utvärderingar och feedback.

### Initiativ för att stärka inkludering

- **Inför mångfaldsinitiativ:** För att stärka inkluderingen på arbetsplatsen är det viktigt att genomföra specifika mångfaldsinitiativ. Dessa kan omfatta regelbundna utbildningstillfällen om rasism, diskriminering, omedvetna fördomar och inkludering. Se till att dessa utbildningar är interaktiva och engagerande, med möjlighet för deltagarna att reflektera över och diskutera sina egna erfarenheter. Skapa även möjligheter för anställda att engagera sig i nätverk för olika grupper, såsom minoritetsgrupper eller kvinnliga ledare, för att främja dialog och samarbete.

- › **Stöd samarbeten:** Uppmuntra samarbeten över gränser genom att aktivt bilda team med medlemmar från olika bakgrunder. Organisera workshops eller projekt där medarbetare från olika delar av organisationen arbetar tillsammans. Uppmuntra utbyte av idéer och erfarenheter och belöna team som uppnår resultat genom samarbete och innovation.
- › **Genomför regelbundna check-ins:** Regelbundna en-till-en-samtal och teammöten ger dig möjlighet att kontinuerligt följa upp hur dina medarbetare mår och hur de upplever arbetsmiljön. Använd dessa möten för att ställa öppna frågor om hur medarbetarna trivs, vilka utmaningar de möter, och hur du kan stödja dem bättre. Var särskilt uppmärksam på att identifiera tecken på utsatthet eller diskriminering, och agera snabbt för att hantera eventuella problem som uppkommer.

## Strategier för att se till att alla kommer till tals i en arbetsgrupp

3

### Skapa strukturer för deltagande

- › **Roterande moderatorer:** Genom att låta olika medarbetare agera mötesledare kan du säkerställa att alla får en chans att påverka mötets struktur och samtalsordning. Detta främjar en känsla av ansvar och engagemang hos alla medarbetare. Ge varje mötesledare stöd och resurser för att lyckas, och uppmuntra dem att använda olika tekniker för att inkludera alla deltagare i samtalet, till exempel genom att ställa frågor direkt till tystare medlemmar.
- › **Anonym feedback:** Inför system för anonym feedback, till exempel digitala verktyg eller fysiska förslagslådor, där medarbetare kan dela sina åsikter och förslag utan att behöva oroa sig för negativa konsekvenser. Detta kan vara särskilt användbart för att få ärliga synpunkter från medarbetare som annars kanske inte känner sig bekväma att uttrycka sina tankar öppet. Se till att denna feedback systematiskt granskas och beaktas i beslutsprocesser.

### Aktivt deltagande från alla

- › **Direkt tilltal:** Att direkt tilltala medarbetare under möten är ett kraftfullt verktyg för att uppmuntra deltagande. Genom att rikta frågor till specifika personer visar du att du värdesätter deras åsikter och vill höra vad de har att säga. Försök att ställa frågor som kräver mer än enkla ja- eller nej-svar, så att du uppmuntrar till mer djupgående diskussioner och reflektioner. Var också medveten om skillnader i kommunikationsstil och anpassa ditt tillvägagångssätt därefter.
- › **Utrymme för reflektion:** Ge medarbetare tid att reflektera över frågor innan de svarar. Ibland kan det vara hjälpsamt att skicka ut diskussionspunkter i förväg så att alla kan förbereda sig. Detta är särskilt viktigt i team med personer från många olika

bakgrunder, där vissa medarbetare kan behöva mer tid för att formulera sina tankar på ett främmande språk eller i en ny kontext. Respektera den tid som behövs för reflektion och uppmuntra ett klimat där det är okej att ta den tiden.

### Mötesstrukturer och tekniker

- **Runda bordet-teknik:** Denna teknik innebär att alla deltagare får möjlighet att tala utan avbrott. Detta kan göras genom att gå varvet runt i rummet, där varje person får en viss tid att dela sina tankar. Denna struktur minskar risken för att vissa röster dominerar samtalen och säkerställer att alla får möjlighet att bidra. Var noga med att respektera varje deltagares tid och uppmuntra dem att uttrycka sig fritt utan rädsla för att bli avbrutna.
- **Smågruppsdiskussioner:** Stora grupper kan ibland göra det svårt för alla att känna sig bekväma att delta. Dela därför upp större grupper i mindre enheter för att diskutera specifika frågor eller ämnen. Efter dessa smågruppsdiskussioner kan varje grupp presentera sina insikter för hela gruppen, vilket ger en chans att höra olika perspektiv. Detta format kan också hjälpa till att bryta isen och uppmuntra deltagare som annars är tysta att delta mer aktivt.

## Skapa ett öppet samtalsklimat



### Bygg en kultur av öppenhet och förtroende

- **Öppen kommunikation:** En öppen kommunikationskultur är grundläggande för att skapa en arbetsmiljö där alla känner sig trygga att uttrycka sina åsikter. Detta innebär att du som chef regelbundet kommunicerar på ett transparent sätt och uppmuntrar dina medarbetare att göra detsamma. Var tydlig med att alla åsikter är välkomna och att varje medarbetares bidrag är värdefullt. Skapa regelbundna tillfällen för öppen dialog, som till exempel öppna frågestunder eller feedbacksessioner.
- **Respekt för alla åsikter:** Betona att respekt för andras åsikter är en grundläggande princip i ditt team. Detta innebär att aktivt lyssna på andra, även när man inte håller med, och att undvika att avfärda eller ignorera någon annans perspektiv. Skapa riktlinjer för hur diskussioner ska föras, där respekt och öppenhet för olika åsikter är centrala. Var också beredd att ingripa om samtal urartar eller om någon behandlas orättvist.

### Möta konflikter konstruktivt

- **Snabb konflikthantering:** Konflikter kan inte alltid undvikas, men de kan hanteras på ett konstruktivt sätt om de tas itu med tidigt. När en konflikt uppstår, var snabb med att agera genom att arrangera ett möte med de inblandade parterna för att förstå situationen och de underliggande orsakerna.

Använd aktiva lyssningstekniker och skapa en säker miljö där alla känner sig trygga att uttrycka sina känslor och synpunkter. Arbeta mot en lösning som är rättvis och acceptabel för alla inblandade.

- › **Medla när det behövs:** Ibland kan konflikter bli så komplexa att de kräver medling. Som chef bör du vara beredd att agera som medlare eller anlita en extern medlare om situationen kräver det. Medling handlar om att hjälpa de inblandade att kommunicera effektivt och att hitta gemensamma intressen och lösningar. Se till att processen är transparent och att alla inblandade parter känner sig hörda och respekterade.

### Regelbundna samtal och feedback

- › **Schemalagda samtal:** Regelbundna samtal med medarbetarna är en nyckel till att bygga förtroende och förstå deras upplevelser. Dessa samtal bör vara strukturerade men också öppna för att ta upp de ämnen som medarbetarna själva vill diskutera. Genom dessa samtal kan du få insikt i hur arbetsmiljön upplevs och identifiera eventuella problem eller förbättringsområden innan de eskalerar. Var beredd att ta upp svåra ämnen och visa att du är villig att lyssna och agera på det som sägs.
- › **Feedbackkultur:** En stark feedbackkultur innebär att feedback inte bara ges av chefen till medarbetarna, utan att det är en ömsesidig process där alla parter kan ge och ta emot feedback på ett konstruktivt sätt. Uppmuntra dina medarbetare att regelbundet ge feedback, både till varandra och till dig som chef. Detta kan inkludera både positiv feedback och konstruktiv kritik. Skapa system och rutiner som gör det lätt för medarbetare att ge feedback, och visa att du tar feedbacken på allvar genom att agera på den.

## Signaler att vara uppmärksam på



### Tecken på utsatthet och diskriminering

- › **Förändringar i beteende:** Som chef är det viktigt att vara uppmärksam på subtila förändringar i dina medarbetares beteende som kan indikera utsatthet eller diskriminering. Detta kan inkludera att en tidigare aktiv och engagerad medarbetare plötsligt blir tystare, drar sig undan från sociala situationer eller visar tecken på oro eller stress. Det kan också vara att en medarbetare börjar undvika vissa personer eller situationer. Var inte rädd för att ta upp dina iakttagelser med medarbetaren på ett omsorgsfullt och icke-konfrontativt sätt, och erbjud ditt stöd.
- › **Ökad frånvaro eller sjukskrivningar:** En ökning i frånvaro eller sjukskrivningar kan vara ett tecken på att en medarbetare upplever hög stress eller att de känner sig osäkra eller ovälkomna på arbetsplatsen. Om du märker en sådan förändring, ta initiativ till ett samtal för att undersöka orsakerna och diskutera hur du som chef kan stödja medarbetaren. Var särskilt uppmärksam på om det finns mönster som pekar på att frånvaron är kopplad till specifika situationer eller interaktioner på arbetsplatsen.

## Tecken på stress och ohälsa

- › **Fysiska tecken:** Stress och ohälsa kan ofta manifesteras genom fysiska symptom. Var uppmärksam på om en medarbetare visar tecken på trötthet, huvudvärk, eller andra stressrelaterade symptom, som smärta eller muskelspänningar. Dessa tecken kan indikera att personen hanterar en hög arbetsbelastning eller känslomässigt tryck, särskilt om de inte har haft dessa problem tidigare.

Ta initiativ till att prata med medarbetaren om deras arbetsbelastning och deras allmänna hälsa, och erbjud stöd genom exempelvis företagshälsovård eller anpassning av arbetsuppgifter.

- › **Emotionella tecken:** Förutom fysiska symptom kan stress och ohälsa också visa sig genom förändringar i humör eller beteende. Var uppmärksam på om en medarbetare blir mer irriterad, orolig eller drar sig undan från sociala interaktioner.

Dessa förändringar kan vara tecken på att personen kämpar med arbetsrelaterad stress eller andra problem. Som chef är det viktigt att du agerar med empati och erbjuder en lyssnande öron samt det stöd som behövs för att medarbetaren ska kunna hantera sin situation på ett hälsosamt sätt.

## Tecken på dålig arbetsmiljö

- › **Minskad kommunikation:** Ett tecken på en dålig arbetsmiljö kan vara att medarbetarna kommunicerar mindre med varandra eller med dig som chef. Detta kan indikera att det finns underliggande problem, såsom rädsla för att tala ut, bristande tillit, eller spänningar inom teamet.

Om du märker att kommunikationen minskar, bör du undersöka orsakerna och arbeta aktivt för att öppna upp kommunikationskanalerna igen. Detta kan innebära att du behöver skapa nya forum för dialog eller genomföra åtgärder för att stärka tilliten inom teamet.

- › **Bristande engagemang:** Ett annat varningstecken är om du märker en generell brist på engagemang eller motivation bland dina medarbetare. Detta kan visa sig genom en ökad passivitet under möten, minskat deltagande i teamaktiviteter, eller att medarbetare visar mindre intresse för sina arbetsuppgifter.

Bristande engagemang kan vara ett tecken på att medarbetarna inte känner sig värderade eller inkluderade, eller att det finns andra underliggande problem som behöver åtgärdas. Genomför en djupare analys av arbetsmiljön och överväg att genomföra engagemangsundersökningar för att få en bättre förståelse av situationen.



## Hantera diskriminering och utsatthet



### Omedelbara åtgärder vid diskriminering

- › **Ta anmälningar på allvar:** När en medarbetare rapporterar att de har upplevt diskriminering eller utsatthet är det absolut nödvändigt att du som chef agerar omedelbart. Visa att du tar situationen på största allvar genom att lyssna noggrant och utan att avbryta eller ifrågasätta deras upplevelse. Bekräfta medarbetarens känslor och gör det klart att deras välbefinnande är en prioritet för dig. Var också tydlig med att det inte kommer att tolereras någon form av repressalier mot den som rapporterar diskriminering.
- › **Säkra miljön:** Säkerställ att medarbetaren känner sig trygg under hela utredningsprocessen. Detta kan innebära att omedelbart flytta eller omstrukturera arbetsuppgifter för att separera den utsatta personen från den eller de individer som anklagas för diskriminering. Erbjud också tillgång till stöd, såsom HR, juridisk rådgivning eller psykologiskt stöd, och informera medarbetaren om vilka åtgärder som kommer att vidtas och hur processen kommer att fortlöpa.

### Utredning och åtgärder

- › **Snabb och grundlig utredning:** En snabb och grundlig utredning är avgörande för att säkerställa rättvisa och förtroende i hanteringen av diskrimineringsfall. Använd en objektiv och transparent process, där alla parter får möjlighet att framföra sina versioner av händelsen. Se till att dokumentera allt noggrant och håll alla inblandade informerade om processens gång. Det är viktigt att processen inte drar ut på tiden, men samtidigt måste den vara tillräckligt noggrann för att säkerställa att alla fakta kommer fram.
- › **Konsekventa åtgärder:** Baserat på utredningens resultat bör du vidta konsekventa och rättvisa åtgärder. Om diskriminering har bevisats, kan detta innebära disciplinära åtgärder mot den ansvariga personen, såsom varning, omplacering eller i allvarliga fall uppsägning. Förutom individuella åtgärder, överväg också att implementera eller förstärka organisationens utbildningsprogram och rutiner för att förebygga framtida incidenter. Se till att de åtgärder som vidtas är proportionerliga och transparenta, och kommunicera klart om hur organisationen tänker förhindra liknande problem i framtiden.

### Förebyggande arbete

- › **Utbildning och medvetenhet:** Regelbundna utbildningsinsatser är avgörande för att förebygga diskriminering och utsatthet. Organisera återkommande workshops och seminarier som fokuserar på omedvetna fördomar, kommunikation, och hur man kan främja en inkluderande arbetsmiljö. Dessa utbildningar bör vara obligatoriska för alla medarbetare, inklusive ledningen. Det är också viktigt att uppdatera innehållet regelbundet för att reflektera nya rön och trender inom området.

- › **Skapa en inkluderande kultur:** Att skapa och upprätthålla en kultur där mångfald och inkludering är centrala värden kräver kontinuerligt arbete. Detta kan omfatta att fira olika kulturella och religiösa högtider, uppmuntra mångfald i rekrytering och befordringar, samt att integrera principer för inkludering i alla aspekter av arbetsplatsens kultur. Varje medarbetare bör känna att deras unika perspektiv uppskattas och att de har lika möjligheter att bidra och utvecklas inom organisationen.

### Långsiktig uppföljning och stöd

- › **Fortsatt stöd till utsatta medarbetare:** Det är viktigt att inte bara fokusera på den omedelbara hanteringen av ett diskrimineringsfall, utan också att ge långsiktigt stöd till de drabbade medarbetarna. Detta kan innefatta uppföljande samtal, tillgång till mentorskap eller coaching, och möjlighet att delta i stödgrupper eller nätverk inom organisationen.

Genom att erbjuda kontinuerligt stöd visar du att organisationen inte bara hanterar problem reaktivt, utan också arbetar för att skapa en miljö där alla medarbetare kan trivas och utvecklas.

- › **Utvärdering av processer:** Efter att ha hanterat ett diskrimineringsfall är det viktigt att utvärdera och justera de processer och policyer som finns på plats. Detta kan inkludera att granska hur effektivt situationen hanterades, om några steg kunde ha förbättrats, och om organisationen behöver ändra sina riktlinjer för att bättre förebygga framtida incidenter. Engagera hela teamet i denna utvärdering för att få olika perspektiv och skapa en lärande miljö där organisationen ständigt strävar efter förbättring.