

Utkast till artikel om ledarskap, okänd författare

Chefen lägger huvudet på sned och talar e-x-t-r-a l-å-n-g-s-a-m-t så att alla ska förstå. Den lättkränkta medarbetaren vill inte ta order men inte heller ansvar för sitt jobb. Utan att märka det har de blivit som föräldrar och barn på jobbet.

Alexander är omkring 30 år och framgångsrik företagare i finansbranschen. Nu är han sin egen, men förut hade han personal. Vi sitter på en badstrand och småsnackar om jobbet. Plötsligt lutar han sig fram mot mig i förtroende.

- Nej, fy fan, chef blir jag aldrig igen. Det är ju som att ha hand om ett antal småungar. Det gnälls och de ska klappas på huvudet och de motarbetar varandra och bär sig omoget åt. Och själva arbetet hinner man knappt ägna sig åt. Nej tack, aldrig mer.

Jag tar en öl med en mycket högt uppsatt chef i offentlig sektor.

- Om anställda är som barn? Visst, säger han, särskilt de långt ner i organisationen behöver extra uppmuntran för att inte känna sig små. Och så är de ofta elaka mot varandra också – precis som barn kan vara.

I ett mötesrum i Stockholm, fullt av högutbildade och erfarna medarbetare, berättar en chef om den senaste omorganisationen så långsamt och utförligt att det mest verkar som om han tror att han talar till gymnasielärover. Och runt sammanträdesbordet sitter medarbetarna och kokar inombords.

Alla i exemplen här intill vill vara anonyma. Ingen vill tala öppet om det som många varit med om: Att förhållandet mellan chefer och anställda har en obehaglig tendens att glida över i en föräldra-barn-relation. Du vet vad jag menar: Den anställda som känner sig kränkt för att hon måste ta order, som börjar prata om sin uppväxt under utvecklingssamtalen, eller som inte riktigt klarar att ta ansvar för arbetsuppgifterna. Och omvänt, cheferna som tror att de är föräldrar och vägrar släppa ansvar till sina "omogna" anställda.

Varför blir det så här?

Om dina anställda är som barn kan det också handla om skilda intressen: De anställda framhäver sin situation, medan du måste se till helheten. Den skillnaden påminner om relationen mellan ett självcentrerat barn och en ansvarstagande förälder.

Chefen kan uppleva att medarbetarna ställer för stora krav på att tas om hand av sin chef; att de kräver stöd, beröm, uppmuntran och ett lyssnande öra, medan chefen kanske mest vill sköta själva arbetsuppgifterna - ett annat slags missförstånd. När en anställd börjar skylla dåliga prestationer på personliga problem kan chefen bli förbannad och tycka att "vi måste ändå alla sköta vårt jobb".

Det är en inställning som inte alltid fungerar, tycker Monica Chu på företaget Human Matters. Hon är legitimerad psykoterapeut och har jobbat med coaching och terapi i många år och tycker att stöd och beröm faktiskt hör till chefsrollen.

- Det beror förstås på situationen, men en svår personlig situation kanske visst måste vägas in i hur en medarbetare ska behandlas. En av de tyngsta uppgifterna som en chef har är att kommunicera. Och det måste ibland finnas utrymme för en person att inte alltid prestera på topp, tycker Chu, men hon ser också en tydlig tendens i samhället som kan göra att chefer allt oftare blir föräldrar och anställda barn.

- Jag möter ganska många människor som har en känsla av att "jag är inte ansvarig i mitt liv"- någon annan ska göra jobbet.

Allt fler svenskar, tycker Monica Chu, har tillägnat sig ett slags passivitet genom livet. Det är något hon märkt i sitt arbete. Och om en sådan attityd genomsyrar en persons liv och arbete blir det förstås svårt för den som är chef att delegera ansvar till honom eller henne. Enda sättet att lösa sådant är att börja reflektera och tänka på om det finns lösningar för en jobbsituation som inte fungerar så bra.

- En vettig fråga från chefen till den anställde är "Hur skulle du själv vilja göra för att förbättra ditt jobb?", säger Monica Chu.

Och Chu får medhåll av psykiatrikern Michael Rangne som ser en klart ökande trend mot vad forskningen kallar "inlärdd hjälplöshet", med allt fler individer som inte fullt ut kan axla det ansvar som krävs av dem.

- Det är också en tung faktor bakom depressioner, att man tror att man inte klarar att lösa sina problem, säger Rangne.

Det har länge hetat att företagen vill "satsa på en lärande organisation" där "medarbetarna utvecklas" och det är bra, att individerna kräver mer ansvar och mer frihet, tycker Rangne.

- Men vill man ha frihet måste man ta ansvar också, och vara beredd på att ingen annan gör jobbet. Och själv ta smällen om det går dåligt. Men det är inte alla som klarar att hantera det.

Rangne, som är överläkare och chef för sextio läkare ser lösningen i att helt enkelt testa medarbetarna. De som tar sig an ett jobb och löser uppgiften, eller säger ifrån klart och tydligt när de inte tror att de ska klara det, dem kan man ge hur mycket ansvar som helst.

- Jag vet att hör jag ingenting så sköts uppgiften bra. Sådant är guld värt. Och de andra, tja, de kan inte få lika mycket frihet. I slutändan faller det ju tillbaka på mig om de inte gör sitt jobb, säger Rangne.

Psykiatrikerna vet inte riktigt vad det här beror på, men de vet att den inlärda hjälplösheten finns. Att en hel del vuxna är curlingföräldrar och inte låter sina barn klara sig själva tillräckligt mycket, det förstärker bilden av Sverige ett samhälle där många känner sig kränkta när livet går dem emot. Många blandar också ihop sitt människovärde och sin plats i organisationen och känner att den som måste ta order är mindre värd.

- Om jag säger "gör så här", kan de uppleva att de "tar skit". Och det är ju helt fel. Så om de anställda ibland blir behandlade lite som barn, ja, då kan det vara för att de beter sig barnsligt, säger han. Men, tillägger han, en skev situation kan också vara chefens fel.

- "A boy doesn't become a man until there is a need for a man" - det skrev John Steinbeck. Man måste få ansvar för att kunna ta ansvar, säger Rangne. Om chefen inte kan hantera att anställda ibland misslyckas, då kan han inte vänta sig ansvarstagande. Och det är ett faktum att de flesta chefer är rätt omedvetna om sig själva, anser han.

Monica Chu håller med. Chefer kan framkalla ansvarslöshet genom att behandla anställda som omogna bebisar. Om de anställda inte gör sitt jobb kan det bero på att de inte får ta ansvar - för att chefen inte tillåter det. Lösningen då är att delegera mer, inte mindre. Monica Chu påpekar att även chefer ofta INTE bara drivs av en rationell vilja, utan också av sitt inre barns behov.

- Man tror kanske att vuxna människor ska bete sig som vuxna. Men hos de flesta finns andra, djupa drivkrafter, säger hon. En chef som blir arrogant och grandios har ofta inte fått tillräckligt med stöd under sin uppväxt. De har kanske känt sig osedda eller övergivna, menar hon. Därför har de utvecklat en självbild som kompenserar. Och tänker att alla vill höra på dem. Länge.

- Om man till exempel håller tillrättalagda dragningar på småskollärarnivå och betraktar sitt auditorium som mindre vetande... ja, det är inte förnuftet som råder då. Om du som chef beted dig så här känner förmodligen dina anställda att det inte är någon idé att säga emot och du riskerar att aldrig få veta hur du uppfattas som chef. Och om du själv har en högre chef som är arrogant måste du ge det stöd han eller hon behöver i stället.

- Säg kanske "bra synpunkter! Men jag vill tillägga det här". Eller "Intressant. Jag har en idé till som vi kan resonera vidare kring." Det kan kännas jobbigt att stryka medhårs. Men det kan vara den enda framkomliga vägen.

Nej, säger Monica Chu, kvinnliga chefer blir inte oftare "mammor" än män blir "pappor". Att kvinnor skulle vara mer omhändertagande är en myt. Däremot förväntar sig många män mer omhändertagande av kvinnliga chefer än av män. Killar tycker att det är lättare att snacka känslor med tjejer, så är det ju. Sedan är inte tjejer alltid så bra på det.

Hur kommer man till rätta med problemen? Chu och Rangne har samma lösning: Prata med varandra.

- Människor tål oftast raka samtal om svåra saker på jobbet, bara chefen är vänlig och ärlig brukar det gå bra, säger Monica Chu.

Faktaruta/tips

- Testa de anställda - ge ansvar och se vad som händer.
- Prata om problemet
- Ta eventuellt hjälp utifrån
- Var tydlig med dina förväntningar
- Acceptera att vuxna ibland styrs av barnsliga känslor