

I FOKUS: »Vivagrar vara med i lågkonjunkturen«

Chef.

TEMA:
SÅ LYXAR DU
TILL JOBBRESAN

Nr 3 2009 Pris: 87 kr SVERIGETS STÖRSTA LEDARSKAPSTIDNING

CHEFTEST.

Försiktige
Bomans
maktspel
på banken

SPECIAL.

Lägg dig inte i
andras problem

CHEFSKOLAN.

Allt du behöver veta
inför lönesamtalen

**PALLE
LUNDBERG**

ÅRETS CHEF

»Jag
kräver
resultat«

PERSONLIGT: Chef
över liv och död på BB

AKUTEN: Så slipper
du bli en epostchef

DUELLEN: Ska du gå
med på sänkt lön?

CHEFSKAP.

Special.

Bli en bättre chef.

LÄGG DIG INTE I!

Att reda ut andras problem tar tid och energi från ditt viktigaste uppdrag: att vara chef. **Våga se problemet utan att lösa det. Det vinner alla på.**

TEXT: FREDRIK EMDÉN

Du ser din kollega på långt håll, ni är på väg att mötas i korridoren. Men när du saktar ner för att hälsa så går kollegan bara rakt på, utan att säga något eller ens besvara din hälsning.

»Vilken typ!«, tänker du kanske? Eller »han tycker inte om mig?»

Det är en naturlig reaktion. Men det är din egen tolkning.

Att personen verkligen skulle ha något emot dig är lika sannolikt som att han just har haft ett jobbigt samtal eller lider av migrän.

MEN I STÄLLET FÖR att bara konstatera ett beteende (»han hälsade inte») sätter du en etikett på personen (»han är otrevlig«).

Även det vanliga arbetsmötet är fullt av liknande missförstånd, där deltagarna väljer att tolka i stället för att konstatera ett beteende utan att dra några slutsatser. Sedan går de ut därifrån med vitt skilda bilder.

I ledarskapsmodellen L.E.T. är skillnaden

1. Någon annan äger ett problem

När andra äger ett problem ska du stötta och hjälpa, men inte ta över problemlösningen.

EXEMPEL: En av dina medarbetare, en duktig ingenjör och projektledare, är stressad över ett viktigt projekt, och uttrycker oro för om hon kommer att hinna färdigt i tid.

Du börjar ställa en rad frågor för att försäkra dig om att hon tänkt på och provat både det ena och det andra. Hon svarar kortfattat och samtalet avslutas snart utan att ni kommer längre än att komma överens om att stämma av snart igen.

HUVUDFALLGRUPP: Våghinder. Du analyserar, råder, moraliserar, kritiserar, ifrågasätter, överslätar, berömmar, undviker med mera.

HUVUDVERKTYG: Aktivt lyssnande: Att hjälpa och stötta – med empati.



Vägvisare. Visst ska du som chef peka ut problem som du lägger märke till. Men akta dig för fixarhatten. Överlåt problemlösningen till den som äger problemet.

acceptans och närvaro – utan att ta över problemet.

Du inser att du tog över problemet och knappt lät henne komma till tals och går därför tillbaka till hennes rum och ber henne utveckla och formulera sina tankar. Hon inser då att det inte är själva projektet som är problemet utan att hon är stressad över andra uppgifter, som tar

tid och koncentration från huvudprojektet. Du lyssnar aktivt för att hjälpa henne fram till huvudproblemet, och kan bistå i lösningen genom att föreslå omprioriteringar.

VINSTER: Du behöver inte lösa allt själv. Med hjälp av den här metoden får du mer självgående medarbetare, som mår bättre.

mellan »tolkning« och »beteende« central. Eller rättare sagt förmågan att skilja mellan tolkning/etikett och beteende/verkligheten.

För dig som chef handlar modellen genomgående om att betrakta situationer och beteenden för vad de är, i stället för att fastna i tolkningar, som blir till »sanningar« för dig.

»Sanningarna« sätter hinder i vägen för relationerna på jobbet, precis som i scenen med personen i korridoren som inte hälsar.

OCH JUST MÄNSKLIGA relationer utgör grunden för L.E.T. som står för *Leader Effectiveness Training*. Modellen skapades av ledarskapsgurun **Thomas Gordon** och den bidrar till att konflikter och problem i din grupp kan lösas utan förlorare. Genom att tala öppet kan kritik och behov uttryckas klart och ärligt utan att skuldbelägga.

Du som chef kan påpeka att du lagt märke till ett problem utan att behöva komma med

en lösning. Du måste i stället lita på att medarbetaren själv kan reda ut situationen.

Den tid och energi som du sparar genom att slippa vara problemlösare kan du ägna åt att inspirera och leda.

Vara chef, helt enkelt.

FÖR ATT SLIPPA bli den eviga problemlösaren måste du kunna reda ut vem som bär ansvaret för problemet.

Är det du, vi eller någon annan?

Har du inte klart för dig vem som äger problemet riskerar du att hamna i de två vanligaste fallgroparna i dialogen med andra människor: du tar över den andres problem eller du tar inte ansvar för dina egna problem.

Genom att bestämma vem som äger problemet kan du välja ett lämpligt kommunikationsverktyg.

Ett av de främsta verktygen är aktivt lyssnande.

Det handlar om att som chef lyssna med ac-

ceptans, empati och närvaro.

Acceptans, utan dömande, för den andres upplevelse och för att du inte behöver lösa problemet. Empati för att visa medarbetaren att du bryr dig och närvaro där du finns tillgänglig och kan bekräfta det medarbetaren säger.

ATT GE FÖRSLAG på hur problemet ska lösas låter kanske oförargligt, men vill du att medarbetaren ska bli självständig bör du låta den själv ta tag i problemet.

Det är inte ovanligt att problemet som ska lösas bara är toppen på ett isberg. Hjälper du till att lösa detta första problem, blir det sedan svårt att hitta fram till det egentliga problemet.

»Många gånger behöver en medarbetare få sätta ord på sin upplevelse för att hitta fram till kärnan«, säger **Martin Cervall**, ledarskapskonsult som håller kurser i L.E.T.

! VÄND!

2. Jag äger ett problem

EXEMPEL:

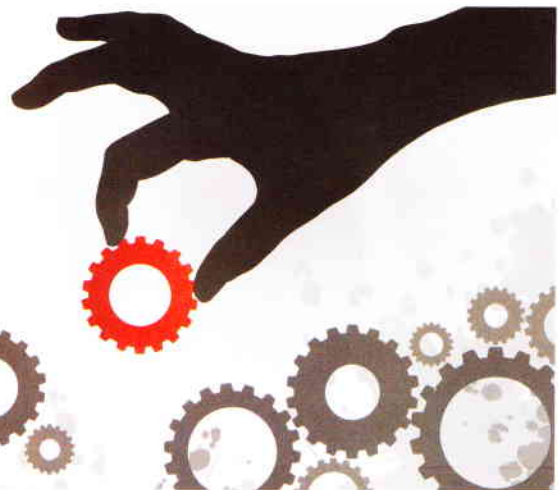
Din medarbetare har vid flera tillfällen varit sen med sina uppgifter utan att förvarna dig. Han har förklarat det med att han har så mycket att göra, att han varit hemma med sjuka barn och dylikt.

Det skapar problem och stress för dig med dessa förseningar dumpade i knäet och du har nu blivit rejält frustrerad över ytterligare en försening utan förvarning.

HUVUDFALLGROP: Du använder så kallade Du-budskap och pekar hellre finger mot andra med etiketter, tolkningar och attacker än tar ansvar för ditt eget problem och dina egna behov.

HUVUDVERKTYG: Jag-budskap. Du uttrycker kritiken utifrån dig själv och dina behov. Genom att tydligt berätta vad

Problemlösare. När du själv äger problemet måste du också bidra till lösningen.



den andre gjort, vilka effekter det får för dig och hur du upplever det så minskar du risken att den andre känner sig attackerad, nergjord, stämplad.

Om du använder tolkningar och anklagelser, »när du struntar i våra överenskomna deadlines ...«, så riskerar du väldigt defensiva reaktioner.

Säg i stället så här: »När du inte förvarnar mig om förseningar ...«

Om medarbetaren känner sig trygg ökar dina chanser att ditt problem blir löst. Detta betyder inte att medarbetaren kan fortsätta som tidigare bara för att du inte varit aggressiv.

VINSTER: Du löser ditt problem med bibehållen eller rent av förbättrad relation till din medarbetare, som blivit kritiserad utan att förlora integritet eller självkänsla.



3. Vi äger ett problem

EXEMPEL:

Marknadsavdelningen vill lansera en produkt nu, medan kvalitetsavdelningen vill testa ytterligare. Båda parter låser sig »oförsonligt« vid att det »måste« bli på deras sätt.

HUVUDFALLGROP: Du använder, eller accepterar andras, makt-språk. Du kör över, eller lägger dig platt och blir överkörd.

HUVUDVERKTYG: Vinna-vinna-metoden, en rättfram problemlösningssätt, där nyckeln är att inleda med att »sänka känslotemperaturen«, med hjälp av Jag-budskap och Aktivt lyssnande.

BÅDA PARTER måste få uttrycka sin upplevelse och sina behov. Det är viktigt att lösgöra sig från färdiga lösningar och i stället se till vilka behoven är. I exemplet ovan kan behoven för marknadsavdelningen vara att regelbundet kunna lansera nya produkter, medan kvalitetsavdelningen behöver kunna säkra att de kan garantera produktens säkerhet eller att det finns tillräcklig support.

VINSTER: Ett effektivt sätt att fånga upp och hantera konflikter, vilket ger mer kraft över till andra saker.

4. Inga problem

ALLA TIDIGARE nämnda verktyg går att använda även när det inte är några känslomässiga problem involverade. De sparar tid och stärker relationerna i gruppen.

AKTIVT LYSSNANDE: Säkerställer god och gemensam förståelse av vad som ska göras och vilka förväntningarna är.

JAG-BUDSKAP: Till exempel uppskattande eller förebyggande jag-budskap. Vinna-vinna-metoden: effektiv problemlösning utan behovet att först »sänka temperaturen«.

VINSTER: Ökad produktivitet och stärkta relationer.



Källa: Martin Cervall, V.I.E.W.Points.

VÄND!

»Vi gick från kritik till idéutbyte«

Färre missförstånd och ökad öppenhet. Ja, det har Gore Scandinavia vunnit **sedan de styrde upp sina relationer.**

I FÖRETAGET W.L GORE & Associates bär alla medarbetare titeln »associates«. Alla medarbetare har ett lika värde i det amerikanska familjeföretaget, som bland annat står bakom materialet och varumärket Gore-tex. När de traditionella organisatoriska rollerna sätts ur spel blir det särskilt betydelsefullt att jobba med relationerna. I synnerhet då en person i Sverige kan ingå i ett projekt som initieras från Tyskland, tillsammans med arbetskamrater från Frankrike och Italien.

För W.L Gore har relationsmodellen L.E.T. bidragit till att missförstånden har blivit färre och öppenheten ökat.

SÅ VAR FALLET när en medarbetare försökte få till förändringar i en process. Medarbetaren hade bra och genomtänkta förslag, men de lades fram i form av kritik, moraliserande och predikande, ofta i »du-« eller »ni-form«. Någon kommunikation blev det knappast om. Medarbetarens tankar upplevdes mer som kritik än som utvecklande idéer.

Efter att ha tagit del av verktyg som att undvika vägghinder,

använda jag-budskap och aktivt lyssnande – så kunde medarbetaren få fram sina idéer utan att hans kolleger kände sig kritiserade.

Förra året var företaget nummer två på listan över Sveriges bästa arbetsplatser.

»Modellen är ett stöd för oss, eftersom den ökar samtalen mellan medarbetarna. Det ger oss också gemensamma referenser att alla genomgår samma utbildning«, säger vd:n **Gunnar Carlsson**.

Hans egen roll som ledare blir också lättare om alla har en grundförståelse för hur relationerna ska skötas.



Gunnar Carlsson

ÅLDER: 56.

TITEL: Vd Gore Scandinavia.

BOR: På Tjörn i Bohuslän.

FLEX Personalsystem



Letar du efter ett komplett personalsystem?

Nu behöver du inte leta längre! Vi har lång erfarenhet av att utveckla system för tid, reseräkning och lön och har nu integrerat dessa till ett enhetligt personalsystem.

Integrationen ger en bättre överblick med gemensamt personalregister där alla uppgifter om medarbetarna finns samlade. Hanteringen blir också smidigare när all överföring av data mellan delsystemen sker direkt utan filöverföringar.

Systemets moduler kan dessutom användas var för sig. Det ger er friheten att börja med valfri modul och därefter komplettera med andra allt eftersom nya behov uppstår. FLEX Personalsystem blir på så sätt ett system som kan växa med ditt företag.

I FLEX Personalsystem ingår:

- ▶ Lön
- ▶ Tidredovisning
- ▶ Reseräkning
- ▶ Schemaläggning/bemanning

I det webbaserade **FLEX Portal** registrerar de anställda sina tidrapporter och reseräkningar, gör frånvaroansökningar, tar ut lönespecifikationer, läser personliga påminnelser, får information från chefer m.m.

Flex Datasystem

- Specialister på personalsystem

www.flexdatasystem.se

Telefon 08-410 174 47