



Så hanterar du etiska dilemman

Vi vill ge chefer bättre förutsättningar att leda

Saco, Sveriges akademikers centralorganisation, består av 23 förbund som företräder Sveriges akademiker. Vi är en partipolitiskt obunden facklig organisation. Bland våra medlemmar finns runt 140 000 chefer, vilket gör oss till en av Sveriges största chefsorganisationer.

Du kan vara medlem i ditt Sacoförbund genom hela din karriär. Saco och förbunden arbetar för att du som chef ska kunna göra ett bra jobb och att det ska löna sig att vara chef.

Läs mer på www.saco.se/chef. Du kan också prenumerera på nyheter om chef- och ledarskap via Sacos nyhetsbrev Chefsnyheterna: www.saco.se/chefsnyheterna

► Saco Chefsråd har formulerat ett antal råd kring etik och hur du som chef kan göra för att förebygga, upptäcka och hantera oegentligheter inom verksamheten.

Våra råd handlar om till exempel diskriminering, sexuella trakasserier, mobbning, mutor, bedrägerier eller fusk. Som grund har vi använt oss av material från Tomas Brytting som är professor i organisationsetik vid Ersta Sköndal högskola.

Oegentligheter i olika former förekommer på många arbetsplatser. Att tänka till kring och att hantera frågor om etiska dilemman är något som chefer på alla nivåer behöver göra. Vissa verksamheter har byggt upp rutiner och system för att hantera den här typen av frågor, andra har det inte. Förhoppningen är att du som är chef kan ha nytta av råden och att de kan fungera som en grund för att få igång en diskussion kring etik i verksamheten.

Att förebygga oegentligheter

- *Ta fram en gemensam värdegrund* som är kopplad till verksamheten. Arbetet bör göras tillsammans med medarbetarna, så att alla känner igen sig. Ha gärna återkommande diskussioner kring vad den gemensamma värdegrunden står för.
- *Klargör tidigt din syn och förväntningar* i fråga om värdegrund och etik. Det är viktigt att du som chef är tydlig med var du står i dessa frågor. Kommunicera detta med dina medarbetare. Du måste också föregå med gott exempel och själv agera i enlighet med det du står för.
- *Ta fram spelregler* kring hur ni ska bete er mot varandra på arbetsplatsen. Prata också om vilka förväntningar som finns på olika roller i verksamheten. Fundera över såväl medarbetarrollen som chefsrollen.
- *Förbered nya chefer*. I introduktionen av nya chefer bör diskussion om etik i verksamheten och utbildning i det svåra samtalet ingå.



- *Skapa interna regler och administrativa kontrollsystem för verksamhet och ekonomi*. Det behövs tydliga regler – som går att följa – och kontrollsystem för till exempel attestering, delegering, representation, resor i tjänsten, hantering av vissa arbetsuppgifter.
- *Tänk igenom riskerna i verksamheten*. Olika verksamheter, eller delar av verksamheten, kan ha olika risker. Tänk till kring vilka dessa risker kan vara. Finns det interna regler och administrativa kontrollsystem för att förebygga och eventuellt fånga upp avvikelser i verksamheten som kan bero på oegentligheter?
- *Samarbete med olika parter*. Det är viktigt att ha en god dialog med olika parter som finns inom, eller kopplade till, verksamheten. Det kan handla om revisorer, styrelse och fackliga parter.

Att upptäcka oegentligheter

- *Var uppmärksam på varningssignaler*. Det kan röra sig om avvikande resultat och verksamhet, missbruksproblem eller personer som inte respekterar regler, värdegrund och normer.
- *Sök kunskap* – utgå från att du inte vet. Interna visselblåsarfunktioner kan vara ett sätt. Fackligt förtroendevalda kan vara viktiga visselblåsare och också ha viktig kunskap om verksamheten. Försök få till stånd informella möten för att få en helhetsbild. Lyssna även utanför organisationen – det är lätt att bli hemmablind.

Att hantera oegentligheter

- *När du får kännedom om eller misstänker oegentligheter - utred direkt vad som hänt* – döm inte någon på förhand.
- *Informera* hela tiden medarbetarna om var processen står, under utredningen. Var så öppen du kan med det du vet, med respekt för den personliga integriteten. Utgå från öppenhet och transparens, men spekulera aldrig.
- *Visa handlingskraft och var konsekvent*. Behandla alla lika, oavsett ställning i organisationen eller personliga relationer. Kanske behöver grupper splittras, om subkulturer har uppstått som påverkar verksamheten negativt.
- *Vidta åtgärder*. När någon agerat på ett felaktigt sätt måste det följas av någon typ av åtgärd. Det kan handla om varning, att betala tillbaka pengar, löneavdrag, utebliven löneförhöjning, omplacering eller uppsägning. Beroende på omständigheterna kan det också i vissa fall vara aktuellt med stöd och rehabilitering. Vid misstanke om brott, överväg om polisanmälan bör ske.
- *Se till att ha någon att bolla med*. Det kan vara ett nätverk av chefer internt eller externt, en mentor eller konsulter.

Saco Chefsråd är ett fristående råd med chefer från olika yrkesområden. Inom rådet finns lång erfarenhet av chef- och ledarskap inom såväl privat som offentlig sektor. Rådet har bildats för att stärka kunskapen inom Saco om chefers arbetsituation, villkor och strategiska utmaningar.