

MODE ATT VARA MODIG

En modern chef är en modig chef. Men en modig chef känner också till sina rädslor.

Det går trender i hur chefer ska utmärka sig. Just nu ska de vara modiga. Det upptäckte Klara Adolphson, chef på enheten för arbetsorganisation och ledning på statliga innovationsmyndigheten Vinnova, nyligen.

– Jag brukar roa mig med att läsa platsannonser för att se trender om dels vad organisationer vill signalera och dels vilken kompetensprofil som söks. Och mod är något som på senare tid har lyfts fram när både företag och offentliga organisationer söker chefer. Det har jag inte sett tidigare, säger hon.

Klara Adolphson kopplar det till en ökad förändringstakt i arbetslivet då många företag vill ligga i framkant när det gäller innovation.

– Då är det egentligen ganska logiskt att de kräver chefer som har mod att prova nya

farligt, säger han och jämför en konflikt som man kan känna obehag inför och ett möte med en björn i skogen.

– Om något är farligt ska man självklart inte gå emot sin rädsla.

Olle Leckne är också inne på att mod hos chefer är viktigt för att klara förändringar, exempelvis större omorganisationer.

– En modig chef är en förebild för osäkra medarbetare och måste kunna möta konflikter och hotfulla situationer som uppstår vid stora förändringar. Men en bra chef ska också kunna visa empati för medarbetare som är rädda för förändring, säger han.



Olle Leckne

Pippi Långstrump är förvisso ingen chef, men Olle Leckne tycker att de chefer som vill vara modiga har mycket att lära av henne.



Maria Gerlofson

och ohälsa, och det blir ofta mycket värre.

Samtidigt tror Maria Gerlofson, i tider som nu då arbetslösheten är ganska hög, att även chefer är rädda för att förlora sina jobb, vilket gör dem osäkra.

– Man kanske inte vågar säga de där jobbiga sakerna eller komma med nya idéer och förbättringsförslag.

Pippi Långstrump är förvisso ingen chef, men hon är oresonlig, tror på sig själv, säger som det är och har civilkurage.

saker, som vågar släppa det gamla och göra nytt, säger hon.

Men vad innebär det att vara modig, rent konkret? Olle Leckne, ledarskapscoach som föreläser om just modigt chefskap definierar det som att göra något som man tycker är läskigt.

– Alla människor är rädda för något, även chefer. Men det gäller att göra skillnad på det som skrämmer och sådant som verkligen är

– Hon är oresonlig, tror på sig själv, säger som det är och har civilkurage.

Maria Gerlofson, chefscoach och författare till *Mod – Stå upp för dig själv*, tycker också att mod är en nödvändig egenskap för chefer.

– De flesta tycker det känns obekvämt att ta jobbiga samtal vid konflikter, men som chef måste man kunna göra det direkt, för både personalens och resultatets skull. Annars finns risk att det kostar både pengar, kraft

Är det inte vettigt att ligga lågt i dåliga tider?

– Fast då kanske saken blir ännu sämre. Om man blir fokuserad på sitt eget bästa som chef kan det göra att verksamheten går dåligt.

TEXT LOTTA EKSTEDT
FOTO BO-AJE MELLIN BAM/SCANPIX

fakta » Så blir du en modigare chef

● **Förändra ditt beteende** i små steg. Uppmärksamma när du är rädd. Om situationen inte är farlig, gör det du behöver och vill göra. För det är inte farligt att känna rädsla. Nästa gång du står inför samma situa-

tion upplevs den inte som lika skrämmande, och det blir inte lika stort problem att möta rädslan.

● **Många rädslor** kommer av självkritik, och är alltså bara tankar. Men negativa tankar om dig själv är inte

sanningen. Bli medveten om de tankarna, så att de inte tar makten över dig.

● **Stärk självförtroendet** genom att tänka att du gör vissa saker som kanske upplevs som skrämmande för andra, men inte för dig.

● **Träna på kommunikation** i jobbiga situationer. Fokusera inte på person, utan på sakfråga. Håll en konflikt på vuxennivå och koncentrera dig på målet även om du blir anklagad för något.

● **Alla chefer** borde få handledning av någon.

● **Avdramatisera.** Man måste inte kunna allt. Våga visa att du inte alltid har svaret. Våga misslyckas.

Källa: Klara Adolphson, Olle Leckne, Maria Gerlofson.



Exempel på modiga chefer, enligt intervjuerna i artikeln: Carl-Henric Svanberg, BP (innan oljekatastrofen i Mexikanska golfen), Marie Ehrling, TeliaSonera, Carin Götblad, Nationell samordnare mot våld i nära relationer.

Huvudsakligt ledarskap

I huvudet på en chef

Rickard Hagtorn & Jehoshua Kaufman
Liber

RECESSION

Här finns både vardagsnära situationer och mer komplicerade problem. En konsult och en psykolog har slagit sina kloka huvuden ihop och ger svar och lösningar på 19 olika ledarskapsdilemman.

Det ska sägas på en gång, I huvudet på en chef, är mycket bättre än titeln och omslaget utlovar. Konsulten och psykologen kompletterar varandra väl. Rickard Hagtorn, en internationell ekonom som varit verksam inom affärsutveckling och ledarskap i 22 år, ger sin lite krassa verksamhetsnära syn på problemet, medan psykologen Jehoshua Kaufman, med mer än 20 års erfarenhet av att vara chef, tillför en rent mänsklig sida av saken.

Ett exempel är kapitlet som handlar om hur du undviker att fatta förhastade beslut?

Lena som precis tillträtt en chefs-tjänst på enheten, får tjäna som exempel. Hon sitter och brottas med alla semesterlistor framför sig på ett stort exceldokument på datorskärmen. Så kommer trevlige Karl och kräver att få veta om hans semesterönskemål är godkända eftersom han bokade en resa med familjen till Thailand. Ju tidigare han bokade, ju billigare blev det och hans ungar ser ju fram emot resan och så vidare...

”Ja, jo såklart”, säger Lena och Karl väljer att tolka det som att han fått ja till sin semester. Psykologen konstaterar att Lena är rädd att komma i konflikt med Karl om hon säger nej



eller ber honom att lugna sig några dagar tills hon fått hela bilden klar för sig. Hon måste bestämma sig för om det är värt insatsen. Konsulten konstaterar

att det är Lena som är chef och har både ansvar och befogenheter att göra en optimal och rättvis semesterlista. Som ny chef borde hon få tid på sig och inte låta sig manipuleras att fatta ett snabbt beslut som favoriserar en enskild individ. Bättre att lugnt och sakligt förklara beslutsgången och be Karl respektera detta.

I slutet på varje ”case” presenterar de en gemensam modell, i detta fall för att undvika att fatta förhastade beslut. Och så fortsätter det. Varje kapitel är uppbyggt på samma sätt. Det är väldigt pedagogiskt gjort och boken fungerar utmärkt som en uppslagsbok framför allt för den nyblivne eller ganska nya chefen. **TEXT SUSANNE BLICK**

utgivivet

ETT AXPLOCK AV NYUTKOMMEN LEDARSKAPSLITTERATUR

Listening Management

Lyssna för förändring

Kent Adelman, Mats Appladahl
Tertulia books AB



Att utveckla ett lyssnande ledarskap är ekonomiskt lönsamt. Att lyssna är grunden för en god kommunikation. Och med en god kommunikation undviker man att göra dyrköpta misstag. Det menar författarna till den här boken. Inspiration har de hämtat från lyssnandeforskningen som är etablerad i

USA sedan länge. En bok för de som vill jobba med förändringar med hjälp av aktivt lyssnande.

Så blir du en framgångsrik nätverkare

Per Magne, Lucia Forsberg
Severed
Liber



I arbetslivet kan det vara avgörande att ha ett stort, aktivt nätverk. Om det dessutom består av personer från många olika sammanhang är det ännu

bättre. Båda författarna har lång erfarenhet av att jobba med professionella nätverk. De lär ut konsten att bygga ett nätverk, hur du marknadsför det och vilka nätverk som är lämpligast för just dig. Ett kapitel ägnas förstås också åt de digitala nätverken.

150 ledningsgrupper senare - vår bild av en dold potential

Roy Bartilson & Per Malmberg
Tuk Förlag AB

Boken riktar sig till dig som leder eller är medlem i en ledningsgrupp och vill utveckla



den vidare. Författarna har själva hamnat i olika situationer där de saknat handfasta råd för att komma vidare. Här utvecklar de sin syn på ledarskap och hur de jobbar med facilitatorrollen (facilitator är en person som arbetar med att hjälpa en grupp att arbeta mot ett gemensamt resultat.) De ägnar också ett kapitel åt att fundera över chefsrollen i framtiden. Bli det lättare eller svårare att vara chef i framtiden?