

~~LEDARESKAP~~

CHEF

ELLER

RÖV-
HATT

EN HANDBOK I DESTRUKTIVT LEDARSKAP

LOUISE LENNERSTEN

INNEHÅLL

Förord	5
Den självupptagna.....	9
Den prestigefulla	25
Kontrollanten.....	39
Fegisen	49
Resultatjägaren	61
Härskaren.....	73
Slutord	87
Tack!	91
Lästips.....	92
Om författaren	94

KONTROLLANTEN

Sally är liten och petit. Trots det hör du klackstegen på det hårda trägolvet i korridoren. Det är då du sträcker på dig, släcker ner Aftonbladet och Facebook och drar fram Excel-arken på skärmen. Alla håller andan en stund medan hon passerar. För ni vet aldrig riktigt vem hon är på väg till eller vilket humör hon är på. Däremot kan du vara säker på att hon alltid är på väg någonstans, för Sally spontangår inte – hon har alltid ett syfte.

Sally vet när du är på din plats och när du inte är det. Helst ska du vara på plats och samtidigt ute på kundbesök.

Hon vet alltid vad hon tycker om saker. Exempelvis borde den som använder friskvårdsbidraget för golf eller padel inte använda det alls, eftersom personen bevisligen redan har tillräckligt bra lön. ”Det är ju inte samma sak med innebandy. Min sport är ju en sport och klassas som friskvård. Golf vet jag inte riktigt vad det är. Vanligtvis är det gratis att promenera.”

På jobbet har vi en fruktkorg som fylls på tre gånger i veckan. Visst är det generöst med så mycket frukt, men det

är också ett krav från de övriga i ledningen. Bullarna har nämligen tagits bort från eftermiddagsfikat av hälsoskäl.

När beslutet kommunicerades togs det emot med blandade känslor men med acceptans. ”Frukt är också godis”, mumlade någon i korridoren när Sally inte var i närheten. Några andra hoppades på att det skulle finnas både bananer och vindruvor i korgen, så att de i alla fall fick lite energi.

Till saken hör att det inledningsvis fanns bananer i korgarna. Flera bananer. Och vi alla vet att banan är en uppskattad frukt på arbetsplatserna. De är söta och goda och du blir mätt. Det är så nära en bulle som naturen bjuder på.

När fruktkorgarna anländer går bananerna åt först. Några kollegor plockar även åt sig en banan till dagen efter. Det här gillar inte Sally, så istället för att fylla på med fler bananer stryker hon de smöriga, gula frukterna från korgarna. Kvar finns nu bara äpplen och apelsiner – och ingen protesterar.

”Folk här har ju lön”, säger Sally, ”så vill de ha bananer får de köpa det själva, om det är så viktigt.”

Men Sally vinner pluspoäng när kontoret får en lyxig kaffemaskin som skapar otroligt goda kaffekoppar. Nu pratar vi inte bara om fullblodsäkta espresso, utan även latte med varm, härlig och skummande äkta mjölk. Sally är enormt nöjd med inköpet, eftersom det ger hennes omtänksamhetsstatus en höjning – och vi övriga jublar då vi äntligen får riktigt bra kaffe.

Tyvärr kommer såklart kaffemaskinen med restriktioner. Antalet lattekoppar per anställd är ett nyckeltal som ska

följas upp – en uppgift som landar hos hr, och mer exakt på mitt bord.

En anställd får i uppgift att räkna ut antalet liter mjölk som behövs för att kunna erbjuda två lattar per anställd och vecka. Om siffran överstigs *låses* dörren till kaffemaskinen och den öppnas igen först måndagen veckan efter. I samband med detta ska det framgå att anledningen är att lattekvoten är fylld, och det gör vi med hjälp av en skylt på den låsta dörren. Sally hävdar att det är av hälsoskäl, eftersom för mycket skummad fet mjölk bidrar till övervikt och det vill inte företaget vara ansvarigt för.

”Borde inte det vara ett ansvar som varje anställd får ta för sig själv?” undrar jag lite försiktigt och är livrädd för den kommande reaktionen.

”Vad menar du?” frågar hon. Ögonen skär i mig.

”Jo, det borde kanske vara fritt för alla att ta så mycket kaffe som de vill per dag och de borde kanske själva ansvara för att de inte går upp i vikt.”

Hon skrattar mig rakt upp i ansiktet. Rått, kallt och nedvärderande.

”Men så kan man ju inte göra! Människor fattar ju inte sånt där på egen hand.”

ETT BETEENDE SOM SKAPAR OSÄKERHET

Sally är en person som skapar situationer som hon samtidigt undviker att ta ansvar för. Hon väljer ut allierade och favoriserar dem, och människorna som inte agerar enligt hennes måttstock möter den iskalla blicken och får besök av de vassa klackarna.

Att inte hålla med innebär att du bråkar med henne, vilket får henne att känna sig trängd. Och när hon känner sig trängd blir hon elak. Då suddas gränsen mellan arbete och privatliv ut och avhyvlingen som följer kan lika gärna handla om arbetsrelaterade områden som vara fylld av personangrepp.

Sally menar att alla ledare på företaget är fria att fatta sina egna beslut ... men om det inte går som hon förväntar sig får du ett samtal. ”Det är såklart ditt val och du som ansvarar för dina beslut. Men jag hade inte agerat som du om jag hade varit beslutande.”

Det går aldrig riktigt att veta i vilken riktning hon kommer att kasta sin ammunition. En gång har hon köpt ett par hörlurar till sin nya telefon och dansar lite käckt i köket medan hon hämtar vatten. Vad hon inte märker är att hörlurarna inte sitter i ordentligt så musiken spelas genom telefonens högtalare. En snäll kollega går då fram och stoppar in lurarna och möts av Sallys skratt. Hon skrattar åt sig själv och tackar kollegan, klappar honom på axeln och går därifrån med U2 i öronen.

En annan dag glömmet hon sin matlåda i mikron. En kollega är snäll och tar ut den och ställer en tallrik över lådan för att hålla värmen. När Sally kommer in i köket en kvart senare får kollegan en avhyvling för att han inte letat upp henne. Sedan vaskar hon sin kalla lasagne och äter inget på hela dagen.

När jag slutar på företaget håller Sally ett tal till mig, där hon för första gången visar någon form av varm känsla. Hon säger att jag har inspirerat och gett henne så många insikter och så mycket klokskap. Hon säger även att hon kommer att sakna mig enormt. Jag blir minst sagt förvånad och önskar – tyst för mig själv – att hon hade sagt de där sakerna och visat den här empatin under tiden jag fortfarande jobbade kvar. Nu tjänar det inte så mycket till.

ATT REFLEKTERA ÖVER

- » Hur skulle du beskriva Sallys ledarstil?
- » Hur skulle du beskriva den företagskultur Sally bygger upp med sitt sätt att leda?
- » Har du någon i din närhet som agerar som Sally?
- » Hur tror du att Sallys agerande påverkar de anställdas beteende mot varandra?

VISSTE DU ATT ...

Psykologisk trygghet har verkligen stigit snabbt inom ledarskapstrender, särskilt efter pandemin när vår tillitsaspekt förändrats radikalt. Det är lite märkligt att det plötsligt kan trenda när det är ett så centralt område på våra arbetsplatser, oavsett förändringar i omvärlden.

Psykologisk trygghet innebär ”en medarbetares upplevelse av att kunna visa och vara sig själv utan rädsla för negativa konsekvenser för sin egen självbild, status eller karriär” (Kahn, 1990). Det handlar också om att känna trygghet i ett team eller på en arbetsplats utan att riskera att bli avvisad eller bestraffad. Ofta likställs psykologisk trygghet med att det är tillåtet att begå misstag och göra fel, men det är bara en del i hela begreppet.

Att vistas i en miljö där psykologisk trygghet inte finns påverkar självkänslan negativt och skapar en osäkerhet som är svår att värja sig mot. Den emotionella stressen – alltså den stress som inte är relaterad till en hög belastning i form av för många arbetsuppgifter eller möten eller liknande – ökar i miljöer med låg grad av psykologisk trygghet. Emotionell stress ger människor en känsla av både osäkerhet och maktlöshet – och kommer med en ökad risk för psykisk ohälsa. Att jobba aktivt med psykologisk trygghet har bara positiva följder och konsekvenser. Förutsatt att du gör det på rätt sätt och förstår vad det innebär.

FRÅGOR ATT TA MED DIG

- » Vilken grad av psykologisk trygghet har ni på din arbetsplats?
- » Bidrar du till psykologisk trygghet på ditt jobb?
Kan du göra något mer än det du gör idag?
- » I vilka situationer känner du dig osäker i ditt arbete?
Varför gör du det just då?
- » Hur beskriver du kulturen på din arbetsplats?

Härskare. Fegisar. Kontrollanter. Rövhattar växer på träd. Tyvärr är det så. Trots det pratar vi sällan om dem och det kaos som deras ledaregenskaper orsakar.

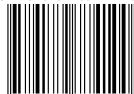
Därför behövs den här boken. För att hjälpa till att sätta fingret på någonting som berör livet för så många av oss. Ju bättre vi blir på att känna igen det dåliga ledarskapet, desto lättare är det att sätta ord på och börja prata om det. Att hjälpa varandra att säga ifrån när någon går över gränsen.



Louise Lennersten är managementkonsult och har själv arbetat som vd och hr-chef. I den här boken har hon samlat ett antal berättelser om personer som på ett eller annat sätt står för ett destruktivt ledarskap.

KUNSKAP
— på —
NOLLTID

ISBN 978-91-89774-10-0



9 789189 774100 >