

Arbetsblad och kompletterande arbetsmaterial i anslutning till Thomas Jordans föreläsning för chefer vid Sahlgrenska sjukhuset 6.9 2019

På följande sidor finns först de tre arbetsblad som introducerades under föreläsningen, i pdf-format. De sidor som kan fyllas i finns också som separata dokument i word-format, så att man kan öppna dem i egen dator och därmed enklare kan skriva in egna slutsatser än i pdf-filer.

Efter de tre arbetsbladen i denna fil finns några sidor med kompletterande material till arbetsblad 1. Dessa är kopplade till två av hörnen i konflikttriangeln:
C-hörnet: Frågor med konfliktpotential och vanligt förekommande behov
B-hörnet: Kriterier för rättfärdighet, skonsamma överkörningar och en översikt över de fyra grundansatserna som finns för att lösa frågor med konfliktpotential.

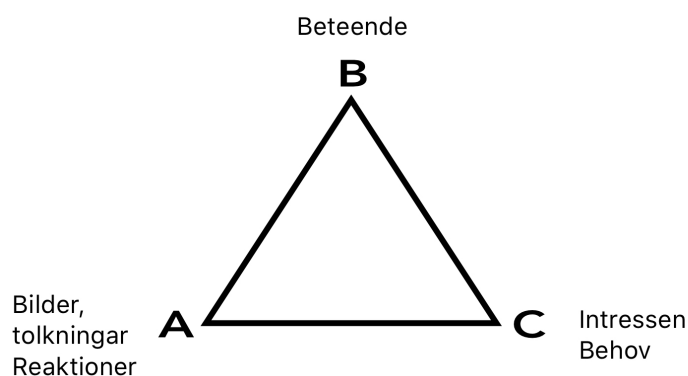
Jag hoppas att detta material kan vara ett stöd i situationer där det finns någon typ av motstånd i angelägna förändringsprocesser (som t.ex. att ta tillvara på möjligheter med digitalisering).

Det går bra att kontakta mig om det finns frågor (som inte tar alltför mycket tid att besvara ...).

Thomas Jordan (lektor i arbetsvetenskap vid Göteborgs universitet och utbildare i eget företag)
thomas.jordan@perspectus.se
0722006710

Arbetsblad 1: När medarbetare reagerar med motstånd mot förändringar

Om du vill "packa upp" ett upplevt motstånd hos dina medarbetare kan Galtungs ABC-modell vara till stöd. Vad beror motståndet på? Finns det sakliga skäl bakom motståndet, så som faktiska eller befarade försämringar i medarbetarnas arbetsförhållanden (C-hörnet)? Har medarbetarna reagerat negativt på hur ledare kommunicerat och agerat i samband med pågående förändringsarbete (B-hörnet)? Hur ser medarbetarnas tolkningar, berättelser, reaktioner och sinnesstämning ut (A-hörnet)? När du har hypoteser om källorna till motstånd, prova om dessa hypoteser verkar stämma, genom att prata med medarbetarna. När du tycker dig ha en god förståelse av motståndets källor är det dags att utforma strategier för att hantera dessa källor.



<i>ABC-modellens tre hörn</i>	C: Sakfrågor, intressen, behov	B: Beteenden	A: Tolkningar, reaktioner
<i>Källor till motstånd</i>	Hur medarbetarnas intressen och behov påverkas (kommer i kläm) av förändringar. – Intressen – Behov (t.ex. behov av att hålla god kvalitet; rimlig arbetsbelastning; kunna ha inflytande)	<i>Hur</i> chefer och andra kommunicerar och agerar i samband med organisationsförändringar kan i sig vara en källa till motstånd. Upplevelse av att frågor inte hanterats på lämpligt sätt väcker motstånd. Jmf. forskning om "procedural justice"	Medarbetarnas bilder av vad som händer och av ledningen. Vilka berättelser har medarbetarna om det som pågår och förstår i organisationen? Vilka känslor väcks? Vilka inställningar har de till arbetsgivaren?
<i>Strategier för att förebygga och hantera motstånd (exempel)</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Göra riskanalys av hur intressen och behov kan påverkas • Bekräfta legitimiteten i medarbetarnas intressen och behov 	<ul style="list-style-type: none"> • Använda fyra ansatser situationsanpassat: dialog, diskussion, regelstyrda procedurer, överkörning. • Skonsamma överkörningar 	<ul style="list-style-type: none"> • Underhålla kontextmedvetenhet • Efterfråga och tala om medarbetarnas tolkningar (narrativ) • Vara så transparent som möjligt

	C: Sakfrågor, intressen, behov Lista medarbetarens intressen och behov som faktiskt kan komma i kläm genom kommande förändringar.	B: Beteenden Se över vilka sätt att kommunicera och agera som riskerar att väcka negativa reaktioner ("i onödan")	A: Tolkningar, reaktioner Lista i punktform medarbetarens bilder, tolkningar och reaktioner.
<i>Källor till motstånd</i>			
<i>Strategier för att förebygga och hantera motstånd</i>			

Arbetsblad 2: Jämförelse av perspektiv i en vald fråga

	Mitt/vårt perspektiv	Den andres/de andras perspektiv
<p>Fokus Vilka frågor, problem, uppgifter, mål ses som <i>mest</i> angelägna?</p>		
<p>Värderingar Vilka värderingar ses som centrala, styrande (kanske t.o.m. icke förhandlingsbara)?</p>		
<p>Farhågor Vilka farhågor om oönskade konsekvenser oroar man sig mest för?</p>		
<p>Åtgärdsförslag Vilka åtgärder ses som mest angelägna?</p>		
<p>Förändringsteorier Vilka typer av förändringsmekanismer tror man är mest verksamma? (t.ex. ekonomiska incitament, regler och påbud, delegation av befogenheter, ändrad organisationsform, värdegrundsarbete, kompetensutveckling)</p>		
<p>Blinda fläckar Vilken problematik och vilka risker uppmärksammas <i>inte</i>?</p>		

Arbetsblad 3: När man i princip vill genomföra en förändring – men det händer inte så mycket ...

Här är ett arbetsblad som kan användas för att undersöka om *man själv* (som individ, grupp eller organisation) har en ambivalens inför att ta itu med en önskad förändring. Metodiken kommer från de amerikanska psykologerna och forskarna Robert Kegan och Lisa Lahey, och går under namnet *immunity to change*. Grundtanken är att om man å ena sidan vill (eller säger sig vilja) genomföra en förändring, men den blir inte riktigt av, då kan en förklaring vara det Kegan och Lahey kallar *competing commitments*, som ungefär kan översättas till konkurrerande intressen, där de intressen som blockerar förändringen ofta är outtalade eller till och med omedvetna. Genom att formulera de konkurrerande intressena klart och tydligt blir det lättare att utveckla en handlingsplan som har bättre förutsättningar att leda dit man vill komma (eller avstå från orealistiska visioner).

Det handlar om att formulera egna svar på fyra frågor:

1. Vad det är du/ni vill uppnå?
2. Vad det är du/ni gör eller inte gör som hindrar dig/er från att uppnå de mål ni har?
3. Vilka dolda konkurrerande intressen kan finnas?
4. Vilka underliggande (ev. falska) antaganden påverkar inställningen?

Nedan ges ett (fiktivt) exempel på hur det kan se ut:

Vad är det du/ni vill uppnå?	<ul style="list-style-type: none">• Kraftfullt utnyttja möjligheterna med digitalisering för att bättre utnyttja begränsade resurser och därmed förbättra vården.
Vad är det du/ni inte gör och/eller gör som hindrar dig/er att uppnå målen?	<ul style="list-style-type: none">• Avsätter inte tid och engagemang för att sätta oss in i möjligheter med digitalisering.• Utser inte processledare med tid, resurser och befogenheter att kraftfullt driva förändringsprocesser.
Vilka dolda konkurrerande intressen kan finnas?	<ul style="list-style-type: none">• Hålla en hårt pressad verksamhet rullande.• Arbete med digitalisering kan inkräkta på tiden för att sköta kärnuppdraget.• Värna om att kunna fokusera på att arbeta med vård och människor snarare än teknik och förvaltning.
Vilka bakomliggande (ev. falska) antaganden påverkar inställningen?	<ul style="list-style-type: none">• Digitalisering kommer att göra vården mer opersonlig och byråkratisk för våra patienter.• Arbete med digitalisering kommer att öka arbetsbelastningen.• Digitaliseringsarbetet kommer att innebära förändringar i arbetsorganisationen som kommer att väcka motstånd och kritik i en redan ansträngd situation. Detta kan komma att göra mig/oss impopulära hos personalen och ytterligare förvärra bemanningsproblematiken.

Instruktion:

Läs igenom frågorna och exemplet ovan ordentligt, så att idén med arbetsbladet är tydlig. Besvara sedan frågorna i den tomma tabellen på nästa sida så ärligt som möjligt. Gärna i dialog med en kollega.

När de fyra frågorna är besvarade: överväg om du kan dra slutsatser om vad som bör göras.

Referenser:

Kegan, R., & Lahey, L. L. (2001). The real reason people won't change. *Harvard Business Review*, November 2001.
Kegan, R., & Lahey, L. L. (2009). *Immunity to change: How to overcome it and unlock potential in yourself and your organization*. Harvard Business Press.

Arbetsblad: konkurrerande intressen

Vad är det du/ni vill uppnå?	
Vad är det du/ni inte gör och/eller gör som hindrar dig/er att uppnå målen?	
Vilka dolda konkurrerande intressen kan finnas?	
Vilka bakomliggande (ev. falska) antaganden påverkar inställningen?	

Inventering av förutsägbara konfliktfrågor

På alla arbetsplatser finns det teman som har en viss konfliktpotential, det vill säga man måste räkna med att personer eller grupper kommer att ha önskemål som av och till blir blockerade. Beroende på verksamhetens karaktär och eventuella pågående förändringsprocesser är det olika sorters teman som kan bli aktuella. Varje arbetsplats har sin särskilda profil vad gäller konfliktpotentialen. Vilka av följande teman kan innebära viss konfliktpotential inom organisationen? Lista punkter. Som stöd kan du använda listan med ”Exempel på frågor med konfliktpotential” som finns längst i slutet av bilagan.

Fördelningsfrågor

Pengar: till exempel prioriteringar i budget eller fördelning av löneutrymme.

Arbetsbörda: fördelning av arbetsbördan mellan individer, grupper, enheter eller yrkesgrupper.

Tid: Vad ska vi lägga tid på och hur mycket tid ska läggas på en viss arbetsuppgift?

Positionsfrågor

Hur ska en befintlig position besättas, till exempel en viss tjänst, roll, arbetsuppgift eller placering som personer har önskemål om att få eller slippa? Vem ska arbeta på en viss tid och vem eller vad ska finnas på en viss plats?

Exempel på frågor med konfliktpotential

Med utgångspunkt från våra konsultuppdrag och det vi ser där har vi listat frågor/teman som ofta dyker upp som en del i konfliktsituationer. Vi ser också att flera av dem riskerar att återkomma och eskalera om man inte inrättar former för att hantera dem. Vi har formulerat dessa frågor som önskemål.

Fördelningsfrågor – önskemål om

Pengar

- att få högre lön
- att få pengar till visst projekt
- att få gå en viss fortbildning
- att få köpa in viss utrustning
- att få mer resurser för att klara av det uppdrag man har (till exempel för att anställa mer personal, kunna ta in vikarier)
- att få övertid utbetald i pengar
- att få pengar till externt stöd, till exempel för utveckling av verksamheten eller handledning.

Arbetsbörda

- att få avlastning genom att arbetsuppgifter läggs på andra
- att få slippa vissa besvärliga arbetsuppgifter
- att inte få nya arbetsuppgifter utan att några andra tas bort
- att inte behöva ta kollegans arbetsuppgifter vid olika typer av frånvaro
- att i en förändringsprocess få avlastning i ordinarie arbetsuppgifter.

Tid

- att få mer tid för att kunna utföra arbetsuppgifter med god kvalitet
- att få rimlig tid att introducera/utbilda nya kollegor
- att få rimlig tid att lära sig nya arbetssätt, metoder, datasystem etc.
- att få mer tid med kollegor och/eller chef

- att få tid för återhämtning och reflektion
- att andra (kollegor, chef, medarbetare) ska prioritera sin tid på annat sätt (till exempel avsätta mer tid för att göra saker som är viktiga för mig)
- att mötestid ska användas mer effektivt (det vill säga på de frågor jag tycker är viktiga).

Positionsfrågor – önskemål om

- att få en viss tjänst
- att få vara projektledare i visst projekt
- att få vara med i en arbetsgrupp i en viktig fråga
- att en viss person man anser lämplig ska få en strategisk position
- att slippa otacksam arbetsuppgift som måste göras av någon
- att få ett visst arbetsrum
- att bli tilldelad viss position i ett arbets- eller semesterschema
- att få (eller slippa) arbeta i visst arbetslag eller med viss kollega
- att få använda viss lokal för viss verksamhet under vissa tider
- att få möjlighet att skaffa sig erfarenheter genom att praktisera i visst sammanhang.

Strukturfrågor – önskemål om

- att arbetssätt/metodik/rutiner ska förändras (eller inte förändras) på visst sätt
- att ändra system för arbetsscheman
- att ändra principer för övertidsersättning
- att vissa befogenheter ska kopplas till viss roll

- att förändra hur beslut bereds och avgörs
- att lönesättningen ska vara mer rättvis
- att det ska finnas tydliga lönekriterier
- att föreslagna organisationsförändringar inte ska genomföras.

Beteendenormfrågor – önskemål om

Bemötande

- att bli bemött på ett mer respektfullt sätt
- att slippa höra nedsättande kommentarer och skämt
- att andra ska vara villiga att avsätta tid för att lösa frågor
- att andra ska vara mer flexibla och tillmötesgående
- att andra ska hålla överenskommelser
- att ägna mindre tid åt socialt småprat
- att andra ska vara mer tillgängliga och lagom personliga
- att slippa bli utsatt för andras känsloutbrott och dåliga humör
- att andra ska framföra eventuell kritik på ett mer konstruktivt sätt
- att andra ska sluta sprida elakt skvaller
- att andra ska hålla bättre ordning efter sig.

Sköta arbetsuppgifter

- att andra ska komma i tid till jobbet
- att andra ska arbeta med sina arbetsuppgifter mer effektivt
- att andra ska låta bli att dra över på raster och rökpauser
- att andra ska genomföra sina arbetsuppgifter mer noga/med bättre kvalitet
- att andra ska bemöta kunder/elever/patienter/brukare/besökare et cetera på ett annat sätt
- att andra ska följa beslutade rutiner och arbetssätt
- att andra ska vara villiga att anpassa sina arbetssätt så att samarbetet fungerar smidigt.

Övertygelsefrågor – önskemål om

- vilka värden som ska vara överordnade när prioriteringar måste göras
- vilka metodriktningar eller teoretiska perspektiv som ska genomsyra verksamheten
- vilka kvalitetskriterier som ska användas
- att förändra eller inte förändra en verksamhets identitet
- vilken utbildningsbakgrund som ska krävas för att få utföra vissa arbetsuppgifter.

Behov som ofta är viktiga drivkrafter i arbetslivet

Förtroende	Kunna lita på andra människor	_____
Respekt	Känna sig respekterad	_____
Bekräftelse	Få erkännande för egna bidrag och kvaliteter	_____
Begriplighet	Känna att man har klarhet om vad som gäller	_____
Rättvisa	Känna att saker går rätt till	_____
Samhörighet	Känna att man accepteras och hör till	_____
Trygghet	Ha rimlig grad av ekonomisk och annan säkerhet	_____
Rimlig arbetsbörda	Känna att arbetssituationen är hållbar	_____
Kontroll	Ha koll på läget, rimlig grad av förutsägbarhet	_____
Smidighet	Slippa onödiga trögheter, hinder och komplikationer	_____
Autonomi	Ha rimlig grad av frihet att styra egen tillvaro	_____
Stimulans	Ha intressanta arbetsuppgifter och utrymme att lära, utvecklas och skapa	_____
Kvalitet	Känna att det man gör har god kvalitet och är meningsfullt	_____
Värna andra	Skydda andra från skada och tillgodose andras behov	_____
Självrespekt	Kunna känna sig kompetent, god, och framgångsrik	_____
Kraft	Känna sig stark och förmögen att hantera situationen	_____
Frid	Ha goda relationer och harmoni; slippa spänningar	_____

Kriterier för rättfärdighet och källor till motstånd och ilska

Kriterier för rättfärdighet i procedurer	Motstånd/ilska väcks om man <i>upplever</i> att...
<p>Representation/kontroll Berördas möjligheter att utöva inflytande över beslut och åtgärder; huruvida man har möjlighet att lägga fram sina synpunkter och om dessa synpunkter beaktas på ett adekvat sätt av makthavare.</p>	Man saknar möjligheter att få sina synpunkter hörda och beaktade.
<p>Konsistens Om man i en specifik situation blir behandlad på ett sätt som är likvärdigt i förhållande till hur man själv eller andra blir behandlade i jämförbara andra situationer.</p>	Man blir särbehandlad eller mindre rättvist behandlad än andra.
<p>Etiskt bemötande Om vad som händer i de mellanmänniska kontakterna, om man blir behandlad på ett hövligt eller ohövligt, ärligt eller oärligt sätt. Etiskt bemötande innebär respekt för berördas rättigheter, integritet och självkänsla genom att man agerar enligt allmänt accepterade moraliska normer.</p>	Man blir bemött på ett respektlöst, avfärdande, oärligt, nedlåtande, ointresserat sätt.
<p>Reduktion av partiskhet (bias suppression) Att makthavare anstränger sig att vara opartiska, ärliga och rättvisa i beslutsprocesser genom att undertrycka egenintressen och fördomar.</p>	Makthavare baserar sina beslut och sitt agerande på motiv som grundar sig i särintressen, maktspel och/eller förutfattade meningar.
<p>Beslutsprecision (decision accuracy) Om makthavare har tillgång till tillräcklig och adekvat information för att kunna göra initierade bedömningar av en fråga med hänsyn till rådande omständigheter.</p>	Makthavare agerar utan att ha bemödat sig om att skaffa och värdera information om förutsättningar och möjliga konsekvenser.
<p>Möjlighet till korrigerig Om det finns möjligheter att förändra, riva upp eller avvisa vad som bedöms vara ett dåligt beslut. Sådana korrigeringar kan ske genom en överklagandeprocuder eller genom överprövning via en person eller organisation som agerar ombud.</p>	Det saknas möjlighet att förändra, stoppa eller återkalla beslut som det finns starka sakliga skäl att ifrågasätta.

Anpassat efter Gleason, S.E. and K. Roberts. 1977. *Lessons from workers compensation: Perceptions of fairness in disputes*. In S.E. Gleason (Ed.). *Workplace Dispute Resolution: Directions for the 21st Century*. East Lansing, MI: Michigan State University Press.

Skonsamma överkörningar (version 2)

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 angämpliga, 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

- Beskriv om hur din verklighet 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. Professionallitet 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 ökansliga överkörningar ofta får.

6. Fråga vad de berörda behöver för att kunna acceptera beslutet*

- Givet att beslutet ligger fast, kan något läggas till eller modifieras så att det blir lättare för de berörda att leva med beslutet?
- Har de berörda invändningar eller farhågor som kan lindras eller undanröjas?

Varför?

Om hänsyn tas till de överkördes invändningar och förslag kan de slutförda besluten dels få bättre kvalitet, dels bli lättare att genomföra och bli mer hållbara genom att de berörda inte gör motstånd.

* Inlämnat från Myrna Lewis version av Deep Democracy, se hennes bok Inside the No.

Dialog, diskussion, regelstyrda procedurer och överkörningar

Dialog innebär att:

- Parterna vill uppnå samförstånd om hur frågan ska regleras.
- Parterna är intresserade av att förstå hur andra parter ser på frågan, inte bara vad gäller rena sakargument, utan också parternas subjektiva upplevelse och tolkningar av frågan. Parterna ser varandras berättelser som viktiga komponenter att förstå för att kunna komma fram till en god lösning.
- Parterna har, i enlighet med förra punkten, förtroende för att man kommer att bemötas med respekt och god vilja från andra parter.
- Parterna är villiga att lyssna och är öppna för möjligheten att det man får höra från andra kan innebära att egna synsätt påverkas och förändras. Man har alltså inte slutgiltigt låst sig vid färdiga ståndpunkter.

Diskussion innebär att:

- Parterna tror att andra berörda parter är mottagliga för sakliga argument och att det är möjligt att nå fram till en ömsesidigt acceptabel överenskommelse genom diskussion/förhandling.
- Parterna känner sig förpliktade till att hålla sig till sakliga, relevanta argument i diskussioner resp. förhandlingar om sakfrågan.
- Argument formuleras och prövas.
- Lösningar ska vara rimliga i förhållande till de relevanta argument som lagts fram (förpliktelse att väga in sakliga och relevanta argument).

Regelstyrda procedurer innebär att:

- Parterna inte tror att andra parter låter sig påverkas av sakargument i en sådan utsträckning att man kan nå fram till en ömsesidigt acceptabel överenskommelse genom diskussion/förhandling. Parterna är övertygade om att andra parter kommer att fortsätta driva redan intagna ståndpunkter oberoende av vilka sakargument som förs fram.
- Man använder sig av någon typ av regelstyrd procedur för att nå fram till ett giltigt beslut. "Reglerna" kan vara explicita och formella, eller implicita och informella. Exempel på explicit regelstyrda procedurer är omröstning; delegering; avdömning av högre nivå; användning av regelverk i avtal, kontrakt, uppdragsbeskrivningar; tillämpning av fasta kriterier; rättsliga processer; MBL-förhandlingar. Exempel på implicita regelstyrda procedurer är debatt (där den retoriskt skickligaste vinner debatten på poäng; eller där den mest uthålliga tröttar ut mindre uthålliga som ger upp) och olika varianter av "härskartekniker" vid möten.
- Utfallet ofta är att ena sidan vinner och den andra förlorar, alternativt att man köpslår sig fram till en uppgörelse som accepteras av parterna fast man inte är överens i sak.

Överkörning innebär att:

- En eller flera parter inte tror att det går att nå en acceptabel överenskommelse genom dialog, diskussioner eller regelstyrda procedurer, alternativt ser möjligheter att få igenom sina intressen utan andra parters medgivande.
- Ena parten ensidigt driver igenom sin egen ståndpunkt, mot andra parter uttryckliga vilja.
- En eller flera parter agerar ensidigt utan konsultation, och därmed försöker skapa fullbordat faktum som motparten tvingas leva med.
- Den som blir överkörd ofta upplever det som händer som orättfärdigt, med skador på det fortsatta förtroendet som konsekvens. Detta kan i viss mån förebyggas genom att hålla sig till principerna för "skonsamma överkörningar."