

STIGDATA

Välkommen till Stigdata, en väletablerad återförsäljare i Annerstad. I varje nummer hjälper våra experter vårt fiktiva företag att lösa ett aktuellt problem.



STIG, 57 år, Stigdatas vd, marknadschef och personalchef.



BERIT, 54 år, företagets allt-i-allo och Stigs förtrogna.



ANETTE, 31 år. Är säljchef men vill bli marknadschef.



STEFAN, 38 år. Säljare och tvåbarnsfar. Gillar fotboll.



FREDRIK, 28 år. Företagets tekniker. Är duktig men lat.

För svagt ledarskap skapar kaos

EXPERTEN SYNAR BRÅK PÅ JOBBET

Stefan och Anette och de andra på säljavdelningen drar inte jämt med teknikerna. Främst är det Fredrik som på olika sätt försöker motarbeta säljarnas arbete. Han maskar, är allmänt otrevlig, är svår att samarbeta med och påstår att det inte går att leverera i den takt som säljarna säger. Dessutom har Fredrik fått de andra teknikerna med sig och det har gått så långt att säljarna undviker att kliva in på teknikernas territorium. Luncherna är också ett problem, de flesta säljarna har valt att äta ute på restaurang för att slippa kommentarer från teknikerna.

Anette har i egenskap av säljchef försökt att prata med Fredrik och de andra teknikerna men upplever att hon bara möts av en iskall vägg. Fredrik å sin sida är sur för att säljarna "lovat för mycket" och begär det omöjliga av en redan pressad avdelning. Säljarna tror visst att de kan trola med knäna!

Anette som glider in med sitt lissmande smil har han inte mycket övers för, hon försöker bara få in honom i ett hörn och pressa honom att säga att han fel, tycker Fredrik. Han och de andra grabbarna suckar djupt varje gång de ser att det är en säljare som försöker nå dem.

Anette har nu gått till Stig och det har Fredrik också. Stig står där med två avdelningar som inte vill samarbeta vilket är nödvändigt för företagets överlevnad. Stig vet att något måste göras men vad?

MARIE J:SON ÖDÉN SVARAR:

Stig har det inte lätt, men nu är han behövd! Fredriks nyvunna informella ledarskap på teknikavdelningen tyder på ett svagt for-

melet ledarskap. När det "fattas" ledarskap uppstår ett tomrum som någon annan fyller, och just nu fylls det av Fredrik på teknikavdelningen och kanske av Anette på säljavdelningen. Av och till behöver chefer och ledning moderera och anpassa strukturer, till exempel graden av styrning. Ibland behövs mera styrning och ibland lite mindre. För mycket struktur blir tråkigt, för lite ger upphov till konflikter, förvirring eller kaos.

I detta läge behöver Stig gå in och styra lite mera än han gjort. Han kan antingen gå in i respektive avdelning och själv leda arbetet. Initialt kan det vara en poäng men i längden kan det vara klokt att leda arbetet på respektive avdelning via en ansvarig arbetsledare. Skulle det kunna vara Fredrik för teknikerna och Anette för säljarna?

När det "fattas" ledarskap uppstår ett tomrum som någon annan fyller.

Vem det skulle kunna vara på respektive avdelning får Stig fundera på. Som grund för sitt ställningstagande får han bedöma deras kompetens, lojalitet och mandat i respektive grupp. Genom att utse arbetsledare kan han decentralisera en del beslut och en del operativt ansvar och behöver inte själv ta del av varje detalj. Men det kräver regelbundna möten och avstämningar med Fredrik och Anette.

I synnerhet Fredrik kommer att behöva kontinuerlig uppföljning. Att få detta förtroende som det innebär att vara arbetsledare över sina kollegor kräver att Anette och Fredrik kan samarbeta. Men det är lättare för Stig att hantera två medarbetare, som genom att komma överens påverkar övriga medarbetare att göra detsamma.

I dag känner sig båda avdelningarna sig utifrånstyrda och det väcker ett "trotsbeteende", ingen vuxen vill bli "litengjord" och känna sig i ett underläge där man passivt får underordna sig. Då vill vi människor försvara oss och protestera för att inte känna oss som offer. Stig behöver upprätta deras självkänsla, kränkta människor samarbetar inte!

Det kan tyckas att Fredrik är en orsak till konflikten men att utse en syndabock hjälper föga. Ju fortare Fredrik kan hitta tillbaka till att rätt använda sina talanger och resurser, desto bättre för Stigdata. Han ska ju leverera, vilket kräver att han kan fokusera på den arbetsuppgift som han har betalt för att utföra, annars får ju Stigdata slå igen. I nuläget kan ingen helt och fullt fokusera på jobbet. Mycket tid och energi går åt till att älta konflikten och att prata om vad "de andra" borde göra.

EXPERTER

HAR DU FRÅGOR TILL VÅRA EXPERTER? MEJLA DEM TILL itbranschen@idg.se



ANNA ELIASSON arbetar som arbetsrättsjurist hos arbetsgivarorganisationen Almega.



MARIE J:SON ÖDÉN är psykolog och psykoterapeut och arbetar med organisationsfrågor i företaget Talk Point.



PETER NORDBECK är advokat och specialiserad på it-frågor.



MARIANNE EKBLAD är vd för redovisningsbyrån Kontema som erbjuder konsulttjänster inom ekonomi och it.