

Cavs lilla gröna



CAV
SOLUTIONS

Ledarskapstips

Det börjar med dig.

Din viktigaste uppgift är att skapa resultat i organisationen du verkar inom.
Men hur gör man det på bästa sätt?

Att vara chef är ofta ansträngande och kräver ständiga prioriteringar och planering när det inte går som man har tänkt. Det första som spricker är din plan och du förväntas alltid anpassa dig till rådande omständigheter.

Grundpelaren till att kunna jobba långsiktigt och hållbart som chef är att ta hand om sig själv, för att kunna ta hand om sin grupp. Jobbrelaterade problem är inte sällan en spegling av personliga problem.

- Tillgodose ditt sömnbehov. Att negligera sin vila och återhämtning under en längre period har mycket stor påverkan på din prestation och din förmåga att fatta väl avvägda beslut eller prestera enligt vad som förväntas av dig. Din förmåga att hantera stress står i direkt relation till hur utvilad du är, och försämras snabbt om du sover för lite.
- Rör på dig dagligen, försök att träna eller åtminstone ta en promenad där du även ger dig tid för reflektion och minimerar din skärmanvändning under tiden.
- Öva din förmåga att säga Nej! Att alltid säga ja till allting är i längden självutplånande och drabbar inte bara dig när tiden inte räcker till och deadline spricker. Ta bara på dig ledaruppdrag där du förstår, och kan svara på gruppens behov. Att alltid säga ja grundar sig ofta i en rädsla att bli avisad om man säger Nej.
- Sätt långsiktiga mål för dig själv och din personliga utveckling. Var man vill vara om 5 - 10 år är inte sällan svårt att svara på och kräver ofta tid att komma fram till.
- Lär känna dig själv. En bra och hållbar chef har en god insikt i hur man är som person och vad man har för styrkor och svagheter. Ju mer du känner till detta, desto tryggare kommer du att vara som chef och dina åtaganden och vad du ska prioritera.

Definiera ert uppdrag.

I lunchrummet hänger tavlor med företagets värdegrund, vision och affärsidé uppe. Fint inramat och väl placerat. Någon i lunchrummet brukar raljera över budskapen.

I väntan på kaffemaskinens malande har någon lagt märke till den millimetertjocka randen med damm som ligger ovanpå tavelramen och fnyst över städningen.

För ledningen är det dock självklar, fast på olika sätt. Alla har olika bild av budskapen, och ingen kan svara på den faktiska innebörden.

Känns det igen?

Man tar det ofta för givet att alla vet vad företagets, organisationens eller gruppens uppdrag går ut på.

Du som chef måste tillse att alla vet vad uppdraget faktiskt går ut på, oavsett din nivå inom organisationen.

- Varför finns vi?
- Vad förväntas av oss?
- Vilka är våra målsättningar, och hur mäter vi dessa?
- Är våra olika roller tydliga?

Det räcker inte att alla kan de olika budskapen ordagrant. De måste förstå dem och dess innebörd.

Här har du som chef mycket att tjäna på att tillsammans med din grupp diskutera och komma fram till vad som är er kärna. Det är inget man gör på en timma, utan något som får ta tid.

Ett väldefinierat budskap om mål och syfte som alla förstår höjer prestationen, engagemanget och underlättar ert framtida arbete.

Att varje enskild person känner sig värderade i vad de gör, och hur betydelsefulla de är för organisationen är nästa nivå, och det som verkligen gör skillnad i uteffekt.

Du kan läsa mer om detta i "Cavs lilla röda".

Micro management.

Äntligen högg det! I timmar hade jag stått på bryggan vid sjön och kastat. Augustisolens höll på att gå ner bakom granskogen på andra sidan viken.

Flera gånger hade morfar sagt åt mig att *"hålla i linan med pekfingret istället"*, *"vika undan haspen i ett visst läge"*, *"ta det där draget istället"*, *"stäng beteslåset på det här sättet istället"*, *"Kasta däråt istället"*.

För varje påpekande hade jag blivit lite mer beslutsam i att jag bannemig skulle ha en fisk!

Kastspöt stod i en båge och det ryckte i spöt. Äntligen!

Härligt! Utbrast morfar och ryckte kastspöt ur näven på mig *"så att du inte tappar den"* och vevade upp fisken.

Glädjen var bortblåst, och känslan av att inte riktigt duga sköljde genom kroppen. Fastän morfar glatt berättade för alla att jag minsann fått min första fisk så kändes det inte alls som min.

Nästa kväll hände samma sak.

Tredje kvällen ville jag inte fiska.

Alla kan relatera till känslan. Ingen tycker om den. Ändå är det lätt hänt att man som chef vill kontrollera eller hjälpa till så att det blir rätt.

Varje gång du lägger dig i och kontrollerar någon som har fått en uppgift av dig så inkräktar du på den andres känsla av att bidra eller räcka till.

Lita på att personalen gör sitt jobb. Lägg dig inte i, det dödar engagemanet och känslan av tillräcklighet.

- Gör uppdraget eller uppgiften tydlig - och dina förväntningar.
- Låt arbetet ha sin gång, och stötta på begäran.
- Ingen utveckling är så bra som när det går fel - utvärdera dig själv och dina processer och dra lärdom av dessa till nästa uppdrag.

Konflikthantering.

Johan stirrade på skärmen. Orderbekräftelsen låg där framför honom, men det var inte hans namn på den. Det var Eriks.

Igen!

Johan hade lagt timmar på att bearbeta kunden. Följt upp, skickat material, byggt relationen. Sen, när det var dags att skriva under, hade Erik klivit in och *"bara hjälpt till lite"* – och plötsligt var affären hans.

Det knöt sig i magen.

Det var inte första gången. Erik hade gjort samma sak förut. Varje gång med ett nonchalant leende, som om det inte var någon stor grej.

Och chefen?

Han hade hört Johans frustration men viftat bort det.

"Det viktigaste är ju att vi avslutar affären, eller hur?"

Johan hade försökt ta upp det. Först försiktigt, sedan mer rakt på sak.

"Erik tar över mina kunder i sista sekund och snor provisionen."

Chefen hade suckat. *"Strunta i det bara, du säljer ju ändå bra. Men jag ska ta det med honom nästa gång"*

Men det var inte bara den där affären. Det var månader av uppdämda småsaker. Erik som alltid tog åt sig äran. Som avbröt under säljmötena och rättade Johan inför kunderna. Som alltid fick det att låta som att det var han som hade löst allt, även när han knappt varit inblandad.

"Den jävla besserwissern!" tänkte Johan.

Och chefen som aldrig satte ner foten.

Senast förra veckan hade han försökt "lätta upp stämningen" genom att boka en teammiddag och en pingisturnering. Som om en burgare och några öl skulle lösa problemet. Som om ett skämt om "lite sund intern konkurrens" skulle få Johan att glömma allt.

Men Johan och flera andra var långt förbi stadiet där det kunde sopas under mattan. De var i en tryckkokare, och ingen vred ner värmen. Och chefen tittade åt andra hållet.

Konflikthantering.

Så när Erik den här gången klev fram och klappade Johan på axeln, tittade på skärmen, flinade och sa:

"Riktigt bra sälj jag fick till där"

Då brast det.

Johan slog ut med handen, så att kaffekoppen på bordet välte och rann ut över papprena på skrivbordet.

"Du är fan otrolig, Erik! Din nonchalante jävel, du har ju snott mitt sälj igen!"

Hans röst skar genom kontorets sorl. Alla tystnade. Chefen kom rusande.

Plötsligt kände Johan att han var den som "överreagerade". Ingen såg månaderna av små ignorerade orättvisor. Ingen hörde de subtila varningssignalerna.

Konflikten, som chefen hade kunnat hantera långt tidigare, var nu en öppen kris. En väldigt svårlöst sådan.

Konflikter är oundvikliga – och nödvändiga för gruppens utveckling.

Det är obekvämt, men det är din uppgift som chef att lägga dig i och lyssna på personalen och subtila varningssignaler om irritation.

Ignorerade konflikter fungerar som en tryckkokare. Tillslut exploderar det, och när man kommit till den nivån är det i regel mycket svårlöst.

Plenum.

Måndagsmötet var i full gång. Chefen, Anders, stod längst fram och gick igenom föregående månads resultat. Stämningen var okej, men lite seg – som vanligt på måndagar.

Plötsligt log han och sa:

"Hörrni, jag vill verkligen lyfta fram Emma. Hon tog tag i ett svårt kundärende i torsdags och löste det galant. Kunden hörde av sig och var jättenöjd efteråt. Grymt jobbat, Emma!"

Emma sken upp. Resten av gruppen log och nickade uppskattande, någon slog ihop händerna ett par gånger. Mötet fortsatte, men Emma satt kvar med en varm känsla i bröstet.

En halvtimme senare var mötet nästan slut. Då vände sig Anders mot Jonas, som precis tog en klunk av det kvarvarande kalla kaffet.

"Jonas, jag såg att du missade att skicka iväg säljorden i fredags. Nu kommer inte det med på förra månads resultat..Du måste vara mer noggrann framöver."

Tystnad.

Jonas såg frågande ut. *"Vilken säljorder?"* frågade han.

"Jag bad väl dig om det i fredags tror jag...a, strunt samma, det blev skitdåligt för oss. Du måste vara mer noggrann." Svarade Anders raljant, som i själva verket aldrig gett någon säljorder till Jonas.

Mötet tystnade.

När mötet var över skyndade Jonas ut, utan att säga något. Resten av dagen var han skamsen och irriterad. Han hörde knappt vad kollegorna sa, svarade kort när någon pratade med honom. Det kändes som att han satt under en strålkastare – men inte på ett bra sätt.

På vägen till lunchen hade han mött Felix, som glatt utbrast att *"Du ditt passerkort funkar nog inte imorgon, med tanke på din provanställning."*

Det knöt sig i magen.

Plenum.

Ge beröm i plenum, ge negativ feedback i enrum.

En kommentar inför hela gruppen kan lyfta en person – eller sänka den totalt.

- Beröm är en kraftfull förstärkare. När du lyfter någon offentligt visar du vad du vill se mer av – och hela gruppen inspireras. Även om alla inte visar det, så har det just den effekten.
- Kritik inför andra skapar skam. Ingen presterar bättre av att bli uthängd.
- Tala aldrig ner anställda bakom deras rygg. Det sprider misstro och urholkar ditt ledarskap.

Bra ledarskap handlar om att se människor – och välja rätt tillfälle att säga rätt sak. Att skapa en känsla av varje enskild medarbetares betydelse i organisationen, och hur viktigt denne är.

Detta kan du läsa mer om i *“Cavs lilla röda”*

Tydlighet är en dygd.

Fredrik satt i konferensrummet och drog upp en PowerPoint-slide. Han såg nöjd ut.

"Vill du se presentationen inför eftermiddagen? Jag har lagt fokus på våra nya tjänster, precis som vi pratade om."

Emma, hans chef, stirrade på skärmen.

"Vad då tjänsterna?...var är siffrorna? Prognoserna? Vi skulle ju visa upp en detaljerad analys av effekterna på vårt nya segment!"

Fredrik såg förvirrad ut.

"Va? Jag trodde du menade att vi skulle sälja in tjänstekonceptet, inte gå in på detaljerna."

Emma suckade.

"Men jag sa ju att det skulle vara faktabaserat och tydligt?"

"Ja... men jag trodde att du menade att vi bara skulle nämna det, inte bygga hela presentationen kring det."

Tystnad.

Mötet var om mindre än 4 timmar. De hade pratat om presentationen flera gånger, och ändå stod de nu här – med två helt olika bilder av vad som skulle presenteras.

Fredrik kände sig dum. Emma kände sig frustrerad. Och ingen av dem var egentligen förvånad – *Det här hände hela tiden.*

Tydlighet är en dygd.

Folk vill i regel säga att de förstår och att uppgiften är tydlig – fastän den inte är det.

- Anta aldrig att något är självklart. Det som är glasklart för dig är inte sällan otydligt för någon annan.
- Be den andra personen sammanfatta uppgiften. Att höra någon återge instruktionen avslöjar snabbt om ni har samma bild.
- Skriv ner och konkretisera. "Ta fram en presentation" kan betyda hundra olika saker. "En 5-sidors PowerPoint med detaljerade försäljningsprognoser baserat på föregående kvartal." kan bara betyda en.

Tydlighet sparar tid, energi – och i många fall en hel del irritation. Tydlighet bidrar också till personalens personliga utveckling och en känsla av att man är av avgörande betydelse inom organisationen.

Delegera mera.

Klockan var 19:30, och kontoret var nästan tomt.

Förutom chefen, förstås.

Daniel satt vid sin dator och gick igenom ett Excel-ark. Hans panna var rynkad, kaffet kallt. Hans fru hade ringt tre gånger och frågat om han snart var på väg. På hans skrivbord låg en bunt dokument som skulle gås igenom innan morgondagens ledningsmöte. I inboxen väntade obesvarade mejl som han öppnat och sedan markerat som olästa för att ta hand om dem senare.

Och på något sätt skulle han också hinna sätta ihop ett förslag för nästa kvartals budget.

Han masserade tinningarna och suckade djupt. Det var svårt att samla tankarna.

Hans team hade erbjudit sig att hjälpa till flera gånger.

"Vill du att jag tar hand om uppföljningen av leveranserna?"

"Ska jag sätta ihop budgetunderlaget?"

Men varje gång hade han sagt samma sak:

"Nej, nej, det är lugnt. Jag fixar det..det är färdigt här." Sa han samtidigt som han pekade på sitt eget huvud.

Och han fixade det. Till en början.

Men nu var han fast i en ond cirkel. Teamet slutade erbjuda sig, för de visste att han ändå skulle ta över. Samtidigt klagade han på att de "inte tog initiativ" eller "åkte hem så fort de kunde".

Han var utarbetad. De var omotiverade. Och ingen vann på det.

Delegera mera.

Att vara chef innebär inte att göra allt själv. Din roll är att se till att den övergripande verksamheten fungerar – inte att drunkna i detaljer.

- Rätt delegering skapar engagemang och utveckling. Folk vill bidra och växa. Låt dem.
- Att behålla kontrollen är en illusion. Om du gör allt själv bromsar du både din egen och verksamhetens utveckling.
- Tänk 10 - 80 - 10. Förklara uppgiften (10 %), låt medarbetarna göra jobbet (80 %), vägled och knyt ihop säcken (10 %).
- Delegera inte bara det du tycker är tråkigt. Det handlar inte om att slå ifrån sig jobb – det handlar om att använda kompetensen i organisationen smart, och att utveckla sina medarbetare.

Att göra allt själv är inte ett tecken på kontroll – det är ett tecken på att du behöver definiera ditt eget uppdrag bättre.

Agera.

Det stora, fyrkantiga lagret var lite rått, kallt och fullt av liv. Truckar rullade fram och tillbaka, pallar lyftes, varor staplades. Tempot var högt – men inte ovanligt högt.

Johan, som jobbat där i fem år, sneglade mot den trasiga pallställningen vid utlastningen. Den hade varit skadad i veckor, kanske månader. Han och kollegorna hade sagt till flera gånger.

"Den där håller inte länge till."

"Peter ska ju fixa det, det ligger ju i röret." Sa han till de andra och fnös.

Chefen, Peter, hade lyssnat. Nickat. Sagt att han skulle "ta upp det på nästa månadstmöte". Att de skulle "se över det".

Men dagarna gick. Ingenting hände.

Så kom fredagen.

Ljudet av kraschen skar genom hallen. En hel sektion av pallstället gav vika. Trälådor, rördelar och halvpallar regnade ner över en av truckförarna. Panik!

Skrek han? Hann han undan?

Peter kom springande, ögonen vidöppna.

Johan stirrade på honom.

"Det här är ditt fel!"

Agera.

Det är fara i dröjsmål.

Att inte agera skapar frustration – eller ännu värre, skapar farliga situationer.

- Personalen ser problemen. När de signalerar något, lyssna och agera.
- Att skjuta upp beslut är också ett beslut. Men det är sällan ett bra sådant.
- Små problem blir stora om de ignoreras. Väntar du för länge kan du få hantera en kris istället för en enkel åtgärd.
- Främja en kultur där dina medarbetare känner att de har mandat att agera.

En chef som inte agerar tappar inte bara kontrollen – den tappar också förtroendet. Det skapar ett missnöje och en känsla av hopplöshet hos personalen, bidrar till sämre trivsel och högre personalomsättning.

Det slutar med dig.

Du är ytterst ansvarig för resultat och prestation. När det kommer till kritan är ansvaret ditt, och ägarskapet är ditt.

Därmed är det inte sagt att själva felet i sig är begånget av just dig. Det blir fel i en grupp, det är oundvikligt. Och när det blir fel är det av yttersta vikt att du som chef tar ägarskap över vad som gått fel, och utvärderar hur det gått till.

Var uppgiften tydlig för inblandade?
Var uppgiften tilldelad rätt person eller grupp?
Stämde du av tillräckligt ofta? Fanns kompetensen?

Vilka lärdomar kan vi dra av det inträffade så att det inte sker igen?

Ta på dig misstaget och skyll aldrig på någon annan. Det finns alltid tid längs vägen att märka ifall det inte kommer att gå som planerat.

2025



CAV
SOLUTIONS

Ducere et Vincere

karl@cavsolutions.org

www.cavsolutions.org

+46 79 079 80 79