

# Han ignorerar mig – vad ska jag göra?

## EXPERTEN SYNAR SAMARBETS- SVÄRIGHETER

Stefan och Anette har hamnat på kollisionskurs. Det hela började när Anette blev säljchef, en tjänst som Stefan hade aspirationer på. Anette försöker hålla en professionell attityd eftersom hon känner att hon har ett ansvar som chef. Stefan har det svårare. Han ignorerar Anettes nya instruktioner om säljandet och fortsätter arbeta i det gamla säljsystemet fastän alla uppmanats att köra in det nya. Allvarligare dock är det på det personliga planet. Stefan vill inte äta lunch med Anette, undviker eftermiddagsfiket om hon är med och ritar demonstrativt i sitt block på säljmötena när hon talar. Stefan kan helt enkelt inte komma över att ha blivit förbigången. Anette vet att hon måste lösa problemen om de ska vara en framgångsrik grupp som trivs tillsammans. Vad ska hon göra? Tala enskilt med Stefan? Ta upp problemet med Stig, som har personalansvaret? Koppla in en pedagog som kan hjälpa gruppen framåt? Hur får hon bäst resultat?

### MARIE J:SON ÖDÉN SVARAR:

För att delegering i en organisation ska fungera behövs en chef som är både formell chef och ledare. Chefskapet, som är den formella delen, får man uppifrån tillsammans med ett antal befogenheter. Ledarskapet byggs och förvärvas nerifrån och handlar om relationer och om förtroende. I detta fall finns brister i bägge avseenden. Det synes vara så att Stig har avhänt sig vissa delar av chefskapet men behållit andra. Han har behållit personalansvaret, som innebär att det är Stig som håller utvecklingssamtal och sätter lön. Hur har Stig installerat Anette som chef? Mycket bristfälligt, tycks det. Med sådana förutsättningar har Anette inte särskilt stora utsikter att lyckas med uppgiften att bli chef över sina tidigare jämställda arbetskamrater.

### Det är Stig behöver en pedagog

Den som har störst behov av en pedagog i det här fallet är nog Stig själv. Han har en hel del att lära när det gäller organisation, delegering och ledarskap.

För det första behöver Stig installera Anette som chef med personalansvar, det vill säga ge henne både formella och informella verktyg för att klara uppgiften. Organisationen måste få klart för sig vilka befogenheter Anette har och hur det påverkar ansvars-

fördelningen i företaget. För det andra måste Stig också klargöra för alla att Anette har hans fulla förtroende. Först därefter kan Anette ta itu med Stefan, som ju faktiskt aldrig har accepterat henne som chef.

Självklart behöver hon och Stefan också komma till tals med varandra för att lösa upp och ladda ur situationen. Anette tjänar dock ingenting på att genera Stefan. De vet båda två att hans beteende inte är acceptabelt på en arbetsplats och att det dessutom är barnsligt. De kanske aldrig kommer att gilla varandra, men om de ska fortsätta i samma organisation

måste de båda respektera varandra på arbetet.

### Ha tålmod med Stefan

Det är bra att

Anette har lyckats behålla en professionell attityd trots att situationen måste ha känts svår även för henne. Även om Anette ges bättre förutsättningar så kommer det inte att bli lätt att bygga upp ett förtroende för Stefan och vice versa. Hon får se det som en process, en flerstegsplan, och ha lite tålmod. Ge Stefan öppningar utan att vara inställsam, för att han inte ska tappa ansiktet i organisationen. Ge honom tydliga uppdrag som är lätta att följa upp. Var noga med att ge honom effektiv feedback och lyssna på den eventuella kritik som Stefan kan vilja uttrycka.

### Ta itu med problemen själv

Det är viktigt att Anette kan stärka sitt ledarskap och därför ska hon ta itu med problemen själv. Visst kan hon anlita en extern ledarskaps- eller organisationskonsult, men en sådan kan handleda *hennes* och behöver egentligen inte gå in i direktkontakt med övriga medarbetare. Den som otvivelaktigt behöver chefshandledning är däremot Stig.

## 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 all-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.

## 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 vid advokatfirman Delphi & Co och specialiserad på it-rätt.



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