



# Personligt om Chefs- och Ledarskap

- kortfattade konkreta råd och påståenden

av

Mats Ericson

Personligt om Chefs- och Ledarskap är främst skriven för dig som utövar ett direkt ledarskap. En ledare måste ständigt jobba med sig själv för att fortsätta att utvecklas. Ta del av konkreta råd och reflektera över om du håller med, om du kanske redan tillämpar råden eller om du skulle kunna tänka dig att göra det framöver. Diskutera gärna råden med kollegor.

© Mats Ericson 2013

Personligt om Chefs- och Ledarskap – kortfattade konkreta råd och påståenden.

Mats Ericson  
Skolan för Teknik och Hälsa  
Kungliga Tekniska Högskolan  
E-post: merics@kth.se

Skriften får fritt spridas och användas för icke kommersiellt bruk under förutsättning att källan alltid uppges.

Layout av Åsa M. Ericson

Stockholm 2013

## Förord

Denna kortfattade, lite rapsodiska skrift Personligt om chefs- och ledarskap har inga som helst avsikter att göra anspråk på någon slags vetenskaplighet eller säker sanning. Möjligen skulle den skämtsamt kunna sägas vara resultatet av en ”retrospektiv, single case studie med upprepade mätningar”, där jag själv utgör såväl studieobjekt så som observatör. Personligt om chefs- och ledarskap är en nedteckning av flera av de erfarenheter och ståndpunkter jag tycker att jag gjort och intagit under nära femton år som chef, ledare och arbetsgivare inom svenskt universitets- och högskoleväsende.

De råd som kortfattat ges är utpräglat riktade mot det dagliga mer taktiska, personliga och direkta ledarskapet, men som rätt hanterat, enligt min mening också är grunden för ett genuint, långsiktigt, uthålligt och mer strategiskt ledarskap. Jag har av olika skäl inte behandlat chefs relation till sin egen högre chef, styrelse eller politiska ledning. Ej heller har jag behandlat den nog så utmanande uppgiften att vara ställföreträdande eller vice chef, något jag själv också har en del erfarenhet av. Det finns också en del andra aspekter på chefs- och ledarskap som inte har inkluderats i denna skrift som till stora delar har fått ett fokus på det mer personliga ledarskapet. I detta fall med utgångspunkt från det ledarskap som jag har försökt utöva, men i en del fall kanske mer hade önskat att jag hade kunnat utöva. Personligt om chefs- och ledarskap är alltså ingen komplett förteckning över vad som kan vara bra att tänka på som ledare, men kanske kan det ändå vara till någon hjälp och vägledning till dig som står inför uppgiften att bli chef och ledare eller som redan är det och vill se om du kan utveckla det.

Om du efter att ha tagit del av denna skrift Personligt om chefs- och ledarskap upplever att du har fått nytta av den, så skulle jag uppskatta att du som erkännande av detta kunde skänka en slant till någon erkänd organisation som arbetar med stöd för humanitära ändamål.

Stockholm, februari 2013

Mats Ericson

## Ledare och ledning

- ∞ Visa att du tycker om att leda din verksamhet för att den är intressant och viktig, inte bara för att du själv till varje pris och i varje läge vill vara chef. Visa att du vill och att du trivs med att sitta i förarsätet.
- ∞ Koncentrera dig på det som är positivt och bra och lämna det mesta av det negativa därhän. Sätt dock tydliga gränser för vad som är acceptabelt och vad som aldrig kommer att passera opåtalat. Försök komma in i en positiv spiral.
- ∞ Försök att ge dina medarbetare energi och hopp om framtiden.
- ∞ Grotta inte ner dig och fastna i detaljer, försök att se helheten, det är en av ledarens främsta uppgifter.
- ∞ Jobba gärna enligt principen ”good enough”. Att uppnå de sista procenten av perfektion kostar på olika sätt normalt alldeles för mycket.
- ∞ Delegera mycket för att inte själv bli en flaskhals och stoppkloss. Försök att ha ett så lågt kontrollbehov som möjligt, men följ ändå systematiskt upp efter hand för att ge feedback, men också för att faktiskt kontrollera. Delegation innebär av princip att saker sannolikt inte kommer utföras på precis det sätt du själv alltid tänkt dig, det kan till och med göras bättre! Att delegera är också ett bra sätt att minska sin egen stress.
- ∞ Prioritera gärna vissa saker och verksamheter, men uttryck det försiktigt så att inte de ”oprioriterade” känner sig övergivna eller mindre värda. Ta som ledare personligt ansvar för det som inte blir gjort pga olika prioriteringar.
- ∞ Försök att som ledare ”härberga och tolerera”. Du bör vinnlägga dig om att förmå dig att lyssna på människors berättelser, försöka förstå deras problem och på olika sätt visa det, men därmed inte nödvändigtvis känna dig tvingad att agera. Att du bara har tagit emot och härbergerat livets eller arbetets svårigheter kan ibland vara nog för den som öppnat sig för dig.
- ∞ Undvik att försätta dig i situationer där du på olika sätt tydligt måste visa att det är du som är chef, det bör framgå ändå!
- ∞ Man får inte alltid rätt även om man har rätt. Det är ett faktum man ibland måste leva med och acceptera, även om det kan vara svårt. ”Shit happens” helt enkelt, och det går inte alltid att styra och kontrollera. Ta livet med ”knusende ro”.

## Arbetsgivarrollen

∞ Som arbetsgivarföreträdare måste du lära dig grundläggande arbetsrätt, förvaltningsrätt (inom offentlig sektor) och de mer specifika lagar och förordningar som reglerar ditt verksamhetsområde. Det duger inte att enbart förlita dig på specialister i form av jurister, personalavdelning eller HR-funktion. De viktigaste stegen är oftast de första stegen och dessa tar man oftast själv, långt innan man fått hjälp av specialisterna.

∞ Den arbetsgivare som vet vad den vill, har tålmod, kan arbetsrättens spelregler och koreografi samt låter bli att förhastiga sig eller försöker sig på att vara allt för kreativ, den kan oftast till slut uppnå sina mål. Den som förhastar sig riskerar snabbt att gå vilse.

∞ Försök aldrig lura personal- och arbetstagarorganisationerna. Försök få dem att känna sig trygga med dig som arbetsgivarrepresentant, att du inte har någon dold agenda. Undvik att lägga material på bordet, överraska dem och samtidigt kräva omedelbara ställningstaganden. Ge arbetstagarorganisationerna möjlighet att tänka efter genom att t ex ha ”två- och trepunktslandningar”, skapa tid för dem att gå tillbaka med sina frågor och förankra dem hos styrelser och medlemmar.

∞ Ställ dig själv och dina medarbetare frågan: - Om jag/du inte skulle vara på den här arbetsplatsen och i den här befattningen, vart skulle jag/du vilja vara då? Arbeta för att skaffa dig själv och dina medarbetare alternativ. Det är bättre att man är kvar på en arbetsplats av egen fri vilja än att tvingas fortsätta vara kvar på grund av brist på alternativ.

∞ Klandra inte medarbetare som slutar på din arbetsplats utan ge dem en uppriktigt gratulation och önska dem lycka till i deras nya värv. Se dock till att det görs någon form av avslutningsintervju, erfarenhetsuppföljning och gärna något formellt avslut.

## Personligt uppträdande

- ∞ Lär känna dig själv, dina svagheter och styrkor. Försök att ha nära medarbetare som kompletterar och kompenserar för dina otillräckligheter. Man måste våga att nära nog ständigt jobba med och utveckla sig själv som person och ledare.
- ∞ Var närvarande och visa intresse och respekt för alla dina medarbetares arbetsuppgifter. Bekräfta dina medarbetare!
- ∞ Ha aldrig någon dold agenda. Skapa förtroende för din person och ditt ledarskap i så måtto att du alltid är ärlig och tydlig.
- ∞ Prata inte ”skit” och skvallra om dina medarbetare, särskilt inte i närvaro av andra medarbetare. Helst inte alls.
- ∞ Försök att var trygg i dig själv. En lugn och trygg ledare vill folk ha.
- ∞ Sköt din personliga hygien, ditt yttre och din klädsel så att det visar din omvärld att du också kan ta hand om dig själv.
- ∞ Se till att håll dig i fysisk trim för att orka ge av dig själv.
- ∞ Gör aldrig något ”olagligt” eller på annat sätt tveksamt, klandervärt eller omoraliskt då det, förutom att det är fel, också gör dig sårbar och osäker med oro för ”ditt eget skinn”.
- ∞ Gör, säg eller skriv bara saker du också i morgon kan se dig i spegeln för eller som du med stolthet skull kunna visa upp för t ex dina föräldrar eller barn.
- ∞ Försök att alltid upprätthålla ett oklanderligt och belevat uppträdande. Undvik att förfalla till en sandlådenivå i ditt sätt att vara. Försök att alltid uppträda som ett föredöme.
- ∞ Ha inte några som helst intima förbindelser och relationer med någon eller några på din egen arbetsplats eller inom din egen organisation. Om du kan styra över det så ha helst inte heller några nära släktingar på din egen arbetsplats. Undanröj alla möjligheter till misstankar eller anklagelser om nepotism och jäv i ditt ledarskap.
- ∞ Försök vara ett föredöme. Som du vill att dina medarbetare skall agera och verka måste du vara själv. Tillåt dig själv inga excesser av något slag. Vissa, väl utvalda ting som markerar ”ämbetets” rang eller särart kan och bör dock alltid övervägas.
- ∞ Var försiktig och omsorgsfull i utövandet av representation och var återhållsam med alkoholförtäring.
- ∞ Låt dig inte skrämmas, var inte rädd. Behåll lugnet. Var cool.

∞ Visa egen återhållsamhet med organisationens resurser (pengar). Unna dig onödigtvis inga förmåner som inte medarbetarna i gemen har tillgång till. Vissa undantag kan givetvis göras, men måste övervägas mycket noggrant. Vissa ”fördelar” anses dock ibland vara förknippade med en viss chefsbefattning och här bör man vara särskilt omsorgsfull i om man skall fullfölja en sådan sedan tidigare inarbetad ”förmånstradition” eller inte.

## **Beslutsprocesser**

∞ Sov om möjligt minst en natt på alla viktiga beslut. Låt dig inte forceras.

∞ Introducera en viss byråkrati, ordning och reda, i vissa fall med beslutsmöten och föredragningar.

∞ Om det verkligen föreligger fara i dröjsmål, var inte rädd att agera snabbt. Ett snabbt och handfast agerande i olika krissituationer kräver dock oftast stor erfarenhet, men kan för mer oerfarna ledare och beslutsfattare delvis tränas upp genom olika former av rollspel och praktiska övningar. Det är oftast bättre att komma till beslut, handla och göra nästan rätt än att vänta allt för länge av rädsla för att göra fel.

∞ I många sammanhang är det ofta bäst att agera på eget ansvar och i bästa fall bli förlåten i efterhand, än att i förväg fråga om lov och bli förbjuden. Fråga alltså inte onödigtvis om lov om allt möjligt utan agera inom ramen för ditt mandat och eget förstånd medan tillfället och möjligheterna finns, annars kan det vara för sent.

∞ Viktiga frågor och därtill hörande beslut måste beredas ordentligt (i offentlig förvaltning se t ex förvaltningslagen). Informera gärna i förväg om vad som är på gång, vilket blir möjligt att få in kompletterande upplysningar och material.

∞ Alla viktigare beslut behöver inte fattas i konsensus utan det räcker oftast med att man har öppna och transparenta processer där alla som vill delta har givits möjlighet att göra sig hörda. Sätt gärna i förväg ut datum för när beslut avses att fattas.

∞ Ha en öppen dörr för alla. Tillåt alla att träffa dig, informera dig och diskutera det mesta, men var noga med att inte agera på information du får med mindre än att du säkerställt att informationen/saken behandlats i organisationens olika ordinarie delar. Kortslut inte din egen organisation och sabotera inte tidigare givna delegationer. Försök i stället att fundera över hur du, baserat på den givna informationen kan påverka själva systemuppbyggnaden för att det inte skall kunna inträffa igen. Det långsiktiga och preventiva måste prioriteras i förhållande till att ge sig in i enskilda ärenden.

∞ Lova inte saker till höger och vänster. Gör inga bestämda utfästelser med mindre än att du fått tid att tänka över och helst berett dem i förväg. Om du är spontan måste du ändå vinnlägga dig om att lägga in någon form av ”brasklapp” då det annars gång på gång kan tvinga dig att backa från tidigare uttalanden och utfästelser vilket leder till att förtroendet eroderar.

∞ Håll ann, gå inte in i frågor för snabbt utan avvakta gärna något för att olika aktörer skall hinna ut på banan. I vissa enstaka fall kan det dock vara motiverat att snabbt som ögat kortsluta något som man absolut inte vill skall ske, men det bör bara göras undantagsvis. Det som på morgonen framställdes som närapå en katastrof kan på seneftermiddagen uppfattas som en bagatell. Ha lite is i magen och gå inte in i frågor allt för snabbt. Att avvakta något ger också chansen att se vilka de olika aktörerna är och vilken argumentation de för.

∞ Håll inte nödvändigtvis med den som du senast talat med och om du är osäker på din sak, ”passa”, ligg lågt tills vidare.

∞ Var försiktig eller åtminstone omsorgsfull i ditt val av att ha ”käpphästar” eller ”pet-projects”. ”Kill your darlings” är oftast ganska hälsosamt, både för dig och din organisation.

∞ ”Bättre ett tillsynsbesök än ett tillsynsärende”. Använd olika typer av såväl intern som extern revision och tillsyn för att upprätthålla kvaliteten i organisationen. Jobba förebyggande.

## **Kommunikation**

∞ Försök att så snabbt som möjligt lära dig namn, utseende och befattning/ arbetsuppgifter för så många underställda som möjligt. Prioritera dina närmaste medarbetare, men arbeta på att gå successivt neråt i organisationen och försök lära känna så många som möjligt. Detta som en del i att låta så många som möjligt känna sig bekräftade också av sin högste chef.

∞ Se till att hitta regelbundna möjligheter till såväl formell som informell dialog med dina medarbetare, så att de får möjlighet att lära känna dig och hur du resonerar i olika frågor. Ju fler som har lärt känna dig och din syn och moraliska kompass i olika frågor, ju svårare blir det att projicera orimliga påståenden på dig om vad du sagt och gjort eller avser att göra i olika sammanhang.

∞ Prioritera det fysiska mötet.

∞ Håll ner omfattningen av ”muntlig information” till ett minimum utan använd skriftlig information som huvudkanal, men komplettera med regelbundna och täta tillfällen för dialog och ”frågestund”.

∞ Agera eller skriv helst aldrig i affekt och upprört tillstånd. Vänta hellre den stund det tar att få lite distans och nyans.

∞ Läs gärna e-post kontinuerligt under dagtid, helst med hjälp av mobiltelefon, vilket gör att du inte lika lätt drabbas av en panikartat överfull inkorg i e-posten.

∞ Jobba med att utveckla din röst och ditt språk och ta gärna hjälp av andra (t ex logoped eller kollegor) för att få feedback. Ditt kroppsspråk är också viktigt för att överensstämna med det du försöker kommunicera muntligt.



∞ Spara e-posten tidsmässigt och kronologiskt och kasta normalt inga mail (iaktta offentlighetsprincip och hållande av allmänna handlingar om du arbetar i offentlig sektor). Låt heller ingen e-post bli liggande obesvarad eller obekräftad. Bättre att svara ganska snabbt och ”good enough” och möjligen be att få återkomma om det krävs mer tid för eftertanke, kompletterande informationsinhämtning eller andra överväganden.

∞ Ha inte din telefon påslagen med ringsignal vid viktiga (fysiska) möten och samtal med andra människor. Visa maximal uppmärksamhet gentemot de du träffar och undvik att ”pilla” med din telefon eller dator under tiden. Undvik t ex att sitta med din bärbara dator uppslagen framför dig, då det kan skapa osäkerhet kring om du är ”mentalt närvarande” eller inte.

∞ Agera och förhåll dig som ledare till media i enlighet med de tips och råd som allmänt brukar ges i sådana sammanhang och som ofta går att komma över i form av små kort att ha i plånboken.

∞ Mörka eller ljuga aldrig, sanningen hinner alltid ikapp!

∞ Upprätthåll största möjliga transparens och låt så mycket som möjligt av material och underlag vara öppet tillgängligt.

∞ Försök att behålla ett visst ”respektavstånd” i förhållande till medarbetarna, så tillvida att du inte gör något särskilt ändamål eller vid något särskilt tillfälle tydligt skall ingå som en likvärdig medlem i en grupp.

∞ Likabehandling. Håll dig inte med favoriter. Umgås med alla, ge inte någon gruppering några särskilda förmåner om de inte särskilt behövs för arbetets utförande.

∞ Det är inte det som faktiskt är (sant) som räknas utan det är hur det uppfattas. Du har därför ett val att göra i kommunikationen med omvärlden, att vara helt ärlig eller att försöka försköna verkligheten. Båda strategierna har sina problem, men att hålla sig till sanningen är i alla fall tryggare och bättre, särskilt om man har dåligt minne (med svårigheter att komma ihåg vad man tidigare sagt). Är du helt uppriktigt måste du dock inse att det faktiskt ofta kan utnyttjas till din nackdel.

## **Tid och rum**

∞ Få tid att tänka, ta befälet över din egen tid och almanacka. Se till att få tid till eget tänkande och reflektion. Ge tidsmässigt utrymme till att se långsiktigt och strategiskt, att ”se skogen för alla träden”.

∞ Favorisera inga särskilda medarbetare vad det gäller t ex vilka man fikar eller äter lunch tillsammans med. Som högsta chef är Du är allas chef!

∞ Gå hem från jobbet i ”tid”, gärna samtidigt som de flesta andra för att kunna prioritera att äta middag på normal tid tillsammans med familj/vänner.

∞ Försök att vara lite ”strategiskt lat”, att inte alltid ge hundra procent utan luta dig tillbaka i bland, ge dig tillfällen att vila upp och återhämta dig så att du har krafter att agera när det verkligen behövs helhjärtade insatser. Att återkommande försöka gå ner i varv då och då är inte bara bra för hälsan. Rent tankemässigt, kognitivt ökar chansen till att du får möjlighet att skaffa perspektiv på tillvaron, se vilka de riktigt viktiga frågorna är samt att få kreativa idéer. Ett alltför högt tempo och stress gör att du riskerar att få ett tankemässigt, kognitivt tunnelseende.

∞ “Management by walking around” - var en synlig chef. Var ute så mycket som möjligt i verksamheten, gärna spontant. Göm dig inte på ditt rum eller i sammanträden. När du får en lucka i ditt program, lämna skrivbordet och det egna trygga kontoret eller mötesrummet och gå ut och besök dina medarbetare, kanske helst de som inte hade förväntat sig något ”besök”. Var nyfiken och visa det. Bekräfta de anställda genom att låta dem känna sig sedda. Visa intresse för ALLA, oavsett arbetsuppgifter och ställning i organisationen.

∞ Respektera mötestider och vinnlägg dig om att själv komma i tid samt att avsluta möten på utsatt tid eller om möjligt tidigare.

∞ Jobba så lite som möjligt på kvällar och helger samt kontakta inte onödigtvis dina medarbetare dygnet runt, alla veckans dagar (24/7). Var försiktig med på vilka tider du kommunicerar också med mail och SMS. Försök att avstå från att läsa mail sent på kvällen och framför allt låt bli att svara på mail och SMS på kvällen. Avvakta i stället helst till morgonen efter med dina svar. Att inte tänka på sitt jobb strax innan man går och lägger sig bidrar till en bättre avslappning, sömn och återhämtning som du i stället har nytta av dagen efter. Detta gäller särskilt om man har att hantera olika personkonflikter på jobbet.

## Efterord

Mycket av de ovan beskrivna förhållningssätten till ledarskap kan betraktas som "common sense" eller utslag av sunt förnuft, och så är det nog. Det svåra är dock att uthålligt tillämpa det över hela linjen och inte bara lite här och där och mera slumpmässigt när. Då och då glömmet vi bort oss eller lyckas inte i våra föresatser. Det är dock bara att ta nya tag och inse att ledarskap inte bara handlar om hur man skall hantera sin omgivning utan i minst lika stor mån hur man skall vara mot sig själv. Utan eget hårt arbete, självdisciplin och konsekvens når man normalt inte sina mål.

I beskrivningen ovan har jag valt att använda sex olika rubriker eller teman; Ledare och ledning, Arbetsgivarrollen, Personligt uppträdande, Beslutsprocesser, Kommunikation, Tid och rum. Dessa skulle kunna inrymmas i olika teoretiska modeller av ledarskap och också kunna sägas utgöra olika dimensioner av ledarskap. Jag har dock valt att i denna skrift vara mycket personlig och praktisk och inte försöka underkasta mina slutsatser och råd någon vetenskap eller beprövad erfarenhet, även om jag vet att så i stora delar ändå skulle kunna göras.

I ledarskapet finns det mängder med svåra dilemman där det är svårt att råda någon annan mer än att just identifiera dessa dilemman och kanske tillsammans med andra försöka behandla dem för att sedan personligen ta ställning i de enskilda fallen. I texten ovan kan du identifiera några dilemman, t.ex.;

- i) Hur man skall hantera sin egen tid?,
- ii) Hur nära man skall komma sina medarbetare och underställda?,
- iii) Hur skall balansen mellanskriftlig och muntlig kommunikation vara?

Du kan säkert identifiera ytterligare dilemman i ditt ledarskap. Sätt dem på pränt och reflektera över dem.

I denna skrift har jag heller inte särskilt berört hur du som ledare bör välja att organisera din verksamhet. Val av organisation är också vanligen ett stort dilemma inom ledarskapet, något som en kollega till mig sagt ungefär så här: - att välja organisation handlar om att välja vilka problem du vill lösa och vilka nya som du vill ställa till med. Självt brukar jag uttrycka mig att "med en omorganisation löser man några problem men man genererar också ett antal nya, som man dels inte på förhand vet vilka de är och dessutom inte vet om de blir värre än de man försökte lösa", fast det där med organisation är som sagt en annan historia och ingår inte i denna berättelse.

Jag tycker själv att devisen "Håll huvudet kallt, hjärtat varmt och händerna rena" väl sammanfattar vad jag med denna skrift försökt uttrycka och råda dig att tillämpa i ditt framtida ledarskap.

Lycka till och förtvivla icke!

## Om författaren

Mats Ericson, född 1959, har inom universitets- och högskolesektorn sedan tidigt 1980-tal varit anställd vid Karolinska Institutet, Kungliga tekniska högskolan, Mitthögskolan, Myndigheten för Sveriges Nätuniversitet, Gymnastik- och Idrottshögskolan samt Försvarshögskolan. Under tio år fackligt aktiv inom SACO-föreningen vid KTH varav fyra år som ordförande. Under nära femton år arbetsgivarföreträdare i egenskap av studierektor, prodekan, prorektor, generaldirektör och rektor.

Akademiskt och ämnesmässigt brett engagerad i arbetsmiljöfrågor och yrkesmedicin, bl a under en tid som rådgivare till regeringen inom ramen för "Hälsa i Staten" men också aktiv i frågor kring jämställdhet och "Offentligt etos". Han verkar just nu som professor i industriell arbetsvetenskap vid KTH där hans vetenskapliga specialiteter sedan många år dels är fysisk arbetsplatsutformning och människa-maskinssystem och dels är metodutveckling och studier av det autonoma nervsystemet (kopplingen mellan hjärta och hjärna, bl a med applikation på stress inom arbetslivet). Han var 1995 initiativtagare och medgrundare till det informella nätverket "Stockholms Akademiska Ledarskapskollegium, SALK" som omfattar samverkan mellan lärare och forskare vid Stockholmslärosätena kring utbildning och forskning inom ledarskapsområdet.

Sedan november 2012 verkar han återigen fackligt, denna gång som ordförande för Sveriges Universitetslärarförbund, SULF, med ungefär tjugotusen anslutna medlemmar (doktorander, forskare och lärare).

Ansvar för texten i denna skrift vilar helt och hållet på författaren personligen och inte någon av de verksamheter eller organisationer han nu eller tidigare på olika sätt företrätt.

