

Chef. Boken

NR 3
2007

DU LÄSER DEN
PÅ 19 MINUTER!



Curlingchefens tid är förbi. Det demokratiska ledarskapet fortsätter, men chefens roll behöver bli tydligare. I dag måste en chef våga ta ledningen och styra mot verksamhetens bästa, bortom medarbetares manipulationer och privata mål.

boken:
våga chefa!
– när du måste ta ledningen

Författare:
bodil Wennberg och sofia norberg

Förlag:
schibsted Förlagen

Törs du testa tuffa tag?

Vem vill inte vara en omtyckt chef? Vem vill inte jobba för att personalen ska vara nöjd och trivas med sin situation? Det är ju då den presterar bäst och resultaten blir på topp. Eller?

Förvisso är det så, men det gäller att se upp för blindskären. För det kan lätt hända att chefen – i ambitionen att vara en god, lyssnande, tillåtande ledare – går över gränsen och i stället börjar serva sina medarbetare. Men att bli en curlingchef är att misstolka sitt uppdrag och binda ris åt egen rygg.

Pendeln slår fram och tillbaka inom ledarskapsteorierna. Att praktisera delaktighet, medbestämmande och inflytande är en självklar del av ledarskapet. Men det får inte bli ett självändamål. När cheferna tyngs under personalens förväntningar på gott, medgivande ledarskap, så är det dags att bromsa in och skifta spår; att lägga fokus på uppdraget och leva upp till det som verksamheten går ut på.

Det är detta som den användbara boken behandlar. Även om det tar emot att distansera sig från sin personal, är det nödvändigt för att ha framgång som ledare och nå sina mål.

Särskilt nyblivna chefer kan behöva upprepa vad det handlar om. Du är inte bästis med dina medarbetare, du är inte lyckans fe som ska uppfylla deras olika önskningar, det är inte personalen som är din chef. Du är deras ledare, men ditt uppdrag har du fått från ledningen.

Se till att du alltid tänker på målet och styr mot det

En chef måste ha verksamhetens långsiktiga bästa för ögonen, då blir det också lättare att hantera kortsiktiga beslut, konstaterar författarna i bokens upptakt. Det ska inte råda något tvivel om vart ni är på väg eller vad ni ska ägna er åt. Ganska elementärt, men ändå svårt att

agera efter, eftersom medarbetarna dessutom har sina privata mål. Det är inte säkert att dessa mål alltid överensstämmer med verksamhetens.

Gör så här, råder boken: Peppa dig själv. Förse dig med ett inre mantra som säger dig vilket verksamhetsmål du styr mot. Kom ihåg vem som är din uppdragsgivare.

Tydlig om igen

Hur många gånger upprepas inte betydelsen av att vara tydlig. Man får vad man ber om och ifall kommunikationen är suddig, blir mottagandet det också. Problemet är att vi människor lätt inbillar oss att andra nog fattar vad vi menar, man ska väl inte behöva vara övertydlig?

Men att tro att andra förstår, är ingen bra utgångspunkt. Det är genom att vara tydlig som man betonar allvaret i det som sägs. Ger chefen ingen deadline för när jobbet ska vara klart, så blir det med säkerhet inte färdigt när chefen tror att det ska vara klart.

Grunden för tydlighet handlar om ansvar och om mod, poängterar författarna. Att man är beredd att stå för sin uppfattning och för dess konsekvenser. Har man sitt uppdrag klart för sig, är det lättare.

Speciellt viktigt är det när man är kritisk, men inte riktigt vågar kritisera. I stället lindar man in kritiken och det blir kanske inte mer än ett skämt som ingen behöver ta ansvar för. Ett sätt att våga vara tydlig med kritik är att börja meningen med »Jag ...« för att visa att det är man själv som står för budskapet.

Visa din kompetens

I den goda viljan att föra fram sina medarbetare riskerar chefen att hålla nere sin egen kompetens. Men chefen behöver vara tydlig med sin kunskap. Ödmjukhet är inte på sin plats i det här fallet. Med kunnandet i ryggen kan chefen uttrycka den auktoritet som

TÄNKVÄRT I BOKEN

vem jobbar du för?

* En chef som har koll på sina egna känslor har lättare att inte underordna sig medarbetarnas önskemål utan att först tänka efter vad som gagnar verksamheten. Därför behöver chefen, för att hålla efter sig själv, varje gång fråga sig: »För vems skull fattar jag det här beslutet?«

ta inte över ansvaret

* En coachande chef visar sitt förtroende för medarbetaren genom att inte lösa medarbetarens problem eller ta över ansvaret. Han lyssnar och kommer med synpunkter och ser till att ansvaret ligger kvar där det hör hemma.

se upp för glorian

* Vissa medarbetare vill framstå som särskilt »goda« människor. Men detta kan vara en fälla. Den speciella »godheten« kan i stället vara ett omöjligt maktmedel.

krävs för att förklara vad som ska göras och dela ut uppgifter.

Råd: Gå igenom vilka områden du är erfaren och kompetent inom. Våga vara exakt om hur du vill få saker utförda. Om någon tycker att du lägger dig i och är för kontrollerande, förklara då att det är naturligt att du har synpunkter som chef. Be inte om ursäkt. Tala i jagform.

Ingen får bli ledsen

En god chef ska vara empatisk, det är en vanlig föreställning. Empati är viktig, men den ska vara av rätt sort. Chefen som har så stor medkänsla med sina medarbetare att han har svårt att vara ärlig med kritik och negativa besked, är definitivt ute på hal is. I stället för att säga som det är på ett hänsynsfullt sätt, slätar chefen över och blir otydlig bara för att slippa göra någon annan ledsen.

Följden blir en förvirrad medarbetare som är obehaglig till mods, eftersom han eller hon inte förstår vad chefen egentligen anser.

Det gäller att hålla isär: chefen har till uppgift att få medarbetaren att leverera enligt målen, inte att tassa på tå för att han tror att medarbetaren kan såras.

Impopulär ibland

Ingen chef vill egentligen vara impopulär. Att bli utvärderad i personalenkäter är något som många chefer fasar för. Det kan också vara situationer där chefens makt är uppenbar, till exempel vid förfrågningar om ledigheter. Ett nej från chefen upplever många som direkt kränkande. Varför kunde inte chefen vara lite hygglig?

Allt detta kan ge chefen skuld-känslor. Men chefen behöver titta närmare på vad som sker, för om han känner skuld kommer medarbetarnas individuella önskemål att ta överhanden. Chefen blir en servitör i stället för ledare med verksamhetens mål i sikte.

Chefen måste vara på sin vakt mot sin rädsla att bli impopulär. För att kunna vara chef och impopulär måste man sätta sig själv under lupp, påpekar författarna: Varför är det så svårt att stå ut med besvikna eller arga medarbetare?

Men chefens främsta uppgift är inte att vara poppis i gänget.

Se igenom missnöjet

Skuld är en vanlig känsla. Man har dåligt samvete för att inte räcka

till för medarbetarnas behov, för att inte hinna med alla uppgifter, samtal och möten och för att man hämtar för sent på dagis.

Då är det lätt att tycka sig se en sträng domare i andra människor. Man tror att andra nedvärderar en, när det i själva verket är man själv som känner otillräcklighet.

Chefens sak är inte att se till att medarbetarna är nöjda varenda minut, utan att de gör ett bra jobb. Alla kan inte heller vara nöjda samtidigt. Fördelningen mellan nöjda och missnöjda är 80/20 vid olika beslut, enligt en tumregel.

Råd: Är du en person som lätt får skuld känslor, var då uppmärksam på vilka känslor du får i samvaron med dina medarbetare. Svälj inte andras missnöje, begär förslag på lösning från den som gnäller. Det är inte du som chef som ska lösa allting.

Se upp för raseriet

Många har någon gång råkat ut för en aggressiv chef, en som väcker rädsla. Säkert finns det chefer som tror att de genom att släppa fram sin ilska, visar sin auktoritet och sätter gränser. Men man lurar sig själv. Chefen som skäller och är utagerande har inte koll på sig själv. Det gör medarbetarna osäkra och arbetslusten sjunker. Går man omkring och är arg, retar man också upp sig på småsaker och dyker ned på sådant som är oväsentligt i det stora hela.

Gränssättning är, enligt författarna, något helt annat. Det sker genom att man fattar beslut och genom att man visar beslutsam respekt och konsekvent beteende, menar de. Håller man fast vid sina beslut och står för sitt ord, så behöver man inte överrumplas av irritation och ilska på samma sätt.

Råd: Fundera på vad du oftast blir arg över. Försök se grundproblemet. Då är det lättare att bromsa när du kommer in i situationer som triggar igång ilskan.

Chef.Boken

våga chefa! – När du måste ta ledningen

För Fat tar e: Bodil Wennberg
och Sofia Norberg.

För l ag: Schibsted Förlagen.

utgivningsår : 2007.



För Fat tar Fakta: Bodil Wennberg är leg psykolog och arbetar bland annat med ledarutveckling och konflikt-hantering. Sofia Norberg är civilingenjör och arbetar med ledarskap, medarbetarskap och konflikt hantering.

ämne: Ledarskap, kommunikation.

t yp av bOk: Praktisk, vägvisande, förklarande.

bOkens innehåll : Författarna tar upp en lång lista av besvärliga situationer som en chef kan behöva hjälp med för att kunna hantera. Praktiska fall får illustrera problemen, som följs med råd till lösningar.

bOkens tes: En tydlig chef har en människosyn som omfattar tro på människors utveckling, en äkta upplevelse av människors lika värde och kunskap om hur människor utvecklas genom utmaning, krav och positiv uppföljning. En tydlig chef bemöter inte krav från medarbetaren med att se sig själv som liten och ynklig, utan maktmedel. En tydlig chef vågar stå för ledningens inriktning och utifrån den driva utvecklingen och verksamheten framåt.

summering: När det coachande ledarskapet alltför mycket uppfattas som att ge frihet och släppa tyglar, uppstår problem. Chefens roll blir otydlig och i vissa fall kan en chef känna sig osäker om sin makt och sina befogenheter. Detta gynnar givetvis inte ledarskapet. För att bli en god ledare behöver chefen övervinna sitt eventuella inre motstånd och ta itu med situationer och medarbetare som utmanar chefens trovärdighet, auktoritet och handlingsutrymme. Det gäller att försöka sig med insikt och taktik för att möta till exempel manipulerande medarbetare, för att våga ta impopulära beslut, kräva uppföljning eller chefa utan att bli kursor. Ledstjärnan rakt igenom är att se till chefsuppdraget och verksamhetens bästa, att aldrig glömma vem som en gång gav en jobbet.

Effekten är intressant – om du tillåter dig att känna dig arg och frustrerad lite oftare, minskar risken för att du lagrar ilska som exploderar i aggressivitet.

Ta inte över ansvar

Som chef löper man alltid risken att ta över och rycka in. »Det går fortare om jag gör det själv« kan man tycka. Eller »Om resultatet ska bli bra, är det bäst att jag tar över medarbetarens uppgift«. Den mest bagatellartade sak kan hamna på chefsbord. Även om det i något enstaka fall kan vara befogat, leder det bara till bekymmer: chefen ökar sin arbetsbelastning och känner sig snart som ett offer. Martyrskapet ligger farligt nära.

Ibland kan gruppen kräva att chefen ska vara med på deras möten. Man vill ha »en närvarande chef«. Det kan låta smickrande, men chefen måste återigen tänka efter och se till sitt uppdrag. Innebär »närvaro« att chefen får känna sig godkänd och omtyckt? Eller är detta något som han inte kan ställa upp på, utom i särskilda fall, eftersom dessa möten är medarbetarnas ansvar?

Råd: Var noga med vem som ansvarar för vad och ta inte på dig ett ansvar som inte är ditt.

Bli inte kurator

Engagemang är en egenskap som efterfrågas hos de flesta ledare. Men engagemanget måste ha sin klara gräns.

Som chef har du personalansvar. Det ska vara reglerat i en policy och dessutom finns avtal vad gäller rehabilitering till exempel. För övrigt är det en fråga för ledarskapet hur långt omsorgen om medarbetarna (och deras anhöriga och familjer) ska gå.

Återigen slår författarna fast: En chef måste se sitt ansvar kopplat till uppdraget. Det kan mycket väl krocka med ambitionen att vårda sin personal.

Chefen kan visa medmänsklighet men ska se upp med att behandla en sjuk eller drabbad medarbetare som ett barn. En huvudregel är att i alla lägen förhålla sig till sin personal som vuxna, helt kompetenta personer.

Vad chefen kan göra är att visa på stöd och hjälp. Det kan vara företagshälsovård eller en professionell samtalskontakt.

Ibland föredrar medarbetaren att ha chefen att samtala med om sina problem. Och chefen kan ha svårt att säga nej. Men det gäller att tänka efter. Chefen ska inte ta på sig en vårdande roll. Det kan

också leda till att medarbetaren senare känner obehag av att ha visat sig sårbar när han nu bara vill ses som en duktig, välfungerande medarbetare.

De som inte skäms

De flesta människor är högst medvetna om vad som anses som rätt och fel och att man ska följa regler och lagar. Uppväxt och uppfostran har format oss till dem vi är i dag. Det sitter som »hut i kroppen« eller ett samvete som larmar när man är nära att överträda gränsen. Och när man gör det, skäms man.

Även på arbetet spelar samvetet en betydande roll. Det inre regelverket behövs för att människor ska kunna skapa en god miljö och arbeta tillsammans på ett konstruktivt sätt.

Medarbetare är olika och har olika behov, men det är meningen att var och en ska bidra till det som är största nyttan för helheten. Tyvärr är det inte säkert att alla medarbetare inser detta. Det finns de som tror att verksamheten är till för just dem och som ser verksamheten som något som ska svara mot deras behov och förverkliga deras önsknings. De är människor som inte känner skam. De har inte samma inre moraliska alarm som andra. De ser inte kopplingen mellan det avtal de ingått vid anställningen och hur de sedan handlar. Verksamhetens mål är ointressanta. De tycker sig ha rätt att strunta i löften för att i stället tänka på sig själva och sina behov som alltid är viktigast. Och det är chefen som ska bidra till att det blir så.

Den här typen av människor ger bekymmer; de är dåliga på att ta kritik. De klarar inte att ställas till svars. Då anser de sig utsatta och tycker synd om sig själva. Deras inlevelse är så stark att andra dras med och på så vis får de den sympati de söker.

Hur ska chefen bemöta en medarbetare som inte skäms? Boken jämför med ett fotbollslag där en

ingen utveckling utan kritik

Om det tar emot att ge negativ feedback, hjälper det att se kritiken som en möjlighet att förbättra något som inte fungerar som det ska. Här är några frågor att ställa sig själv:

- * Kan jag påverka medarbetaren till förbättring eller vill jag ha ett samtal bara för att dämpa min egen irritation?
- * Vad är det som engagerar och motiverar personalen i vår organisation?
- * Vad kan jag göra för att få medarbetaren att se att han eller hon måste jobba mer effektivt?
- * Kan jag bidra till att medarbetaren känner sig engagerad i sitt jobb?
- * Blir jag påverkad av medarbetarens egenskaper och beteenden mer än vad som känns bekvämt?
- * Ser jag hur kompetenta mina medarbetare är, även i det tysta?
- * Är jag som chef saklig och rättvis när jag bedömer medarbetarnas insatser? Värderar jag rätt saker?

spelare envisas med att ta bollen med händerna. Tränaren måste få den här spelaren att förstå att det inte är tillåtet eftersom det förstör spelet. Genom tydligt ledarskap måste chefen få den egofixerade spelaren att respektera reglerna.

Chefen behöver tänka på följande:

- * Ställer jag så höga krav på mig själv att jag riskerar att bli utnyttjad?
- * Behöver jag träna mig i att se igenom manipulationer?
- * Varför kan det vara framgångsrikt att uppföra sig som offer?
- * Vad händer när man ger efter för dem som inte skäms?

Offret och konflikten

I dag ropar ingen efter ett auktoritärt ledarskap. Vi vet att människor stimuleras av att ha inflytande över sina uppgifter och av delaktighet i beslutsfattande. Dagens ledarskap ska styras av ett demokratiskt synsätt, det är alla överens om.

Ändå finns det chefer som har ett dolt auktoritärt sätt att styra verksamheten, trots att chefen tror att han är lyssnande och hänsynstagande. Medarbetarna känner sig inte delaktiga, de tycker inte att deras röster hörs. Vad händer då? Jo, de suckar och ger upp. De gör sig till martyrer, till offer.

Chefen som är dolt auktoritär får inte vad han begär av medarbetarna (de har tappat lusten) och då blir chefen besviken och börjar känna sig som ett offer han också. Slutsatsen blir två parter som båda är offer. Och att se sig som offer leder ofta till konflikter där båda parter måste försvara sin prestige och därmed växer sig konflikten fast till en långlivad historia.

Se igenom martyren

Martyrskap kan vara en mycket fruktsam strategi. Martyrer är fixerade vid sådant som är svårt eller inte fungerar och på så vis kan den bild de ger bli alltför ensidig,

VIKTIGA LÄRDOMAR

chefen är ingen myspappa

* Alla behöver uppmuntran. Men den måste vara riktad, tydlig och framföras enkelt och utan avsikter. Chefen som bara vill att alla ska vara på gott humör, förlorar på att vara positiv utan att mena det. Uppmuntran ska ges för att få en medarbetare att anstränga sig framöver.

ett tips: Uppmuntra och delegera vid olika tillfällen. Då behöver inte medarbetaren känna sig pressad.

risker med åldersfixering

* Chefen behöver med jämna mellanrum granska sig själv så att han/hon inte behandlar människor efter deras ålder. Beträktar man sina medarbetare utifrån en låst gruppering, begränsar man människors potential och därmed utnyttjar man inte optimalt organisationens resurser.

håll isär beröm och bekräftelse

* Bekräftelse är att se en annan människa, att visa sig intresserad. Det är särskilt viktigt med medarbetare som har dålig självkänsla. Men det är inte samma sak som beröm. Beröm är när man utvärderar eller betygsätter en prestation, som: »Rapporten du skrev tycker jag var jättebra«. Ännu klarare är chefen som preciserar exakt vad som var jättebra.

» För att kunna utveckla andra måste synsättet vara icke-fördömande. Det är okej att göra fel, men man ska också ta ansvar för det som hänt. Saker kan alltid bli bättre.«

vilket försvårar för chefen att fatta rätt beslut.

Martyrer får ofta som de vill eftersom de vädjar till omgivningens dåliga samvete. Det är lätt för chefen att ge efter för martyrens önskemål, trots att det går på tvärs mot chefens uppfattning och mot vad som är verksamhetens bästa.

Faran med att ge efter är att det då inte blir prestationer och idéer som premieras i ledarskapet, utan en negativ inställning som dessutom kommer ur falskt lidande.

Martyren har en förmåga att omge sig med sympatisörer som verkligen tycker synd om marty-

ren. Samtidigt kan andra längta efter att chefen ska genomskåda martyrens makt och åter föra upp positiva, konstruktiva synsätt på dagordningen.

Och den som fastnat i martyrollen blir inte hjälpt av att samla sympatisörer. Den största tjänsten man kan göra en sådan person är att tvinga den till ett öppet och direkt sätt att hantera sitt sätt att vara.

Råd: Se bortom dina skuld-känslor. Gå inte på martyrens maktutövande. Ställ krav på martyren och håll benhårt fast vid dem. Du är inte en mindre förstående och empatisk chef för det.

Våga chefa de unga

Senaste årens ungdomsundersökningar talar om en generation som är van att få mycket serverat. De är också välinformerade och styr till stor del sig själva. Dessutom är de eftertraktade på arbetsmarknaden, om de har rätt utbildning. Fokus ligger på de unga.

Föräldrar och skolan har sopat banan för dem och det finns säkert fördelar med det. Men många unga är inte vana att ta ansvar och det kan leda till problem på arbetsplatsen. Den tydliga vägledning med krav på motprestationer har de kanske inte tidigare mött. Därför har de heller inte på ett naturligt sätt fått känna styrkan i att själv ha agerat och åstadkommit resultat. När de får ett jobb är inställningen inte: »Vad kan jag göra för att bidra till det gemensamma i gruppen?«, utan snarare: »Vad kan andra göra för att jag ska få något inspirerande uppdrag serverat?«

Samtidigt under ytan av självrådighet är unga människor ofta osäkra och känsliga. De kan ta mycket illa vid sig när chefen påpekar oacceptabelt beteende eller misstag.

Här gäller det att se upp. Chefen frestas alltför lätt att se mellan fingrarna. Man vill ju vara tolerant och förlåtande och man måste ju gå den här värdefulla gruppen till mötes ...

Följden blir att chefen känner press på sig att ta extra hänsyn till unga människor vilket är helt förkastligt för ett fungerande ledarskap. Alla former av särbehandling på arbetsplatsen måste undvikas, betonar författarna.

Chefen som så gärna vill vara tillåtande måste återigen påminna sig om verksamhetens långsiktiga mål och sitt eget uppdrag.

Chefen är ingen betjänt som ska duka fram för medarbetarna. Det är tvärtom medarbetarna som ska

kläcka idéer och komma med förslag som gynnar företaget.

Och kom ihåg: Människor utvecklas inte av att slippa anstränga sig utan av att kämpa. Först när man ansträngt sig kan man skörda den goda känslan av sitt arbete – och berömmet.

När privata mål styr

De flesta har mött den här personlighetstypen: han eller hon som är mer stelbent och fyrkantig än de andra. När Vera på sitt lite långsamma vis motsätter sig allt tal om förändring, ligger det nära till hands att placera henne i facket »rigid«. Men den reflekterande chefen tänker efter och inser att Veras stela attityd faktiskt går att vända med bättre kommunikation och argumentering.

Ändå måste chefen vara uppmärksam på om det är privata mål som gör att människor sätter sig på tvären. Vera vill inte byta arbetsplats eftersom hon då får längre till ytterdörren när hon ska gå ut och röka.

Vera kanske tror att hon kan välja, men det kan hon inte. Hon måste följa de beslut som fattas, beslut som har verksamhetens bästa som grund, inte hennes tobaksbehov.

I längden fungerar inte en organisation med en mängd privata mål som styr medarbetarnas inställningar i olika frågor.

Risk att plattas ut

Att vara skeptisk till förändringar behöver dock inte betyda att man

är rigid och hopplöst bakåsträvande. Alla förändringar leder inte till det bättre. Det finns arbetsplatser som genomgått den ena omorganisationen efter den andra, vilket kan göra den mest flexibla smått förändringstrött. Ibland kan det också finnas goda skäl att kritisera förändringsbeslut.

Under senare decennier har också organisationerna plattats ut, vilket lett till större avstånd mellan chef och medarbetare. Den platta organisationen ger inte automatiskt mer delaktighet, inflytande och större befogenheter. Tvärtom ökar risken för centralstyrning, sämre kontakt mellan människor och därmed frustrationer.

Kontrollera ingår

Dagens ledarskap bygger på förtroende och delegering. Medarbetarna måste kunna ta ansvar för sin arbetsuppgifter och de allra flesta har en stark drivkraft för det. Men en del är mindre ansvarstagande och tenderar att utnyttja den frihet som det moderna ledarskapet innebär. Att följa upp medarbetarnas insatser kan kännas obehagligt för en chef. Kontroll låter gammalmodigt och auktoritärt. Men faktum är att kontroll och uppföljning hör till chefsuppdraget och är nödvändigt för att verksamheten ska fungera. Det får inte kännas pinsamt att fråga efter resultat. Och om chefen helt lämnar över till medarbetarna är risken stor att vissa jobbar alltför hårt medan andra tar ut svängarna, varpå de hårt jobbande upplever att deras arbete inte värderas särskilt högt, eftersom det går lika bra att smita undan utan påföljd.

Är du manipulerad?

Viss manipulation förekommer i de flesta kontakter och all manipulation är inte av godo. Men en chef behöver ändå träna upp sin förmåga att genomsöka en person med destruktivt manipulativt beteende. Kortfattat är det individer som vill påverka och bestämma, men se-

var tydlig när medarbetare inte skäms

- * Undvik att fatta beslut i enrum. Då kan den som inte skäms vränga till besluten till sin egen fördel.
- * Använd skriftlig form när ni kommer överens. Använd mejl eller brev. Då kan du alltid hänvisa till det om det blir diskussioner.

- * Bli inte imponerad av ordflödet. Många som inte skäms är duktiga på ord. De pratar på och det är inte säkert att allt hänger ihop eller är relevant. Se till verkliga handlingar, gå inte på verbala trick.

dan inte tar ansvar för detta. Den manipulerande kräver att andra underordnar sig. Den här personen utövar makt. Får han inte sin vilja igenom skyller han ifrån sig, lägger skulden på andra och håller fram sig själv som lidande. Skrämsel och smicker om vartannat ingår i manipulativt beteende. Det kan vara ett elände att ha den personlighetstypen i sin grupp.

Manipulatorn är inte medvetet elak, han är egentligen inte medveten alls. Mönstret är inlärt och sitter där. Han har utvecklat ett inre belöningsystem där manipuleringen är motorn för att få det man vill ha, i grunden för att döva en djupt liggande ångest.

Den här personen känner inte empati för dem omkring sig och kan därför styra och köra med andra. Han skäms inte.

Skulle han ha medkänsla skulle han få skuldkänslor om han försökte styra andra och få dem dit han vill. Det skulle kännas obehagligt att manipulera.

Råd: Som chef behöver du regelbundet identifiera symptom på bristande ansvar omkring dig. Ställ dig följande frågor:

- * Hur märks bristande ansvar hos oss?
- * Kan värdet av eget ansvarstagande lyftas bättre?
- * Hur kan jag bidra till att medarbetarna utvecklar sin ansvarskänsla?

Lista upp exempel på hur personer rättfärdigar sina felsteg och tillkortakommanden, hur de manipulerar. Tänk efter: hur kan du förändra det mönstret?

Det blev dåligt ...

Särskilt utmanande är det med en person som inte presterar som förväntat. Chefen som märker att en av medarbetarna, Mick, underpresterar, blir både besviken och osäker. Hur hantera detta? Ingen chef vill ju medvetet sära och går därför som katten kring het gröt. Kanske chefen talar förtroligt med någon kollega om

så måste chefen agera när ...

...medarbetaren vill bestämma

* När människor förväntas vara självständiga och självstyrande ligger det nära till hands att medarbetare börjar fatta beslut som går emot chefens vilja eller till och med utöver sina egna mandat.

råd till chefen: Ta ett samtal med personen ifråga och förklara hur dennes uppdrag och befogenheter ser ut. Försäkra dig om att det du sagt har uppfattats korrekt. Det hör till syvende och sist till anställningen att man underordnar sig organisationens maktstruktur och visar lojalitet mot sin arbetsgivare.

...det finns informella ledare

* En informell ledare är en person i gruppen som tar kommandot och utövar ett självpåtaget ledarskap som styrs av manipulation och egna privata behov. Den informella ledaren vill ha makt samtidigt som han inte vill ta ansvar för sin makt-hunger.

Den informella ledaren kör sitt eget race och tar sig rätten att motsätta sig eller motarbeta förslag och idéer. Orsakerna kan variera. Kanske är det en person som sökt en chefsbefattning och inte fått den. Eller en person som är mycket engagerad i sitt uppdrag och inte kan acceptera beslut som går emot det man själv önskar. Hur som helst respekterar inte den här

medarbetaren sin formella ledare.

råd till chefen: Håll god kontakt med alla i gruppen och även runt om i organisationen. När den informella ledaren kommer med påhopp ska du behandla hans inlägg korrekt, formellt och vänligt. Du ska inte ge de andra i gruppen känslan av att den här personen har en särställning. Låt dig inte provoceras att gå in i diskussioner där han får briljera, bemöt honom kort, som en i mängden.

...vissa är inställsamma

* Visst kan det kännas angenäm när medarbetare är positiva och visar sin uppskattning. Sådant behöver även chefer. Risken är att man kan påverkas, helt omedvetet. Därmed kan medarbetaren få ett dolt övertag över sin chef.

De flesta chefer ser nog igenom rent smicker, det är svårare med människor som i all enkelhet håller med och stärker chefens uppfattning i alla frågor.

råd till chefen: Du behöver inte medarbetarnas smicker för att nå framgång. Det är viktigt att ha en god stämning i gruppen, men det är ytterst inte dina medarbetare som ska bekräfta eller betygsätta dig. Lär dig känna igen fjäsk och inställsamhet. Tänk på att berömberoende gör dig extra sårbar. Är det ett problem för dig, bolla med någon som kan hjälpa dig.

situationen, men sedan blir det inte mycket mer. Det är svårt att säga rakt ut till Mick att han inte gör sitt jobb.

Tiden går och chefens attityd till Mick blir alltmer ansträngd. Mick förstår inte varför och känner sig obehaglig till mods, vilket knappast får honom att prestera bättre. Efter ett tag är positio-

nerna låsta och risken finns att chefen börjar undvika Mick och lägger allt färre uppgifter på honom.

För att hindra ett sådant förlopp gäller det att inse att Mick behöver mer av stöd och aktiv handledning tillsammans med tydliga krav på uppföljning. Nummer ett är att målen blir

tydliga för Mick. Chefen behöver också göra klart för sig själv vad han exakt förväntar sig, gärna i detalj. Chefen ska agera mer av bollblank än domare.

Fokus ska vara på möjligheter och förbättringar mer än på missnöje och hopplöshet. Mick ska också få veta hur ofta och på vilket sätt han ska återrapportera. Samtidigt ska han förstå att hans chef finns där, om han behöver ställa frågor eller få extra stöttning i någon uppgift.

Om orsaken till att Mick underpresterar är sjukdom eller missbruk, måste chefen vara särskilt uppmärksam på sin egen reaktion. Det är lätt att »tycka synd om«-känslan tar över. Det är mänskligt, men får inte bli förlamande. Den sjuka behöver hjälp och vård och det ska chefen ordna, så att verk-

samheten kan löpa på så smidigt som möjligt.

Råd: Visa att du ställer krav på att den sjuka säger ja till vård för att kunna komma tillbaka och göra sitt jobb. Genom att uttrycka den förväntningen visar du att du värdesätter honom och tror på hans förmåga att bli återställd.

Chef över kompisarna

Ett vanligt dilemma för chefer i karriären är när man blir chef över sina gamla arbetskamrater. Det kan upplevas som en lätnad att man känner sin grupp, men det kan också vara ett problem. Det är inte självklart att den färska chefen har haft goda relationer till alla i gruppen och då kan det viktigaste bli att göra sig omtyckt. Viljan att bli respekterad gör att chefen siktar in sig på att bemöta andras öns-

» Där ansvaret flyter omkring fritt uppstår konflikterna.«

kemål i stället för att styra och fatta beslut efter egen uppfattning.

Konsekvensen blir ett dubbelspel med ett ledarskap som svänger mellan att chefa och fortsätta att vara kompis med medarbetarna.

Den nya chefen behöver tänka igenom vad som händer när man tar steget från arbetskamrat till chef. Vad innebär den nya rollen rent känslomässigt för chefen själv? Större befogenheter, ökad makt, men också mer ensamhet?

Det gäller för chefen att förklara för sina medarbetare hur det nya uppdraget ser ut, vilka kraven är uppifrån och varför chefen bestämt sig för att anta utmaningen och bli chef.

Kamratskap får chefen utveckla med andra utanför gruppen, till exempel bland de nya kollegerna på samma nivå. Ett bollplank eller en coach är nästan en nödvändighet att för den nya chefen ska lyckas som ledare utan alltför mycket stress och egna krav på perfektion. ¶

DÄRFÖR VALDE VI DEN HÄR BOKEN

Äntligen vågar någon ta bladet från munnen och hjälpa chefen att se och lösa de problem som det tidigare inte var helt politiskt korrekt att dra fram i ljuset. Men knepiga medarbetare och dolda maktstrukturer existerar och kan förpesta chefsens arbete. Den här boken tillåter chefen att bejaka svårigheterna, vilket är första steget till att verkligen bli den tydliga och respekterade ledare som var och en innerst inne önskar vara.

SNABB KuNSKAp FÖR uppt AgNA CHEFER!

Chef.Boken

Vill du beställa fler exemplar av **chef.Boken** eller beställa den refererade boken? Gå in på www.chef.se.

chef.boken refereras av Marie Alrutz, Tidningen Chef.

© Tidningen Chef 2007. Kopiering förbjuden. issn 1650-6502

