



# SÅ BLIR DU EN BÄTTRE

## och undviker att fastna i det operativa

Chefer tar ledningen genom att skapa rutiner, sätta upp regler, kontrollera och detaljstyra. De ser till att saker och ting görs rätt. Medan ledare ser till att både de och deras medarbetare gör rätt saker. Att prioritera, se helheten, tänka framåt och sätta och kommunicera vision och mål ingår i ett framgångsrikt ledarskap. Men hur undviker en chef att fastna i det operativa?



# CHEF

**C**hefer som jag coachar upplever ofta ett de i sitt jobb fastnar i att genomföra och göra rätt, i stället för att – som de flesta vill – ta på sig ledarskapet och *få andra att göra rätt saker*. Ofta hänger detta ihop med ledarskapsfilosofin i verksamheten och med hur överordnade utövar sitt ledarskap. Självt har jag dessvärre både sett och

hört chefer, inte minst inom industrin, som när de blivit chefer tänkt ge sina anställda ett par hundår, precis som de själva fick när de fick en ny chef.

Samtidigt är det ibland lätt att fatta beslut i enklare frågor och känna att man som chef då gör sitt jobb.

Enligt en rapport från Ledarna (Tid för ledarskap, 2013) ägnar Sveriges che-

fer nästan en dag i veckan åt uppgifter som inte känns meningsfulla eller till och med onödiga. Ofta handlar det om administration, rapportering och möten. Det som får stryka på foten är långsiktig planering, utveckling av verksamhet och medarbetare. Helt enkelt det som gör ett gott ledarskap.

Enligt samma rapport anger 4 av 10



chefer att man lägger mindre än 25 procent av sin tid på ledarskapet. Var sjätte chef säger att de praktiskt taget inte ägnar någon tid alls åt ledarskap.

Varför inte strunta i rapporterna och lägga tid på människorna i stället? Hur skulle det i så fall bli?

Till att börja med gäller det att sluta lägga energi på sådant man inte har gjort och i stället lägga fokus på det man gjort – se resultat. Leta efter de positiva delarna, fokusera på resurser, på det som gått bra och det som funkar. Lägg energin och tiden på de medarbetare som levererar och är duktiga. Visst finns det hinder att ta sig förbi, till exempel att ta hand om dem som inte presterar, men de får inte stoppa dig och stjåla din tid. Det blir inte alltid som man tänkt sig, då får man tänka om! Där du lägger fokus flödar energin.

#### Några vanliga fällor

Undersökningar visar att långt ifrån alla chefer vet vilket uppdrag de har och vad målet är. Chefsorganisationen Ledarna visar i sin årliga Chefsbarometer från 2011 att drygt en av fem chefer ansåg sig ha ett otydligt uppdrag. För chefer inom offentlig sektor är motsvarande siffra en av tre.

Så hur ska medarbetarna kunna veta vart de är på väg om inte ens deras chef vet det?

- **Lär känna dina medarbetare.** Som chef är det lätt att utgå från att alla medarbetare inte bara har kompetens (både faktamässig och mental) utan att de också vet vad de ska göra och är motiverade i sitt arbete.

- **Uppmuntra dem som gör ett bra jobb.** Att vi bör ge uppmuntran för att man gjort ett bra jobb vet alla chefer genom sunt förnuft eller från sin första chefskurs. Men alla chefer tar inte detta på allvar. Jag mötte en chef som ärligt menade att det var tjafs att berömma medarbetarna. Det räckte med att de fick lön.

- **Skapa en gemensam bild av verkligheten.** En av de vanligaste fällorna när chefen möter medarbetare med problem är att man förutsätter att nuläget är tydligt, att man har samma bild av situationen eftersom man jobbar i samma verksamhet eller på samma avdelning. Där-

för ägnar man inte heller någon längre tid åt att utvärdera hur verkligheten ser ut i medarbetarnas ögon. Detta leder till att ni kommer att ha olika bilder av nuläget och kanske också en felaktig bild av hur det egentligen ser ut.

- **Förmåga att styra en organisation baserad på en värdegrund.**

Tre kärnkompetenser för ledaren framstår extra tydligt: visionera, engagera och genomföra.

## ” Enligt en rapport från Ledarna (Tid för ledarskap, 2013) ägnar Sveriges chefer nästan en dag i veckan åt uppgifter som inte känns meningsfulla eller till och med onödiga. Ofta handlar det om administration, rapportering och möten. Det som får stryka på foten är långsiktig planering, utveckling av verksamhet och medarbetare.

- **Skapa dialoger med medarbetarna.** På många arbetsplatser saknas en dialog kring så enkla frågor som vad som motiverar på jobbet och även ge de viktiga skälen, orsakerna och motiven för att vi ska och måste göra vissa uppgifter. Detta gäller i högsta grad i olika typer av förändringsprocesser. Och det är ledarens ansvar att ta tag i detta.

#### Ledarens tre kärnkompetenser

I syfte att undersöka vilka utmaningar och krav som ledare och styrelser står inför genomför chefsrekryterings- och searchföretaget Horton International regelbundet "Hortonbarometern". Den senaste undersökningen genomfördes under april-maj 2013 och besvarades av närmare 1 600 styrelsemedlemmar, chefer och medarbetare från näringslivet och den offentliga sektorn. De viktigaste egenskaperna för morgondagens ledare var i denna undersökning:

- **Förmåga att motivera och engagera medarbetare.**

- **Förmåga att leda en organisation i förändring.**

- **Hantera och förmedla information externt och internt.**

- **Visionera.** Vart är vi på väg. Nuläge och önskeläge.

Syfte: Skapa klara mål.

- **Engagera.** Varför ska vi göra detta? Mening och motivation.

Syfte: Skapa energi.

- **Genomföra.** Hur ska vi göra? Leda förändring. Styra organisationen. Syfte: Skapa vinnande vanor och resultat.

De klassiska frågorna inom coaching – Vart är vi på väg? Hur långt har vi kommit? När är vi framme? När kan vi fira? – är frågor som hela tiden behöver vara närvarande i dialogen.

Att vara nöjd och stolt över det man åstadkommit. Att ha nått delmål på resan för att uppnå de övergripande målen ger både energi och ökar självförtroendet.

Min erfarenhet efter att ha mött tusentals medarbetare och chefer är att det finns inget som ger så mycket energi som att ha bockat av på sin att göra-lista när dagen eller veckan är slut och att få höra från kollegor och chefen att man gjort ett gott jobb.

Men samtidigt får vi inte bli robotar som går till arbetet för att enkom prestera. Risken är då att ledare fastnar i prestationsjulet och genomförandet.

## Visionera

Förändring är att vara i ständig rörelse. Rörelse i drömmens riktning. Vart är vi på väg? Vad är målet? Att helt enkelt skapa klarhet i vision och mål. För att finna vägen behöver den långsiktiga riktningen stakas ut likt fyror på seglatsen. Vad är målet bortom målet?

Oklar vision och oklara mål kan ge otydliga roller. Ledarens uppgift är att:

- Visa medarbetarna målet, vart ni är på väg.
- Lämna sedan över spakarna till medarbetarna.
- Förändring är att tala om målet ofta, inte redovisa det en gång per kvartal.

I matrisorganisationer kan spänningar och konflikter uppstå orsakade av målkonflikter. Medarbetare förväntas arbeta över avdelningsgränser och affärsområden och målen är inte samstämmiga eller synkade. Prata om övergripande mål och vision och bryt ned på en begriplig och hanterbar nivå. Vad behöver medarbetaren göra imorgon för att ta ett steg i rätt riktning?

Fundera också på hur man ser på förändring i din verksamhet, är det en möjlighet eller ett tvång? Vad vill du själv göra som chef, förbättra det som redan finns eller skapa nytt? Vad är visionen? Vilken inriktning har företagens förbättringsarbete? Vilket är målet?

## ” Så hur ska medarbetarna kunna veta vart de är på väg om inte ens deras chef vet det?

### Engagera

Bristande kommunikation och otillräcklig information gör att medarbetare medvetet eller omedvetet fyller i och gör sin egen tolkning. De bygger sin egen bild av vad som ska göras.

Därför är det ledarens uppgift att ge anledningarna till varför man ska göra det man gör. Då ökar både förståelse och motivation att göra det. Alla människor vill förstå sammanhanget, inte bara lösryckta delar.

Inom personlig utveckling brukar man tala om begreppet KASAM, Känsla av sammanhang. Professor *Aaron Antonovsky* (1923–1994) myntade uttrycket när han studerade hur kvinnor från olika etniska grupper anpassade sig till klimakteriet. Begreppet kommer från slutsatser han drog från en del av de judiska kvinnor som överlevt andra världskrigets koncentrationsläger. Hur de hade bevarat sin hälsa: hur blir och förblir människor friska. Svaret var: dessa kvinnor hade en känsla av sammanhang.

Begreppet består av tre delkomponenter: begriplighet, hanterbarhet och meningsfullhet. En upplevelse av att det som händer är förutsägbart, begripligt och strukturerat. Finns tydliga mål och delmål, även på grupp och individnivå blir det både begripligt och hanterbart.

Känslan av sammanhang ökar och medarbetarna känner det värt att engagera sig, det blir meningsfullt.

Tankar och löften ger inte framgång, det krävs handling för framgång. Varje steg, även de små, leder vidare. Små steg varje dag. Det är vad jag kallar kraften i 1 procent. På hundra dagar har du klarat av 100 procent. Beteenden och små handlingar som över tiden blir en vana som blir din nya identitet. Efter ett tag undrar du varför du inte alltid gjort på det ”nya” sättet.

Som ledare ska du undvika att fastna i det operativa, se till att bryta mönster och invanda beteenden samt se och uppskatta de små ändringarna i vardagen, inte de stora svulstiga investeringarna.

Fundera på hur man kan öka möjligheten att uppnå verksamhetens mål, hur man kan skapa engagemang så medarbetarna vill bidra och hur det är möjligt att skapa vanor som förverkligar föresatserna – om och om igen.

### Genomföra

Att tillfredsställa kunder handlar om ett tufft lagarbete. Solister kan glänsa, men det är orkestern som stödjer och stöttar. Detta gäller inte minst när det

handlar om serviceintensiva och rådgivande verksamheter. Backup och flera personer som kan göra samma jobb är en förutsättning. Och en ledare som själv föregår med gott exempel. En ledare som själv tidvis är en av spelarna i matchen. En ledare som vågar kliva ned från tronen och bli en medarbetare bland andra, samtidigt som ledarhaten sitter kvar.

Delegering av arbetsuppgifter är fortfarande en av de viktigaste uppgifterna. Varje ledare behöver ha duktiga människor som kan skapa processer och rutiner för att leverera kvalitet i stort och smått. Medarbetare som axlar nya ansvar och vågar ta för sig. Det är upp till dig som ledare att våga släppa taget. Samtidigt får du medarbetare som växer när de antar nya utmaningar.

- Mer lagarbete kräver mer kommunikation.
- Delegera mera och frigör tid.
- Förändring handlar om att föregå med gott exempel och vara en lagspelare själv.

Kom ihåg – helheten blir större än varje del är var för sig.



**KENTH ÅKERMAN**  
ledarskapsexpert, mental coach  
och författare

### LÄSTIPS

För den som vill läsa mer om ämnet kan läsa Kenth Åkermans bok *Konsten att få andra att prestera* (pocket, 2016, ISBN 9789186439347).

