

# Bli en bra chef – sök hjälp i tid

**I en perfekt värld är chefen och ledaren samma person. I vår värld behöver de flesta chefer handledning för att hitta en fungerande ledarstil. IT.BRANSCHEN har talat med psykologen och chefscoachen Marie J:son Ödén om konsten att reflektera över sin situation.**

AV HENRIK ARVIDSSON

**V**i börjar med en viktig distinktion. Att vara chef och att vara ledare är inte samma sak. Chefskapet kommer uppifrån med redan formulerade befogenheter och ansvarsområden. Ledarskapet kommer underifrån och måste förvärvas i praktiken genom att engagera medarbetarna.

Visst, det finns personer som valser in på en chefspost och omedelbart lyckas bli en självklar ledare i gruppen. Men dessa "stjärnor" är sällsynta. De flesta chefer måste kontinuerligt jobba med sin egen roll i organisationen.

## Vem kan man lita på?

För att göra ekvationen ännu snårigare är ledarskapet högst personligt. Med andra ord finns inget facit att bläddra i, ingen manual att ha i kavajfickan. Den ledarstil som fungerar utmärkt för Pelle och Karin kommer sannolikt att ställa till det för Kalle och Sara. Och vice versa.

Så, vad göra? Är det bara naturbegåvningen som borde sitta på en chefspost? Nej, du och jag kan också hitta en personlig ledarstil som fungerar. Och det finns en hel uppsjö av människor som vill hjälpa oss på tväven. De kallar sig coacher.

Nu är vi framme vid nästa problem. Vilka kan vi lita på? Vem som helst får nämligen kalla sig för coach.

Det finns ingen särskild utbildning, inga specifika kvalifikationer, inget inramat diplom på väggen. Inte undra på att just "coaching" har blivit ett modeord som dyker upp i alla tänkbara sammanhang. Det luktar mangagementklyscha lång väg.

## Ingen färdighetsträning

Låt oss försöka reda ut begreppet. Till vår hjälp har vi Marie J:son Ödén som arbetat drygt tio år som chefscoach – eller organisationskonsult, som det står på visitkortet – med klienter i både stora och små företag. I grunden är hon legitimerad psykolog och psykoterapeut.

Hon började sin yrkesbana som barnpsykolog och har genom åren jobbat med par- och familjeterapi innan hon sadlade om till chefscoach. Nu driver hon konsultbyrån *Talk Point* som ingår i nätverket *Cordicon-gruppen*.

**Det ligger i chefsrollen att fatta fruktansvärda beslut och det gäller att inte gå sönder i processen.**

MARIE J:SSON ÖDÉN,  
SÄLJCOACH

tens färdighetsträning, säger Marie J:son Ödén och fortsätter:

– Andra förknippar coaching med mentorskap där en mer erfaren person tar sig an en adept på ideell basis. Men mitt arbete går inte ut på att bredda klienternas nätverk eller ge snabba tips. Jag ser coaching som ett utrymme för reflektion, en möjlighet för chefen att hoppa upp på läktaren och iaktta sig själv utifrån.

– I grunden handlar det om att inta ett helikopterperspektiv och stämma av sitt eget omdöme, utan att behöva censurera sig själv eller oroa sig för att förlora status hos medarbetarna. Jag ställer kritiska frågor så att personen själv kan hitta sitt förhållningssätt. Min erfarenhet är att konkreta tips blir påklistrat och sällan leder till något givande.

## Självkännedom viktigt

Det låter onekligen som en sorts psykoterapi, men även om sessionerna bygger på samtal enligt coachen-frågar-chefensvarar-principen ligger fokus på själva arbetssituationen, inte privatpersonen. Syftet med den här sortens handledning är, kort sagt, att stärka ledarskapet utifrån chefens personliga förutsättningar och därmed skapa ökat förtroende i arbetsgruppen.

Marie J:son Ödén påpekar dock att chefens självkännedom är av yttersta vikt i sammanhanget. Ofta börjar handledningsuppdragen med en personlig resursanalys som innefattar såväl begåvnings- som personlighetstest. Tanken är att chefen ska få syn på sidor hos sig själv som påverkar ledarskapet både positivt



och negativt. Men det handlar också om att få en ökad förståelse för medarbetarna och varför de beter sig som de gör.

Efter tio år i yrket har Marie stött på alla olika sorter. En väldigt prestigefylld chef blir till exempel alltför vaksam och känslig för konkurrens, vilket kan leda till att verksamheten inte går framåt. Samma sak om chefen är konflikträdd och inte vågar sätta gränser.

– Väldigt många chefer känner sig otillräckliga. De är ofta inte helt säkra på hur uppdraget ser ut. Till slut blir det som ringar på vattnet i organisationen. Om chefen är osäker blir de anställda också osäkra. Sedan dröjer det inte länge förrän verksamheten tappar fart. *stjelle*

### Undvika blanda sig i detaljerna

Ett av de allra vanligaste problemen är att den som avancerat till en chefspost fortsätter att agera på en lägre nivå i organisationen.

Det kan tyckas lojalt och hyggligt, men genom att blanda sig i detaljerna skapar man osjälvständiga medarbetare som inte vågar ta egna beslut. Risken är också stor att man lägger grunden till en onödig opposition. Medarbetarna upplever det som att chefen vill trycka på dem *sitt* sätt att lösa uppgiften och reagerar med att sätta sig på tvären, likt trotsiga barn. I båda fallen blir arbetet lidande.

Den här problematiken förekommer inte minst i småföretag där chefen sitter på flera stolar och måste hålla reda på flera olika roller samtidigt.

– I småföretag är det vanligt att cheferna är dåliga på att delegera och blir



**Om chefen är osäker blir de anställda också osäkra.**

**Sedan dröjer det inte länge förrän verksamheten**

**tappar fart.**

MARIE J:SSON ÖDÉN,  
SÄLJCOACH

fixare som ska lösa allt på egen hand, säger Marie J:son Ödén. Min erfarenhet är att man måste träna chefer i strategiskt tänkande. Ju högre upp i organisationen du kommer, desto mer information måste du hålla reda på.

– Dessutom måste chefen lära sig att stå ut med att befinna sig i ett dilemma, fortsätter hon. Det kommer att uppstå situationer där man måste fatta fruktansvärda beslut för företagets bästa. Det lig-

ger i chefsrollen och det gäller att inte gå sönder i processen.

### Bra chef söker hjälp tidigt

Många chefer söker sig till en coach när de redan befinner sig i en djup kris. Det kan tyckas logiskt, ungefär som att gå till läkaren när du blivit sjuk. Andra väljer att använda handledning i förebyggande syfte, ofta på rekommendation från sin närmaste överordnade. I sådana fall finns inga tydliga symptom att ta fasta på, men sakta men säkert framträder en röd tråd i klienternas resonemang, ett återkommande tema som de själva inte ens är medvetna om.

– De som söker hjälp innan det blivit kris är oftast de allra bästa cheferna, menar Marie J:son Ödén. Chefer som fungerar sämre står med problem upp till näsan och orkar inte lyfta sig ur träsket för att titta på sig själva utifrån, trots att de verkligen skulle behöva det.

### Skilj på sak och process

Marie utgår från en enkel modell när hennes klienter behöver få ordning på sin arbetssituation. Grundtanken är att skilja på sak (vad man ska göra) och process (hur man ska göra det). Processen kan i sin tur delas in i strukturella HUR-frågor (organisationsfrågor) och dynamiska HUR-frågor (relationen mellan medarbetarna).

– Relationerna på arbetsplatsen är som sockret i kaffet. Det sprider sig omedelbart i hela koppen. Men beroende på vilken miljö chefen kommer ifrån har de olika utgångspunkter. Om vi generaliserar börjar ingenjörer, tekniker och →

## FAKTA Situationsanpassat ledarskap

Forskning inom organisationspsykologi kommer ofta från krigsmakten.

Svenska UGL (utbildning av grupp och ledare) bygger till exempel på rön från den amerikanska armén, där psykologen **Will Schutz** snickrade

ihop FIRO-teorin som beskriver hur en grupp utvecklas i tre lagbundna huvudfaser. Chefens måste i sin tur anpassa sitt ledarskap

**Det blir revirtänkande när medarbetarna ska hitta sina roller.**

utifrån vilken fas gruppen befinner sig i. Medarbetarna tvingas börja om från början så fort en ny person rekryteras till företaget.

**1.** Tillhörandedefasen är ett tillstånd utan tydliga roller. Samtliga måste fråga sig både om de vill och om de får tillhöra gruppen. Inte förrän alla svarat på frågorna kan gruppen komma vidare i sin utveckling. Här krävs en chef som är väldigt generös och välkommande. Trots att denna första fas är osäker lägger gruppen drygt hälften av sin energi på att lösa arbetsuppgiften. Medarbetarna lever fortfarande på hoppet.

**2.** Rollsökningssfasen är en desto mer slitsam process. Det blir mycket konflikter, konkurrens och revirtänkande när medarbetarna ska hitta sina roller i den nya gruppen. Arbetsförmågan sjunker

till 0–20 procent. För att ta sig vidare krävs reflektion och återkoppling. Chefens får inte vara konflikträdd eller prestigefylld, utan måste vara så trygg i sin egen roll att han/hon står ut med att bli ifrågasatt.

**3.** I samarbetsfasen har gruppen löst konflikterna och arbetsförmågan stiger till drygt 90 procent. Vid det här laget vet medarbetarna sin roll i gruppen och är inte längre lika beroende av ledaren. Om chefen är väldigt kontrollerande kan gruppen återvända till rollsökningssfasen.

Källa: Marie J:son Ödén



ekonomerna i första hand med sakfrågan, medan chefer som har mer människovårdande yrken hellre tar tag i relationerna på arbetsplatsen. Ofta glömmer man bort hur allting hör ihop, säger Marie J:son Ödén.

En tendens som varit vanlig bland företag i it-branschen är "den slutna gruppen" som lägger väldigt stor vikt vid just relationerna mellan medarbetarna. Ni minns säkert hur det var när it-bubblan fortfarande växte.

Nystartade företag som brände en stor del av sin budget på att skapa kreativa miljöer. Jobbet skulle vara en livsstil. "Vi mot dinosaurierna", liksom.

– Ja, många it-företag tänkte i organisationspsykologiska banor redan från dag ett. Man rekryterade de häftigaste människorna på arbetsmarknaden och skapade en väldigt social miljö. Och visst, stämningen var trevlig, men på sikt byggde man upp

en illusion om osårbarhet. Det fanns en ovilja att ta in varningssignaler utifrån, minns Marie.

**Ovilja att lyssna på råd från andra**

It-branschen är långt ifrån unik i sammanhanget. Den misslyckade amerikanska invasionen av Grisbukten på 1960-talet var en frukt av samma "group-think", samma slutna grupp och samma ovilja att lyssna på råd från människor utanför den innersta kretsen.

Forskningen har visat att det uppstod "gränsvakter" som hindrade information från att läcka in och krossa illusionen. Resultatet? Ett politiskt brakfiasko av sällan skådat slag.

Men, vi behöver inte åka över Atlanten för att hitta ett välexponerat "group-think" som för tankarna till it-bubblan.

Det finns även tydliga paralleller till Palme-gruppen som leddes av Hans Holmér. Ett slutet rum med specialister. Ingen insyn i det faktiska arbetet.

**Ingen insyn**

Till en början höll hela svenska folket andan så fort Holmér öppnade munnen, men till slut ledsnade vi.

Det fick liksom vara någon måtta med det där PKK-spåret. Vad gjorde de egentligen innanför sina tjusiga dörrar? Fanns det något gripbart bakom alla tjusiga ord? Nej, den bubblan sprack också till slut.

– It-hysterin är på många sätt ett tydligt bevis på att människor ständigt gör om samma misstag, säger Marie J:son Ödén. Man sluter sig och tar inte in verkligheten. Det är ännu ett skäl till varför chefer kan behöva handledning från någon som inte befinner sig i beroendeställning till dem. Det är som den där lilla pojken i sagan. Någon måste våga peka på kejsaren och säga att han faktiskt inte har några kläder på sig. ●

**It-hysterin är på många sätt ett tydligt bevis på att människor ständigt gör om samma misstag.**

MARIE J:SSON ÖDÉN,  
SÄLJCOACH

▶▶▶▶

# PCDUO

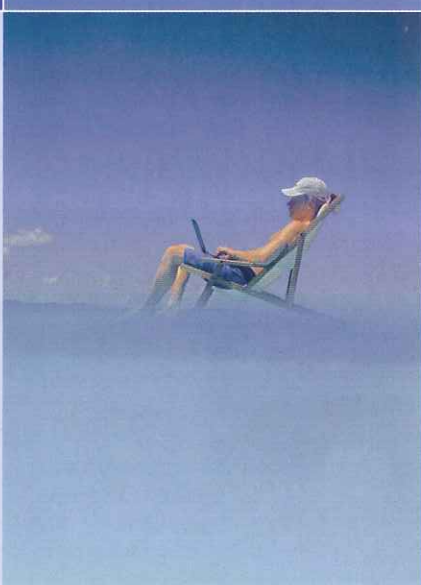
remote control

Cybernetics har agenturen för några av världens främsta produkter inom system-administration

**STYR DINA SERVERAR OAVSETT VART DU BEFINNER DIG**

- Fjärrstyrning av datorer över nätverk och modem
- Hög säkerhet med kryptering och Windows behörighetssystem
- En av de snabbaste produkterna på marknaden
- Stabil och lättanvänd
- IP-Gateway ger åtkomst till datorer innanför en brandvägg
- Över 1000 företag i Sverige har valt PC-Duo för fjärrstyrning

**Ladda hem 30 dagars demo för utvärdering**



För mer information ring 08-470 38 00  
[www.cybernetics.se](http://www.cybernetics.se), [info@cybernetics.se](mailto:info@cybernetics.se)

**CYBERNETICS**