

# Chef.Pocket

En guide från tidningen Chef



**Knep!** Gör det otydliga tydligt

**Tips!** Bli av med dina rädslor

## Så blir du tydlig som chef

Allt om tydlig kommunikation och medarbetarnas reaktioner.  
**Chef ger dig verktygen!**

# A

## Intro:



Denna pocketguide distribueras som bilaga i tidningen Chef nr 12/10 samt som särtryck. Copyright © Chef 2010.

**ANSVARIG UTGIVARE:**  
Catharina Nordlund,  
chefredaktör, Chef

**REDAKTÖR:**  
Fredrik Emdén

**REPORTER ENKÅTER:**  
Ingrid Askeberg

**LAYOUT:**  
Sofia Berry

**ILLUSTRATIONER:**  
Lotta Sjöberg

**ANNONSSÄLJARE:**  
Charlotte Lind  
Beatrice Kjellegård  
PA Gerdin

Tack till den expertgrupp som varit rådgivande vid framställningen av denna guide:



Maria Fiskerud,  
författare och informations-  
chef, AkzoNobel  
Norden



Carl-Johan  
Gestrup,  
konsult,  
Frågeteknik



Eva Söderlind,  
konsult i  
ledarskap,  
Doppia

Självkännedom och kommunikation är grundförutsättningarna för att bli en tydlig chef, skriver **Fredrik Emdén**.

Varje möte med våra kunder ska ni ha vår värderingsgrund i åtanke och därmed förmedla vad företaget står för ...

Många uppmaningar kan låta klara och koncisa men är det inte. Hur ska till exempel en medarbetare som fått den här uppmaningen förhålla sig?

Att vara tydlig är i sig en konst. I mångt och mycket handlar det om kommunikation. Mottagaren ska förstå vad avsändaren vill och menar. Det kan verka enkelt men är faktiskt ganska svårt. För hur kan du vara säker på att medarbetarna läser precis det som står och inte tolkar in något annat?

Det gäller speciellt i en tid när såväl kommunikationskanalerna som budskapen blir fler – i dag är det inte ovanligt att få meddelanden och påannonseringar via intranät, mejl, hemsidor, nyhetsbrev, mobil och ännu en telefon. Dessutom delegeras ofta ansvar för olika mål till många och gammaldags tydliga hierarkier luckras upp.

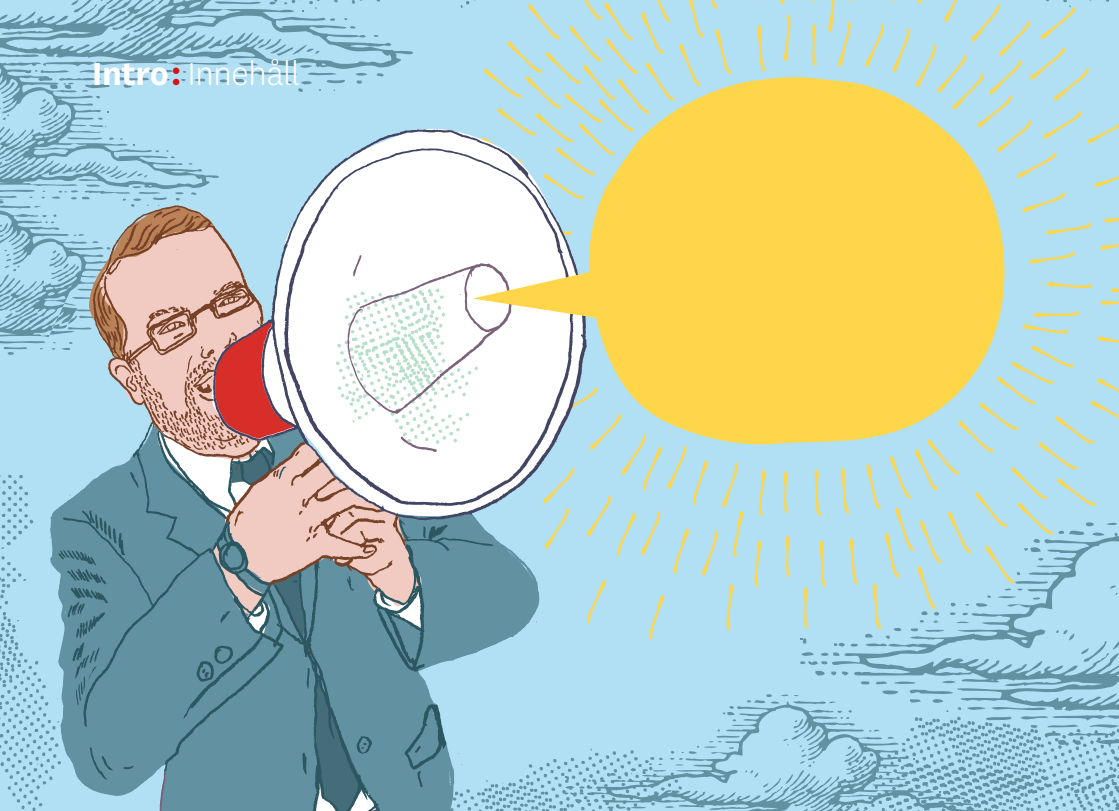
Desto viktigare att tydligheten får ett avstamp i dig, i ditt ledarskap och i dina värderingar.

För även om just du råkar vara en kommunikativ och retorisk mästare känner omgivningen direkt av om en ledare inte står för sitt budskap. Då kommer medarbetarna att få svårt att lyssna på dig och förstå vad du vill. De kommer att uppfatta dig som otydlig fast det var tvärtom du ville vara.

Inget nytt under solen, vi vet. Redan 1810 skaldade Esaias Tegnér »det dunkelt sagda är det dunkelt tänkta«. Tänk så rätt han hade! Men det är aldrig för sent att lära sig knepen. Läs guiden och bli en tydligare, bättre och mer harmonisk chef.

  
FREDRIK EMDÉN, REDAKTÖR





## Tydlig som chef-guiden

### KAPITEL 1:

#### Hur tydlig kan man vara? 6

Nya tider kräver en ny typ av tydlighet.

### KAPITEL 2:

#### Är du så bra själv då? 9

Det finns ett likhetstecken mellan tydlig och modig. Så gör upp med dina rädslor.

### KAPITEL 3:

#### Gör det otydliga tydligt 12

Det är lättare att vara tydlig om du känner dig bekväm med vad du ska säga. Se till att bli vän med ditt budskap.

### KAPITEL 4:

#### Tydlighet = kommunikation 14

Delegera digitalt.

### KAPITEL 5:

#### Tydlighet föder tydlighet 19

Är du beredd att ta emot medarbetarnas ärliga feedback?

### KAPITEL 6:

#### Svamlandets ädla konst 22

Det är en tunn gräns mellan tydlig och otydlig. Se till att balansera på rätt sida.

# Hur tydlig kan man vara?

Nya tider kräver en ny typ av tydlighet.

**L**edarskapsforskaren **Bo Hagström** har sagt att »inget ledarskap är hälsosamt utom det tydliga«.

Och visst är det så. Otydlighet föder osäkerhet och är en grund för sjukdom och sjukfrånvaro.

Grovt förenklat kan man säga att det länge var ganska enkelt att vara tydlig som ledare. Om chefen pekade med hela armen och talade högt och auktoritärt, ansåg man att alla förstod.

För mannen talade om för sina medarbetare på fabriksgolvet vad de skulle göra och så – pang! – gjorde alla som för mannen sa. Något utrymme för diskussion fanns inte.

Men det här var under en tid då tillvaron bestod av ett mindre antal

val och beslut än vad den gör i dag. Vi var inte omgivna av mobiltelefoner, massor av tv-kanaler och sociala nätverk, utan behövde bara anpassa oss efter några få osynliga men fasta regler. Vi visste vad vi skulle gilla, vad vi skulle bli när vi blev stora och vad vi skulle se på tv. Tydliga hierarkier gjorde att arbets-

»Det var länge ganska enkelt att vara tydlig som ledare. Om chefen pekade med hela armen och talade högt och auktoritärt, ansåg man att alla förstod.«



platsens valmöjligheter var ungefär lika begränsade.

Dessa fasta regler finns inte längre.

I stället omges vi av ett ständigt brus av valmöjligheter, på jobbet såväl som på fritiden.

Den stora mängden val gör det svårare att veta vad som förväntas av oss. Nya organisationer och hierarkier växer fram och beslutsfattandet överlämnas i allt större utsträckning till medarbetarna. Ja, på ett sätt tvingas varje medarbetare vara sin egen chef.

Där det tidigare fanns en förman förväntas medarbetarna i dag själva veta vad de ska göra.

Och om det fortfarande finns en förman, är den rollen förändrad.

**Maria Fiskerud**, som har skrivit boken »Den tydliga ledaren«, menar att det är en förändring »fullt jämförbar med övergången från jordbruks- till industrisamhälle«.

**SAMTIDIGT HAR LEDARSKAPET** blivit mer värdebaserat, där företagets värderingar tydligt ska genomsyra allt som sker och synas utåt, fungera som en konkurrensfördel.

Det har med andra ord blivit allt lättare att vara otydlig.

Vill du i dag vara tydlig som chef ska du koncentrera dig på att få medarbetarna att tydligt se samma mål och ha samma vision. Detaljerna är inte lika viktiga.

Det betyder också att du måste våga dela med dig av makten.

Därför måste du som chef börja med att fastställa vad du själv tycker är viktigt. 🗨️

## Tydlighet viktigt

En undersökning som Chef genomförde för några år sedan visade att 63 procent av Sveriges chefer vill bli tydligare. 70 procent önskar att ledarstilen generellt är tydligare om tio år.

## Två vanliga hinder för tydlighet:

👉 Organisationen är otydlig. Har du som mellanchefer en otydlig chef eller en otydlig ledning är det svårt för dig att vara tydlig. Du är en länk mellan ledningens högtflygande strategier och den praktiska kunskapen hos medarbetarna. Om strategierna hela tiden är nya eller lyser med sin frånvaro blir det svårt – för att inte säga omöjligt – att vara tydlig.

👉 Du har problem med att nå fram till dina medarbetare. Du upplever själv att du är tydlig när du pratar men får bara en tom blick eller ingen reaktion alls tillbaka.

Det kan bero på att medarbetarna omedvetet kör all information de får genom sina egna filter. Dessa bygger på deras tidigare erfarenheter och föreställningar om världen. Då måste du ha förståelse för dessa filter men inte låta dem stå i vägen. Var ultra-tydlig.

# Är du så bra själv då?

Det finns ett likhetstecken mellan tydlig och modig. Så gör upp med dina rädslor.

**A**tt vara konkret och tydlig kräver att du har koll på vem du verkligen är, att du känner dig trygg i din egen ledarstil och att du tar dig tid att reflektera.

Om du har koll på vem du är blir du tydlig, kort sagt.

Det är i dina egna värderingar, drivkrafter och beteenden som du hittar din tydlighet. Genom att se dem stärker du också din självkänsla. Det gör dig till en bättre chef.

Som tydlig chef måste du vara modig. Om du hela tiden viker dig för dina rädslor och anpassar dig efter andra människors vilja, tappar

du ditt tydliga jag. I rädslan att misslyckas, vara sårbar, avvisas, eller tappa ansiktet, tappar du själv konturerna. Dina medarbetare kommer att uppleva att du glider undan och är svår att få besked av.

Och du får sällan tillfälle att känna dig nöjd med din prestation, utan oroar dig i stället för allt som kan inträffa.

En ond cirkel skapas och hela din chefsvardag går ut på att undvika det du är rädd för.

**OFTA FÖRNEKAR VI** för oss själva att vi innerst inne är rädda för vissa situationer. I stället hittar vi bortförklaringar för att undvika det vi är rädda för. »Det är inte läge att ta det där svåra samtalet just nu«, »Jag överläter gärna åt någon annan att köra presentationen«. Det kan





## Kapitel 2:

till och med vara ganska bekvämt att stanna i den fasen. Och till en viss nivå kan du vara chef utan att behöva konfrontera din rädsla. Men vill du nå längre och lysa starkare – och uppnå en större tydlighet – finns det inga enkla lösningar.

Du måste göra det du är allra mest rädd för. Igen och igen och igen. För att orka kan det vara bra att söka hjälp hos en coach och få stöd av några som du litar på och tycker om. Omge dig med förstående människor.

När du har gjort det du varit rädd för tillräckligt många gånger försvinner olusten. Och du kan ta itu

med något annat du är rädd för. Till slut kommer du till insikten att »Vad som än händer kan jag hantera det«

### En chef som känner sig själv:

- styrs inte av att bli bekräftad
- blir respekterad
- utvecklar bra relationer
- vågar vara personlig
- slösar inte energi på att hålla fasaden uppe
- mår bra inombords och blir en tydlig och därmed bra ledare. 🍎

### Ta reda på dina värderingar

Med en medveten värdering menas:

- 👉 ett medvetet val som du gör utifrån att det finns flera olika alternativ och konsekvenser
- 👉 ett val som du är nöjd med och stolt över
- 👉 ett val som du handlar efter och ofta upprepar.

### 5 sanningar om rädsla:

**1. Okänd sits.** Så fort du utsätter dig för en ny situation kommer du att känna dig rädd. Det är normalt och förknippat med att du prövar nytt och inte vet vad som ska hända.

**2. Trotsa.** Rädslan för något specifikt minskar genom att du går ut och gör just det.

**3. Var öppen.** Du får också bättre självkänsla om du har någon att tala med dina rädslor om och få beröm av, när du har klarat av att genomföra en uppgift som tidigare skrämte dig.

**4. Inte ensam.** Det är inte bara du som upplever rädsla varje gång du är på okänd mark. Det gör alla andra också fastän få visar det.

**5. Ett steg framåt.** Att ta sig igenom rädslan är mindre skrämmande än att leva med en underliggande rädsla som härstammar från hjälplöshet.

🍎 **KÄLLA:** SUSAN JEFFERS I »KÄNN RÄDSLAN OCH VÄGA ÄNDÅ!«, ICA BOKFÖRLAG

# Gör det otydliga tydligt

Det är lättare att vara tydlig om du känner dig bekväm med vad du ska säga. Se till att bli vän med ditt budskap.

**D**et finns fem frågor som du bör ställa dig själv när du planerar ditt ledarskap:

1. Vad vill jag uppnå?
2. Vilket är mitt huvudbudskap?
3. Vem ska ta emot mitt budskap?
4. Hur ska jag nå fram?
5. Hur vet jag om jag har nått fram?

**DESSA FRÅGOR ÄR** grundläggande för din tydlighet. Ska du lyckas med att kommunicera ditt huvudbudskap och vad du vill uppnå med det, måste du kunna se helheten och i vilket sammanhang kommunikationen ska tillämpas.

Mellanchefer hamnar ofta i den otacksamma rollen som budbärare

av information från företagsledningen. Det gäller även att föra fram information som du själv kanske inte gillar eller känner dig bekväm med. Det kan till exempel bli din roll att förmedla nyheten om att verksamheten måste göra neddragningar eller andra besparingar. Hur gör du då? Vi har redan konstaterat att tydlighet kräver att du känner

»För att kunna övertyga någon annan måste du också först övertyga dig själv.«

dig trygg, både i dig själv och i din roll som chef.

**FÖR ATT KUNNA** övertyga någon annan måste du också först övertyga dig själv. Se därför till att göra dig bekväm med budskapet och övertyga därefter dina medarbetare om att detta är det rätta.

Forskaren **Lorentz Lyttkens** skriver i sin bok »Den disciplinerade människan« att »ledarskap är ett socialt område som inbegriper en persons förmåga att målinriktat minska andra människors osäkerhet. Förutom att formulera en vision innebär det även att utveckla en så stark övertygelsekraft att andra människor tar den till sig och känner att de är en del av den.«

Men om din egen övertygelsekraft inte räcker för att du ska kunna vara tydlig inför andra; om till exempel budskapet är komplicerat, om det gäller något som strider mot dina värderingar eller om det helt enkelt är för obehagligt att ta tag i?

**GÅ DÅ TILLBAKA** till din chef och be honom eller henne att förtydliga budskapet. Diskutera igenom det så att era bilder av det som ska sägas verkligen stämmer överens. Se till att du har rätt underlag för det som ska kommuniceras och att du verkligen förstår din roll i kommunikationskedjan.

Ös på med frågor: Är målen tillräckligt tydliga? Realistiska? Utmanande? Tidssatta? Mät- och bedömningsbara? Hur ser framtidsvisionen ut? Kan ni gå från vision till handling? >>

## Chef: enkäter

**Cecilia Uddenfeldt**, stadsdelsdirektör i Skarpnäck i södra Stockholm.

»**MED CIRKA 1 000** medarbetare är det inte möjligt att träffa alla. Men ledningsgruppen, där jag, fyra avdelningschefer och en kommunikatör ingår, delar rum och kan dagligen bolla frågor. Jag träffar regelbundet de cirka 20 enhetscheferna och 200 medarbetare arbetar på huvudkontoret. Varje fredag har vi gemensamt fika. Då finns det utrymme för att presentera nya medarbetare, informera och diskutera. Och jag kan kommentera frågor och dementera eller bekräfta rykten – vilket är särskilt viktigt nu efter valet.

**ETT SÄTT ATT** kommunicera viktiga och svåra beslut är att använda vardagsnära liknelser. När jag kom hit för två och ett halvt år sedan fanns det ett korttidsboende för avlastning i äldreomsorgen. Det kostade dubbelt så mycket per plats som i en annan stadsdel – med samma kvalitet. Jag föreslog nämnden att lägga ner verksamheten



»**Jag tror väldigt mycket på personliga möten där man kan se varandra i ögonen och har chans att förklara.**«

och istället handla upp platser på annat håll. Medarbetarna var arga och tänkte komma till stadsdelsnämnden och protestera mot beslutet. Då var det viktigt att jag kunde få dem att förstå att de gjort ett bra jobb, men att omvärlden förändrats. Förutsättningarna hade varit felaktiga, kostnaderna hade blivit för höga. Vi har ansvar för hur skattebetalarnas pengar används.

**JAG FRÅGADE** vilken affär de själva skulle välja om de skulle handla sin mat för egna pengar, om en affär tog dubbelt så mycket betalt som den andra – för samma varor. De förstod mitt resonemang och beslutet.«

För det här är sannolikt frågor som du sedan kommer att få av dina medarbetare.

Kanske har du också chefskolleger som du kan dryfta budskapet med? Då kan ni gemensamt finna er övertygelse, vilket skapar trygghet. På köpet får ni också en ökad tydlighet i organisationen eftersom ni äger budskapet tillsammans.

Ta budskapet ett varv till. Vad är det du vill säga? Till vem, när och hur? Vad vill du uppnå?

Om budskapet skulle vara moraliskt oförsvarbart bör du någonstans också ställa dig frågan om du verkligen kan vara kvar som chef.

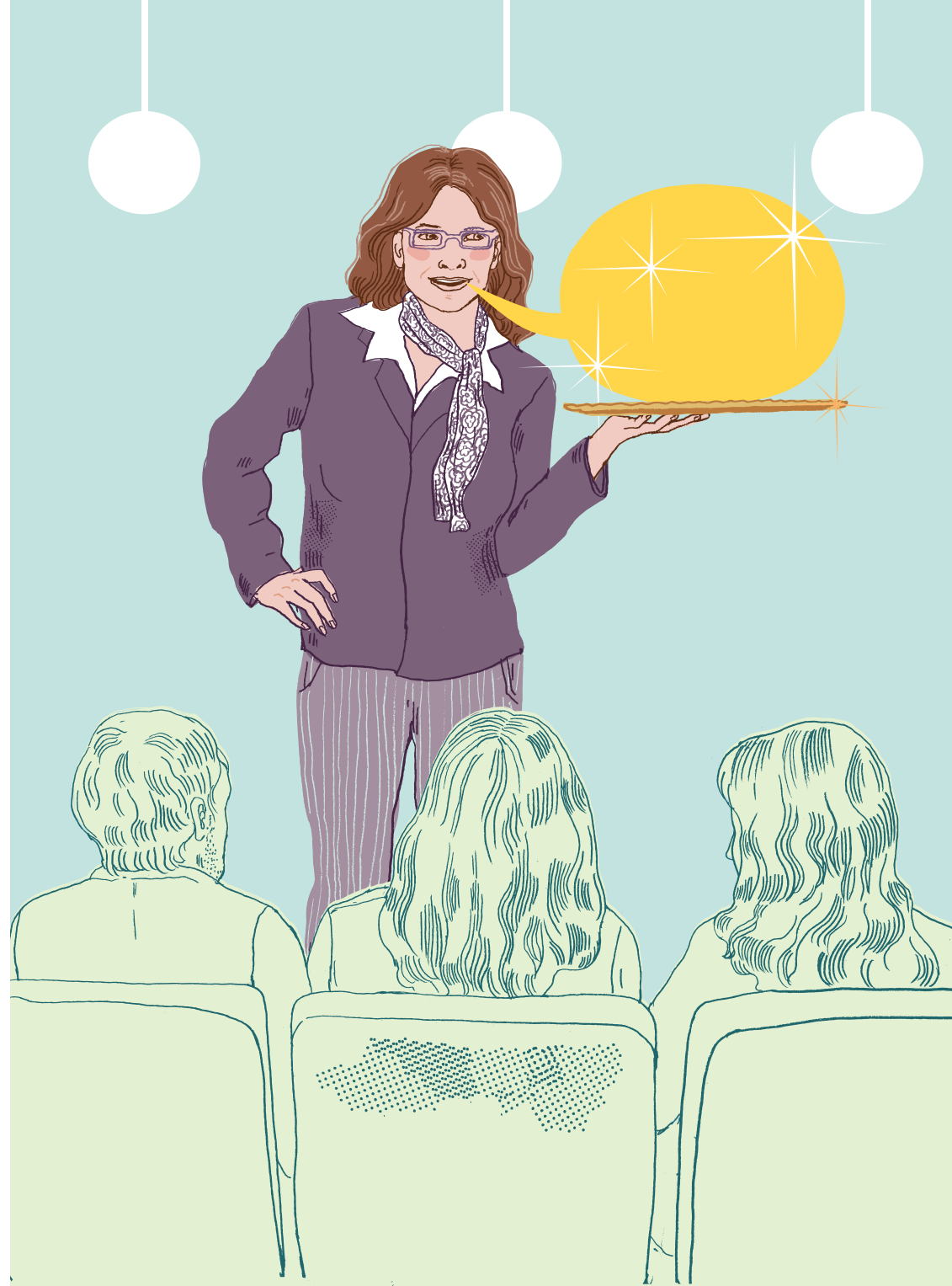
Att delegera är en konst. Är du otydlig blir medarbetaren osäker. Gäller det till exempel ett projekt, måste alla förutsättningar vara tydliga. Annars börjar den som ska utföra uppgiften undra vilka ramar som gäller. Det kan handla om hur många timmar som ska ägnas åt projektet eller vilken budget det har. Då riskerar du att projektet svämmer över åt alla håll och att budgeten överskrids.

Risken är också att medarbetaren medvetet låter det ske eftersom din otydlighet skapar en bekväm flexibilitet. Ett tecken på det kan vara att du inte får några frågor under arbetets gång – medarbetaren gör ju som hon eller han själv tycker. ●

### Att fundera på när du bestämmer nivå på kommunikationen:

- Vem ska ta emot budskapet – är det alla inom gruppen eller bara några enstaka?
- De som ska ta emot budskapet; vad har de för förkunskaper? Varför behöver de få reda på det här?

Det är när du har svar på dessa frågor som det är dags att tänka på hur du ska säga det.





# Tydlighet = kommunikation

Du har laddat budskapsbössan. Nu är det dags att börja skjuta.

**A**ll information som dina medarbetare behöver finns oftast rakt framför näsan på dem. Ändå finns det alltid någon som säger: »Varför har ingen sagt något till mig?«.

Du är medveten om kommunikationens kraft, att du med rätt kommunikation kan få engagerade och ansvarstagande medarbetare. Du vet att om alla är överens om målen är det lättare att uppnå dem.

Men vägen dit är lång. Och du har tröttnat på att tjata dig blå för att få dem att förstå. Ha tålamod. Säg det några gånger till för säkerhets skull.

För om du verkligen vill att ditt budskap ska nå fram måste du kommunicera det många gånger. På

många olika sätt. Därmed ger du inte dina medarbetare en chans att komma undan.

**HUR MÅNGA GÅNGER** som är det optimala går inte att säga. Det beror på innehållet i budskapet. Fem gånger kan räcka. Eller inte.

Men andemeningen är glasklar: Håll dig till ett budskap. Upprepa

»Håll dig till ett budskap. Upprepa det gång på gång. Men använd dig av olika kanaler varje gång.«

det gång på gång. Men använd dig av olika kanaler varje gång.

För när du tänker kommunikationskanaler ska du tänka olika, och gärna åskådliggöra budskapet genom att presentera det på ett oväntat sätt.

Då slipper du upplevas som tjatig och daltig.

Och det finns ju så mycket att välja på! Bara på din arbetsplats är förmodligen informationskanalerna i det närmaste oändliga. Du kan välja mellan informationsmöten, telefonsamtal, mejl, pappersutskick, hemsida, personaltidning, pressmeddelande eller kanske en blogg.

Att använda många olika kanaler för att få ut ett budskap är bra. Ett vanligt misstag är att vi använder för få. Det existerar knappt någon

### Chef: enkäter

**Jörgen Kleist,**  
vd på Stokab.



»**OM MAN INTE** tycker det är jobbigt att framföra sådana budskap tycker jag man ska fundera på om man ska vara chef.

Som chef ska man aldrig linda in budskap eller ha dolda agendor. Man ska vara rak och direkt, och förändringar ska gå fort. Därför är det viktigt att förändringen är ordentligt genomtänkt. Ibland får man ta kritik för att en förändring går för fort, men i efterhand är det min erfarenhet att

det ofta borde gått ännu fortare. Det hade minskat plågan för dem som får ta de negativa konsekvenserna.

**NÄR JAG KOM** till Stokab förenklade vi organisationen och ledningen. Antalet anställda minskade från 144 till cirka 100.

Då var det en fördel att jag kände bolaget sedan tidigare.

Eftersom organisationen blev enklare blev det lättare att förstå den – och därmed enkelt att kommunicera beslutet. De flesta uppfattade det som positivt. Många förstod att det inte fanns en roll för dem och sökte själva andra jobb, ingen blev övertalig.

Trots att jag varit med om en rad omorganisa-

tioner och nedläggningar tycker jag att det blivit svårare att kommunicera sådana beslut. Kanske för att man med åren har lättare att sätta sig in i andras känslor.

»**Det svåraste är att kommunicera beslut som får negativa konsekvenser för andra människor.**«

Det har inneburit att jag har blivit mer noggrann, både när jag fattar sådana beslut och när jag kommunicerar dem. Man måste alltid kunna stå för de beslut man fattar. Och det är jätteviktigt att själv kommunicera budskapet till alla medarbetare, vara glasklar med motivet och aldrig skylla på någon annan.«



## Kapitel 4:

»4K är en modell som går att tillämpa både i vardagsarbetet och när det handlar om utvecklingsuppdrag och förändringsarbete.«

»Vi var extremt tydliga vid uppsägningarna. Vi var tydliga med att ingen skulle förvänta sig att ha arbetet kvar. Dina medarbetare vill så gärna ha något halmstrå som gör att de kan hänga kvar, och då är det ditt ansvar som chef att inte ge det«, säger Maria Fiskerud.

överkommunikation. Ju fler kanaler vi använder, desto tydligare. Om du exempelvis bloggar, skriver debattartiklar, gör reklam via annonser och lägger ut informationen i dina nätverk, är det få som missar ditt budskap.

På ett företag kan det röra sig just om att använda både papper och nät, mejl och anslagstavla.

Det finns dessutom många kommunikationskanaler som fler än medarbetare och anställda har förfogande över. De kallas för ambassadörer och förknippas på något sätt med verksamheten. Det sker till exempel när din medarbetare berättar för sin granne om er verksamhet. Då blir det en del av organisationens kommunikation och medarbetaren blir en kanal. ●

### Fyra K för ökad tydlighet

**TYDLIGHET BEHÖVER INTE** handla om att »peka med hela handen«, utan om att styra och coacha på ett engagerat och tydligt sätt. Det vet Maria Fiskerud, kommunikationschef på AkzoNobel, som för ett år sedan fick i uppdrag att kommunicera nedläggningen av en anläggning inom koncernen. I en sådan situation är det väldigt viktigt att du är ärlig och tydlig i ditt budskap.

Utvärderingar visar att alla – även de som blev uppsagda – uppskattade tydligheten i kommunikationen. I arbetet med att kommunicera nedläggningen använde hon sig av modellen 4K.

4K är en modell som går att tillämpa både i vardagsarbetet och när det handlar om utvecklingsuppdrag och förändringsarbete.

**Steg 1: Kunna.** Ger uppdraget begriplighet som förankrar uppdragets ramar, mål och mening.

**Frågor att ställa dig själv:** Vet jag vad det här betyder för mig? Vet jag vad jag ska göra? Rör det mig? Förstår jag?

**Steg 2: Känna.** Ger uppdraget meningsfullhet som skapar förändringsvilja och trygghet i uppdraget.

**Frågor att ställa dig själv:** Vet jag hur jag kan påverka? Vill jag satsa på detta? Stämmer det med min övertygelse eller förmåga eller mina värderingar?

**Steg 3: Köra.** Gör uppdraget hanterbart och ser till att det skapar resultat.

**Frågor att ställa dig själv:** Vet jag hur jag ska hantera det här? Har jag kunskapen som behövs? Har jag de resurser som behövs?

**Steg 4: Kolla.** Ger uppdraget följsamhet och ser till att rätt sak görs, vid rätt tidpunkt och till rätt person.

**Frågor att ställa dig själv:** Vet jag var vi är? Vet jag vilka som är med? Kan jag göra något bättre?

● KÄLLA: WWW.TYDLIGTLEDARSKAP.SE

### Gör det svåra samtalet tydligt

**DET SVÅRA SAMTALET** behöver inte handla om att informera om till exempel en uppsägning, utan kan till exempel gälla en medarbetare som inte sköter sitt uppdrag som den ska, som har personliga problem som den behöver hjälp med att hantera eller som behöver stöd för att kunna utvecklas i sin roll.

Oavsett vilket är det i det svåra samtalet som kravet på tydlighet ställs på sin spets.

Använd gärna trestegsmodellen för att lyckas med samtalet. Den går ut på att du måste klargöra, fokusera och involvera.

#### 1. Klargöra

**BÖRJA MED ATT** tala om att ni har ett allvarligt samtal framför er. Var tydlig med att det är jobbigt för båda inblandade och försök inte komma ifrån det: »Hej! Jag har bokat det här mötet med dig för att jag har ett allvarligt problem att ta upp.« eller »Lars, det här kommer att bli ett jobbigt samtal.«

Våga gå rakt på sak och tala i jag-budskap. Ord som vi, man, aldrig och alltid kan medföra konflikt. Säg till exempel: »Jag har lagt märke till att du inte håller deadlines, trots upprepade löften.« Underbygg med fakta. »Installationen av den nya programvaran skulle vara klar i januari. Nu är vi i maj månad och det enda du säger är att den kommer att komma. Detsamma gällde rapporten om det parallella it-projektet som skulle lämnas till mig senast den

5 februari, men som lämnades först en vecka senare.«

Beskriv effekterna och tala ärligt om vilka känslor beteendet väcker hos dig. »När det gäller den nya programvaran måste dina kolleger på it-supporten ständigt göra brandkårsutryckningar för att lösa problem som uppkommer av förseningen. Det känns jobbigt att öka deras arbetsbelastning på grund av att du inte håller det du lovat. När det gäller rapporten fick jag för lite tid på mig att sammanställa den inför kundmötet, vilket gjorde att jag kände mig dum och dåligt påläst på mötet.«

#### 2. Fokusera

**UNDER DISKUSSIONEN** är det viktigt att du håller fokus på ämnet. Var tydlig och konkret och våga ställa krav. »Jag tycker att det är viktigt att hålla

### 3 former av kommunikation:

I kommunikationsteorin talas om tre former av kommunikation. Detta är givetvis en förenklad bild, men ett bra sätt att få överblick. På så vis kan du identifiera tillfällen som du kanske inte tagit tillvara eller varit riktigt medveten om.

Det är först när man använder alla tre kommunikationsformerna och låter dem samverka som kommunikationen blir stark och bilden av organisationen tydlig.

- **Planerad kommunikation:** Medvetna informationsinsatser som organisationen själv helt styr över, till exempel personaltidningen och hemsidan.
- **Operativ kommunikation:** Människors personliga möten med verksamheten, till exempel kunder, gäster och nätverk.
- **Tredjepartskommunikation:** Vad människor berättar för varandra om sina egna erfarenheter av er organisation och massmediernas rapportering.

### Kommunikationstips:

- Se till att spetsa ditt budskap: vad är det dina medarbetare ska komma ihåg? Fokusera på det och framför högst ett eller två budskap.
- Ditt budskap ska vara så enkelt som möjligt. »Less is more« må vara svårt, men är effektivt.
- Tala med dina medarbetare i stället för till. Ställ frågor och lyssna på svaren.

uppsatta deadlines. Det är en del av ditt jobb att leverera på utsatt tid. Jag vill att du i god tid flaggar för eventuella problem med att lyckas. Om du inte har gjort det räknar jag med att du i framtiden sköter dina arbetsuppgifter och lämnar i tid.«

Glöm inte att lyssna på vad medarbetaren har att säga. En medarbetare måste känna att du lyssnar för att inte känna sig överkörd. Sådana negativa känslor kan minska motivationen och respekten för dig som ledare. Det är viktigt att hela tiden behålla fokus på problemlösningen under samtalet och visa respekt för medarbetaren. Om du blir anklagad ska du undvika att gå i försvar och leda samtalet tillbaka till sakfrågan.

#### 3. Involvera

**MÅLET MED MÖTET** är att nå fram till din medarbetare och hitta en lösning på problemet, inte att bli av med din ilska eller frustration. Därför ska du tänka lösningsorienterat och försöka komma till en dialog om framtiden. Vilka är medarbetarens förslag för att komma till rätta med problemet? Här kan du använda coachnings-

teknikerna och ställa öppna frågor för att få medarbetaren att aktivt delta eller själv komma med lösningen.

Utifrån det bestämmer du nästa steg. Ta gärna fram en handlingsplan med steg på vägen, så att lösningen inte ska kännas ouppnåelig.

Be slutligen om en sammanfattning av vad ni kommit överens om, ett kvitto på att ni förstår varandra. En bra metod är att medarbetaren får upprepa vad ni sagt. Boka till sist in en ny tid för uppföljning av samtalet.

### Olika typer av svåra samtal:

För en chef är målet alltid att tänka i olika alternativ, men aldrig att ta över. Medarbetaren måste själv ta ansvar för lösningen på problemet.

- **Informerande samtal:** Du talar om vad som gäller.
- **Stödjande samtal:** Du lyssnar inlevelsefullt och uppmuntrar medarbetaren att prata om hur problemet har uppstått och vilka känslor det väcker.
- **Utredande samtal:** Du och medarbetaren konstaterar ett problem och ser på vilka olika faktorer som påverkat problemet.
- **Problemlösande samtal:** Du och medarbetaren försöker hitta lösningar.
- **Rådgivande samtal:** Du delar med dig av dina erfarenheter och ger råd.
- **Aktiverande samtal:** Du involverar medarbetaren i det ni måste göra.

# Sveriges chefer behöver oss!

Chef är i dag det enda företaget i Sverige som jobbar heltäckande med chef- och ledarskapsutveckling.



För att hjälpa chefer i deras vardag erbjuder vi:

1. Tidningen Chef
2. Nyhetsbrev
3. [www.chef.se](http://www.chef.se)
4. Kurser
5. Evenemang
6. Chef.Boken
7. Pocketguider
8. Nätverk



**Välkommen att delta i chefsgemenskapen!**

Gå in på [www.chef.se/nyhetsbrev](http://www.chef.se/nyhetsbrev) så får du information av oss om vad som är på gång.

**Kontakta oss**

■ Läs mer på [www.chef.se](http://www.chef.se)  
eller ring oss på 08-555 245 00.

**Chef.**

PÅ CHEFENS SIDA – FÖR ATT ALLA SKA VÄXA!

## Kapitel 5:



# Tydlighet föder tydlighet

Är du beredd att ta emot dina medarbetares ärliga feedback?

**D**u har tänkt igenom det du ska säga och sett till att det verkligen utgår från dig själv.

Du har valt en eller flera kommunikationskanaler som lämpar sig allra bäst för ditt budskap.

På ett personligt och pedagogiskt sätt har du sedan framfört budskapet. Medarbetarna har nickat förstående och i sina första kommentarer bekräftat att de har förstått.

Då är det väl klart? Då har du väl gett

exempel på hur det är att vara tydlig som chef? Nej. En process för tydlighet har i det här läget bara kommit halvvägs. För du måste vänta ut mottagaren och se till att den verkligen förstår vad det är du har sagt. Den där första kommentaren räcker inte.

Tydlighetsresan är slut när du och medarbetaren delar samma bild.

Men ju svårare ditt budskap är, desto längre blir denna resa. Det tar alltid längre tid att förstå organisatoriska förändringar och negativ kritik.

Olika personer tar till sig negativa budskap på olika sätt. Vissa kan verka

»Håll dig till ett budskap. Upprepa det gång på gång. Men använd dig av olika kanaler varje gång.«



## Kapitel 5:

rediga, men har egentligen inte alls hört vad du rent konkret har sagt. De har fullt upp med att bearbeta samtalets innebörd. Andra erkänner att de inte förstått någonting.

**OAVSETT ÄMNE** finns det likheter i medarbetarnas reaktionsmönster, som kan liknas vid en trappa i fyra steg. Ju högre upp i trappan med-

arbetaren kommer, desto mer tar medarbetaren in av ditt budskap.

Medan medarbetaren klättrar uppför stegen är det viktigt att du håller dig lugn och först koncentrerar dig på att ta emot medarbetarens känslor och reaktioner. Därefter kan du gå över i fas två och »

### Chef: enkäter

**Caroline Arehult,**  
vd Skanska Fastigheter Stockholm.



en ledande position i den berörda gruppen.

**JAG BÖRJADE SOM** vd på Skanska Fastigheter Stockholm för mindre än ett år sedan. När man är ny som chef ser man ofta en massa saker som man vill förändra. Då är det lätt att tänka att 'det här måste alla tycka är en fantastisk idé'.

Men ska man lyckas med en förändring, är förutsättningen att få hela bolaget med sig. Då gäller det att få så många som möjligt att känna sig delaktiga i idén. Om man först lanserar idén i dialog med nyckelpersonerna var och en för sig och själv är öppen för feedback, får man upp saker till ytan som man kanske

»Att först förankra förändringar och idéer i dialog med nyckelpersoner gör det lättare att få alla med sig.«

själv inte sett eller är medveten om. Då får man också en chans att förbättra idén ytterligare.

När man sedan lanserar den till hela gruppen känner de flesta att de redan har del i budskapet, och chansen är större att de ställer sig bakom idén. Den eventuella oro som kan komma upp kan kanaliseras till nyckelpersonerna. Jag tror att idén blir starkare förankrad i hela gruppen om nyckelpersonerna redan är övertygade.«





till en början vara mer konkret och diskuterande.

Även om medarbetaren kommer högt upp i trappan under ert samtal måste du vara beredd på att behöva upprepa viss information vid ett senare tillfälle.

Innan mottagarna har kommit i mål har de hunnit passera flera känslolägen: De har blivit arga, ledsna, ifrågasättande eller kanske lättade. En del har blivit känslomässigt blockerade.

**MEN MEDARBETARNA** måste få visa okunskap, ha tid för att tänka igenom vad budskapet innebär och få tid att känna sig trygga med informationen.

Din uppgift är att hålla dem i handen och prata med dem under hela resan.

Därför måste du vara uppmärksam på hur medarbetarna reagerar. Att kommunicera handlar lika mycket om att lyssna som att prata. Ta dig därför tid att lyssna på reaktioner, klagomål och kritik. Trösta dem som är ledsna.

Men fortsätt hela tiden att kommunicera ditt budskap.

Hur du vet när du har kommunicerat tillräckligt?

När dina medarbetare säger »sluta tjata«.

Då kan du i alla fall misstänka att budskapet har gått fram. ●

### Var beredd på stryk

Som tydlig chef måste du tåla att få lite stryk. För det är lättare att kritisera den som är tydlig. Gör klart för dig själv vad din ståndpunkt är. Då är det lättare att ta kritiken.

### Reaktionstrappan

#### 1. Medarbetaren hör och reagerar

På första trappsteget är medarbetaren kanske i chock och präglas av handlingsförlamning när det gäller att ta in beskedet. Här hör medarbetaren vad du säger och reagerar spontant på olika sätt. Det kan vara allt från att förneka, protestera och inte vilja förstå till att bli aggressiv, ifrågasätta, bagatellisera, gråta eller helt enkelt gå sin väg.

Som chef är det bra att veta att alla dessa reaktioner är vanliga. Gå inte i försvar! Försök i stället behålla lugnet och bara diskutera fakta. Om du blir angripen verbalt, försök att se dig som den måltavla du är. Tänk på att det inte är dig som person, utan dig i rollen som chef, som medarbetaren angriper.

I chefsrollen ingår ett visst mått av acceptans och att stå ut med att det kan bli jobbigt. Om medarbetaren blir defensiv och ledsen får du möta det genom att lyssna aktivt och till exempel säga att »Jag märker att du tycker att det här är jobbigt att prata om«.

#### 2. Medarbetaren förstår och tar in

På andra trappsteget går medarbetaren i försvar, hon eller han förnekar och skyller ifrån sig.

»Som chef är det bra att veta att alla de här reaktionerna är vanliga. Gå inte i försvar! Försök i stället att behålla lugnet och bara diskutera fakta.«

Här tar medarbetaren in att okej, det är som chefen säger. Men medarbetaren försöker förklara varför det blev som det blev och skyller gärna på andra eller på omständigheterna. Du som chef kan avvakta och lyssna och be om förtydliganden genom att säga »Hur tänkte du då?« och »Hur menar du, förklara!«. Då kan medarbetaren ta sig vidare till nästa steg.

#### 3. Medarbetaren accepterar och tänker till

På tredje trappsteget kommer sorgen, medarbetaren reagerar med ilska, nedstämdhet och besvikelse.

Här har ditt svåra budskap sjunkit in ytterligare. Hon eller han börjar fundera mer över sin egen roll. Vad kan hon eller han lära av detta?

#### 4. Medarbetaren planerar och är redo att handla

På fjärde trappsteget kommer uppbyggnaden. Medarbetaren är redo för bearbetning, hon eller han accepterar verkligheten, nyorienterar sig och ser möjligheter.

Här funderar medarbetaren över vad hon eller han ska göra nu, i det här läget. Du som chef ska inte ta över, men stötta gärna medarbetaren genom att gemensamt med denne ta fram en handlingsplan. Beroende på

typ av samtal skiljer sig givetvis planen åt, men för den som till exempel hör illa kan chefen här prata om hjälpmedel, medan den som ska sägas upp här kan få information om möjliga stödåtgärder, fakta om uppsägningstider och så vidare. En bra strategi är att blicka framåt, till exempel erbjuda sig att ge referenser.



POW

# Svamlandets ädla konst

Det är en tunn gräns mellan tydlig och otydlig. Se till att balansera på rätt sida.

**T**ydlighet skulle vara en enkel match om alla tänkte likadant. Eller ännu hellre: om alla tänkte som du. Men så är det ju inte. Här är de vanligaste fallgroparna när det handlar om tydlighet:

👉 **Du misstar otydlighet för tydlighet.** Du vidarebefordrar ett mejl från ledningen till dina medarbetare, för att de ska få ta del av samma information som du. Tydligare kan du väl inte bli? Jo, för i själva verket är du otydlig.

Det är inte alls säkert att de förstår ett meddelande som kommer från ledningen eller från huvudkontoret i London. Det är din uppgift som chef att hjälpa medarbetarna genom att tolka informationen och skriva om budskapet så att alla förstår.

👉 **Du gör inte som du säger.** Du ber till exempel dina medarbetare att vara noggranna med uppföljningen av sina kundsamtal, men slarvar med det själv. Om du kommunicerar ett budskap men själv gör något helt annat, kommer dina handlingar att tala ett tydligare språk än det sagda ordet.

👉 **Du tror att ett snabbt beslut är ett tydligt beslut.** Vid ett möte får du en känslig fråga, som du inte vet svaret på. Men i stället för att be om betänketid känner du dig tvungen att säga något, och ditt svar blir långt och svamlande – och otydligt.

Att erkänna din osäkerhet och be att få återkomma när du tänkt igenom svaret är också ett sätt att vara tydlig.

👉 **Du glömmor bort att kommunikation handlar om dialog.** Du tror att det blir tydligare om du delegerar eller fördelar arbetsuppgifter skrift-

ligen eftersom du inte vill att mottagaren ska missa någon viktig detalj. Så du skriver ett mejl.

Men då missar du att se mottagarens reaktion och möjligheten att fånga upp de frågor som omedelbart uppstår.

👉 **Du tror att relationen skadas om du är för uppriktig.** Av rädsla för att bli avvisad eller hamna i konflikt väljer vi likväl att bli vaga

## Chef: enkäter

**Kjell Englund,**  
vd och konstnärlig ledare för Norrlandsoperan.



»**EN ORKESTER ÄR** en spännande plats när det gäller att utöva ledarskap – där finns mycket att lära för ledare inom andra områden.

Som ledare är dirigenten en diktator, som bestämmer tempot och tolkningen av hur ett musikstycke ska framföras. Men dirigenten måste få acceptans för sin bild om det ska fungera.

I min roll som ledare är det också viktigt att få

samsyn – kring strategier, vision och ramar – men utan att diktera.

Tillsammans med enhetscheferna för opera, dans, musik, symfoniorkester, festivalverksamhet och konst har jag satt vår samsyn på pränt – på ett enda A4.

**EN DUKTIG** dirigent behöver inte säga så mycket, han eller hon uttrycker det mesta med sitt kroppsspråk.

Dirigentens uppgift är att se till att varje orkestemedlem känner att hans eller hennes insats är viktig för helheten. För att dirigenten ska få hela orkestern med sig krävs entusiasm och passion. Men om alla inte spelar i samma tempo kan diri-

»**En duktig dirigent uttrycker det mesta med kroppsspråk. Jag tror att det är viktigt också i min ledarroll.**«

genten vara tvungen att slå takten.

Min uppgift som chef är också att inspirera, att få alla att ta egna initiativ och känna lust. Så länge det inte brakar åt alldeles fel håll behöver jag inte gå in och korrigera. Men det händer att jag pekar med hela handen. Orsaken kan vara att jag inte varit tillräckligt tydlig. De ska känna sig som musikerna i en orkester – som solister ibland och ackompanjerande ibland, men alltid tillsammans och i samma tempo.«

## Kapitel 6:

framför att säga som det är. Men om du inte talar om hur du vill ha det, kan du inte heller förvänta dig någon uppriktighet tillbaka. Då blir relationen teater. Tydlighet lägger grunden för sunda relationer, både privat och på jobbet.

👉 **Du ser din bild av målet som den allmänna.** Du sitter i ledningsgruppen, du träffar chefskolleger och du konfronteras dagligen med verksamhetens mål. För dig är målbilden i högsta grad levande, hela tiden. Dina medarbetare behöver däremot ständigt påminnas om målet. Var övertydlig med det när det gäller uppdrag, förväntningar, tidplan, uppföljning och återkoppling.

### Tänkvärt om tydlighet

1. Skriv ned vad du vill få fram. Lyckas du inte formulera ditt budskap i text är det kanske inte så genomtänkt?
2. Säg som det är. Inget mer. Renodla ditt budskap och håll dig till ett ämne i taget. Detta är särskilt viktigt när ditt budskap är av känslig karaktär.
3. Kroppen ljuger aldrig. Du kanske kan maskera otydlighet bakom fina formuleringar, men inte med ditt kroppsspråk. Din omgivning är suverän på att läsa av dig och att skilja ett tillgjort leende från ett äkta.
4. Säkerställ att du har varit tydlig genom att be mottagaren av ditt budskap att upprepa vad du har sagt.



A