

# Chef.Pocket

En guide från tidningen Chef



**ANNIKA FALKENGREN:**

»Jag borde haft bättre timing«

**JAN ELIASSON:**

»Jag får inte bli förbannad«

# Du är en förebild

– vare sig du vill eller inte!

\* VAD STÅR DU FÖR? \* INGEN ÄR FELFRI \* DÄRFÖR KAN DU TRAMPA SNETT









Denna pocketguide distribueras som bilaga i tidningen Chef nr 12/09 samt som särtryck. Copyright © Chef 2009.

ANSVARIG UTGIVARE:

Catharina Nordlund, chefredaktör, Chef

REDAKTÖR:

Cecilia Norrby

LAYOUT: Sofia Berry

ILLUSTRATIONER:

Robert Hilmersson

ANNONSÄLLJARE:

Charlotte Lind  
Beatrice Kjellegård  
PA Gerdin

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



**Birgitta Ahltop.**  
fil dr, leg psykolog och leg psykoterapeut samt ledarutvecklare.



**Isabel Runebjörk,** expert på personliga varumärken och kommunikationsrådgivare åt chefer.



**Vibeke Pålhaugen,** vd på Chef, kursledare på Chefs kurser och strategiexpert.

»Lika lite som du kan välja om du ska vara en förebild för dina barn, **väljer du om du ska 'bli' en förebild som chef**«, skriver **Cecilia Norrby**.



Dragningskraft. En enastående personlighet, ödmjuk, karismatisk, med civilkurage och kompetens, någon att se upp till, vilja följa, lära av och respektera ...

Det är svårt att sätta *ett* ord på vad som ligger i att vara förebild. Det är sammansatt, individuellt och olika. Det finns inte ett rätt sätt, alltid, för alla eller för evigt. Men det finns det som är rätt *för dig*.

Som chef **ÄR** du en förebild. Lika lite som du, om du är förälder, kan välja om du ska vara en förebild för dina barn, väljer du om du ska 'bli' förebild som chef. Det ligger i rollen, i uppdraget, som du tackade ja till.

Däremot har du inte skrivit under ett kontrakt på att vara perfekt och felfri. Det är en viktig skillnad. Du är ingen övermänniska, även om det på vissa områden ställs andra krav på dig än på dina medarbetare.

**ETT MÖTE MED JAN ELIASSON** på Stora Chefsdagen tidigare i höstas, ger insikt i vad det kan betyda i praktiken. Han slår sig ner på stolen bredvid i väntan på att strax gå upp på scen. Tar sig ändå an några helt oförberedda frågor kring att vara förebild. Är för ödmjuk för att tala om sig själv i så stora ord, men bjuder omedelbart på sitt engagemang. Berättar att hans grundvärdering är alla människors lika värde, att han vill vara tillgänglig som chef, lyssna och begrunda.

Orden är välformulerade, genomtänkta och reflekterande. Ändå är det hans förmåga att förmedla respekt och värme, att stanna upp och vara närvarande i mötet, oavsett om det är med en av världens stora ledare eller i ett samtal kring ett bord på en konferens, som visar vad han menar. Som gör avtryck.

Många nämner just hans namn såsom en förebild. På Facebook finns till och med ett par grupper för dem som beundrar Jan Eliasson. Det verkar inte vara en tillfällighet.

CECILIA NORRBY, REDAKTÖR

*Cecilia Norrby*







## Här är guiden om förebilder

### KAPITEL 1:

#### Din roll 8

Varför är det viktigt att vara förebild?

### KAPITEL 2:

#### Reflektion 12

Det börjar inne i dig själv.

### KAPITEL 3:

#### Värderingar 17

Lev som du lär – och var tydlig med hur.

### KAPITEL 4:

#### När det går fel 21

Magplask, klavertramp och att gå över gränsen.

### KAPITEL 5:

#### Ledarskap i vardagen 26

Föregå med gott exempel – också i det lilla.

### KAPITEL 6:

#### Ditt välbefinnande 29

Ta hand om dig själv.

## KAPITEL 1:

# Varför är det viktigt att vara förebild?

Det du inte själv lever upp till kan du inte begära av andra. Du måste till och med vara lite bättre eftersom du är chef. **Och när du gör och säger samma sak, har du en enorm kraft att påverka.**

**A**ndra gör som du gör, inte som du säger. Det är ingen nyhet, men inte desto mindre en sanning och viktigt ledstjärna i ledarskapet.

Du kan inte begära något av andra som du själv inte lever upp till, oavsett om det handlar om att följa lagar och regler, interna policydokument, budord eller värderingar. Det gäller också, och inte minst, små enkla saker som att passa tider, visa respekt för andra och hålla deadlines.

Propagerar du återhållsamhet och sparbetning kan du inte själv samtidigt representera flott på vita duken eller ohämmat åka taxi mellan möten utan annan anledning än att det är bekvämt. Inte ens om du tycker att du borde vara värd det som sliter så hårt.

Som chef står du på scen. Du är i strålkastarljuset och har omgivningens ögon på dig. Det finns en rad saker som en vanlig medarbetare kan komma undan med, som du i din roll inte kan tillåta dig.

Du får de medarbetare som du förtjänar. Precis som barn som ser vad som görs och tar efter, kommer dina medarbetare att agera.





VÄND

## DIN ROLL.

Som chef är du inte bara din egen person. Du är arbetsgivarens och ledningens representant och förväntas därmed stå för och förmedla något mer än »bara dig själv«.

**EN UNDERSÖKNING SOM** Burson-Marsteller och Research International gjorde för några år sedan visar att förtroendet för företagsledaren är avgörande för det allmänna intrycket av företaget.

I studien konstaterades att förtroendet grundades på såväl vd:ns handlingar som hans eller hennes kommunikation – och framförallt överensstämmelsen däremellan. Det illustrerar på ett tydligt sätt kraften i chefs roll som förebild och motiverar varför det är viktigt.

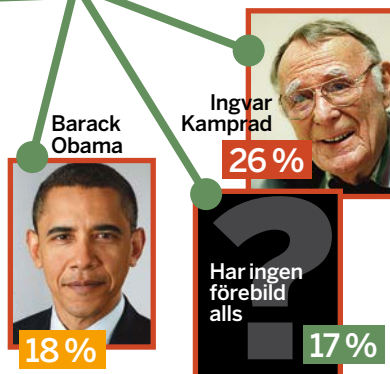
I media har vi sett flera exempel på hur det går om överensstämmelsen saknas, om chefen inte förvaltar sin roll som förebild. Den senaste tidens bonusdebatt är en sådan fråga. Skandia är ett annat exempel på vad som händer när omvärldens förtroende för en företagsledare rasar.

Den högsta chefs påverkan är naturligtvis stor, inte minst genom sin makt att tillsätta chefer under sig, vilka i sin tur påverkar organisationen med värderingar, i handling och ord. Alla är emellertid inte vd. Men oavsett nivå sätter du som chef till stora delar kulturen, i din verklighet, bland dem som du ansvarar för.

**DU FÅR DE** medarbetare som du förtjänar. Precis som barn ser vad som görs, härmar och tar efter beteenden, kommer dina medarbetare att agera så – medvetet eller omedvetet.

I vissa situationer är du som chef extra utsatt även som förebild, exempelvis i kristider. Att hantera en kris framgångsrikt skapar förtroende. Omvänt har du om du redan har ett högt förtroende som

## Svenska chefer har få förebilder



Källa: Chefs undersökning inför Kompetensgalan 2009.

chef, goda förutsättningar att hantera en krissituation framgångsrikt. En ledare som är en förebild får också naturligt sina följare.

Låt oss dra en parallell till det politiska ledarskapet, där rollen som förebild blir extra tydlig och lätt kan ställas på

## Förebild – ett av flera ledarskapsideal

Att vara förebild är en av flera grundläggande uppdrag i chefsrollen. Här är en lista över de traditionella ledarskapsidealerna, utan inbördes rangordning:

- \* Vara förebild
- \* Ansvarstagande
- \* Kommunikativ
- \* Visionär och strategisk
- \* Mod och integritet
- \* Långsiktighet
- \* Vinnar-/ tävlingsinstinkt
- \* Passion/ engagemang

sin spets. En riksdagsledamot är till hundra procent beroende av förtroende från sin målgrupp som i första hand är väljarna, även om det finns medarbetare också.

När Miljöpartiets språkrör **Maria Wetterstrand** skulle beskriva det politiska ledarskapet på Stora Chefsdagen tidigare i höstas förklarade hon det ungefär så här:

»Någon har alltid ögonen på dig och på vad du gör. Därför måste du vara extra aktsam.«

Hon menade att allt hon gör är en potentiell bomb som kan explodera om hon inte tänker sig för. Och som kan urholka hennes förtroende. När hon exempelvis handlar mat finns det alltid någon som kollar att hon har ekologiska varor i korgen.

På samma sätt måste hon alltid vara medveten om hur hon uppträder mot folk. Eller som hon själv uttryckte det: »Jag kan till exempel inte skälla ut folk på pendeltåget som jag tycker uppför sig illa. Då skulle det hamna i Expressen.«

**SOM CHEF HAR DU** på ditt sätt intagit en offentlig roll. Skillnaden mellan en riksdagsledamot och dig är att politikerns målgrupp, dem han eller hon agerar förebild för, finns överallt där väljarna finns – och hela tiden.

Som chef är publiken framför din scen mer begränsad till dina medarbetare och dem du representerar företaget för internt och externt. Du har förhoppningsvis mer utrymme att vara privat, beroende på var du har din publik.

En väninna till en känd chef berättade om en lunch de åt tillsammans där

»Jag kan inte skälla ut folk på pendeltåget som jag tycker uppför sig illa. **Då skulle det hamna i Expressen.**«



MARIA WETTERSTRAND,  
SPRÅKRÖR (MP)

chefen i fråga fick extremt dålig service och otrevligt bemötande. Väninnan blev arg, men noterade hur den kända chefen inte verkade reagera utan helst ville släta över det, vilket var mycket olik personens i fråga.

När väninnan frågade vad det hela handlade om förklarade den kända chefen just hur hon upplevde ögonen på sig hela tiden och därför blivit försiktig med hur hon uppträder offentligt.

Visst är det en stor utmaning att vara förebild. Men duka inte under kraven. I stället för att se på förebildsrollen som ett ok, kan du se den som en möjlighet. Rätt använd kan du använda den som ett strategiskt verktyg, just därför att medarbetarna gör som du gör och inte bara som du säger.

Tänk då, om du går in för att säga och göra samma sak, vilken enorm kraft att kunna påverka du då har i din hand. ¶



# Det börjar hos dig själv

För att vara en förebild måste du känna dig själv. **Det kräver att du tar dig tid att reflektera.** Vad säger till exempel dina vardagliga val om dig som person?

**H**ur betar du dig som chef? Hur vill du vara – och hur vill du uppfattas? Avgörande frågor, men inga svar som du snyter ur näven direkt. De kräver reflektion.

En förutsättning för att kunna vara en förebild är medvetenhet i ditt ledarskap. Det föds ur eftertanke och mognad. Uttryck som att böttna i sig själv innebär ju att du faktiskt känner efter var du står. Men tanke kräver tid. Handen på hjärtat, när unade du dig tid för eftertanke senast?

Faktum är att chefer inte prioriterar tid för tanke. En svensk chef lägger ner en till fem timmar i månaden på långsiktigt tankearbete, för sådant som planering, visioner och strategier, enligt en undersökning av Chef från 2007. Det är inte mycket. Kristider och åtstramningar har knappast ökat utrymmet.

En annan undersökning bland 2 000 chefer, gjord av Chef och Kairos Future för några år sedan, talar samma språk. Det en tydlig majoritet uppger sig sakna tid för är just eftertanke och reflektion. Det kommer före såväl tid för medarbetarna som tid för långsiktig planering.

### Två nyckelfrågor:

Att vara förebild handlar om att vara äkta. Att hålla ditt löfte till din publik, där du står på scen.

- \* Hur lyder ditt löfte?
- \* Hur ser din målgrupp ut?



Innan du kan vara en förebild för dina medarbetare måste du bestämma dig för hur du vill vara det. Du måste känna dig själv innan andra kan lära känna dig och det du står för.

Men medvetenheten handlar också om att tänka igenom vad det innebär att

vara chef. Vad var det du tackade ja till, förutom lönen, titeln och makten att påverka och bestämma?

Du själv kanske känner dig som samma person, men omgivningen kommer garanterat att betrakta dig med andra ögon från och med att du blir chef. Så: Vad krävs av dig som chef för att du ska vara en förebild?

**LIKA BRA ATT** poängtera direkt vad det inte innebär: Du kan inte och ska inte vara perfekt. Det finns redan alldeles för många krav

VÄND

## REFLEKTION.

och idealbilder av chefen som ett slags övermänniska och superchef, för att inte säga omnipotent mamma eller pappa på arbetsplatsen. Eller som **Marie Hallander Larsson**, årets

HR-chef 2009 och koncernpersonaldirektör på Swedbank uttryckte det på en Chefsfrukost nyligen: »Bra chefer är snart en utrotningshotad art. Kraven på chefer har blivit så orimligt höga att färre och färre kan eller vågar pröva.«

**SOM CHEF ÄR DU** också en människa med känslor, fel och brister. Att visa sig mänsklig och erkänna sina misstag är tvärtom en sida av att vara förebild. Det betyder naturligtvis inte att du inte ska sköta ditt jobb. Däremot fyller det reflekterade ledarskapet sin funktion när du begår misstag, för hur du hanterar dem, står för dem – och framförallt ser till att de inte upprepas. En fråga att reflektera över på förhand är vilka misstag du som chef kan tillåta dig att göra?

Baksidan med att vara förebild är när du upplever dig vara måltavla. En rektor på en liten ort klagade över att han alltid kände sig iakttagen, granskad och

Att visa sig mänsklig och erkänna sina misstag är en sida av att vara förebild.

bedömd, även utanför arbetstid. Det kunde handla om saker som att han kände ögonen på sig i kön när han

skulle köpa en flaska vin till lördagens middag eller att han inte kunde gå ostörd på skogs promenad med hunden. För honom hade rollen som förebild blivit för tung och han sökte sig till ett annat chefsjobb, i en större stad.

**OLIKA TYPER AV** ledarskap kan innebära olika upplevelser av att vara förebild. Upplevelsen är naturligtvis individuell. Det viktiga är att reflektera över vad det innebär för just dig och markera gränser för både dig själv och andra. Varför inte diskutera det med andra chefskolleger för att både bolla och få råd.

En annan metod är att försöka se dig själv med andras ögon. Iakttä dina hand-

## Miniövning i självreflektion: Vad står du för?

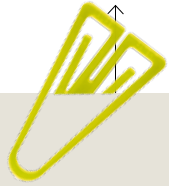
**Dina värderingar speglas i de val du gör i vardagen.** Du kan lära dig mycket om ditt ledarskap genom att reflektera över dina preferenser. Andra människor lär känna dig genom dina handlingar. Det kan du också göra genom att notera dina vardagliga val.

**Den avgörande frågan är »varför?«.** Den leder dig till insikter om vad som är viktigt i ditt liv och vad du verkligen värderar.

1. Vilken musik lyssnar jag på? **Varför?**
2. Vilket politiskt parti röstar jag på? **Varför?**
3. Vad gör jag helst när jag är ledig? **Varför?**
4. Vad läser jag? **Varför?**
5. Vilka organisationer sympatiserar jag med? **Varför?**

Gör ett större självtest på: [www.dittvarumärke.se/doc/sjalvtest.pdf](http://www.dittvarumärke.se/doc/sjalvtest.pdf)

Källa: Isabel Runebjörk.



lingar och fundera på vad de säger om dig. Den avgörande frågan är »varför?«, den leder dig till insikter om vad som är viktigt i ditt liv och vad du verkligen värderar.

Ett exempel är chefen som gillade elektronisk musik. På frågan varför, svarade han: »För att man gör den med maskiner.« Följdfrågan blev då varför det är viktigt att den görs med maskiner. Han svarade: »För då har man full kontroll«. Då blev nästa fråga: Kontroll – är det viktigt för dig? Detta blev något av en aha-upplevelse för honom. Han kom fram till att kontroll var något som han värderade högt – inte bara i musik utan i allting.

Du kan alltså lära dig mycket om ditt eget ledarskap genom att betrakta dina vardagliga val och preferenser.

Förmågan att se sig själv med andras ögon är en smart väg för att formulera vad du står för. Det kan vara en hjälp att komma igång med reflekterandet och något konkret att utgå ifrån. ¶

# 61%

av svenska chefer anser sig leva upp till rollen som förebild – lagom mycket.

Källa: Chefs undersökning inför Kompetensgalan 2009.

## Sven Hagströmer

**GÖR:** Ordförande för H&Q, Investment AB Öresund, Avanza och Ework.



### Varför är det viktigt att vara en förebild?

»Personerna är viktigare än själva affärsidén. Det företag finns inte som en dålig chef inte kan köra skiten ur.

**Folk gör som du gör och inte som du säger.**

**Så är det bara. Det måste du förhålla dig till som chef om du vill vinna respekt.** Och respekt behöver du för att kunna utföra ditt uppdrag.«

### Hur är man som chef en god förebild?

»En god ledare driver viktiga frågor och vågar stå för sin åsikt. Att vara tydlig och kunna kommunicera ut vad du står för är avgörande för att få folk att följa dig. Men du måste också ha en portion humor.

Jag tycker en chef är en förebild som visar att han eller hon är en riktig människa med känslor. Då kan du beröra människor. **Att vara förebild betyder inte att du ska vara perfekt, men du bör leva som du lär. Sänk hellre ribban och visa att även en chef är människa. Det kan faktiskt förvåna en del!«**



## Jan Eliasson

**GÖR:** Före detta utrikesminister, tidigare ordförande för FN:s generalförsamling, FN-ambassadör och medlare.

### Hur försöker du vara en förebild som chef?

»Jag vill ogärna tala om mig själv såsom varande en före-

bild – det ligger också i att försöka vara en förebild.«

### Men många lyfter ändå fram dig som en förebild. Och på Facebook finns grupper för dem som beundrar dig?

»Låt mig säga så här. Jag reflekterar mycket kring hur jag vill vara som ledare och har några grundläggande principer som också handlar om detta att vara förebild.«

### Vilka då, berätta.

»**Lev som du lär. Det är absolut grundläggande.** För mig är det centrala alla människors lika värde. Det är min värdering och det som jag arbetar för. Jag tycker oerhört illa om hierarkier. Det skapar lätt en vi-och-dom-känsla där man tenderar att se vi som en privilegierad grupp. Det är farligt.

Som chef kan du inte tappa humöret hur som helst. Jag har ett temperament som jag inte kan visa fullt ut i min roll. Det är jag medveten om och

arbetar ständigt med. **Som chef har du en megafon framför munnen. Allt som du säger förstärks. Därför försöker jag att inte bli arg.**

Det är lätt att bli självcentrerad som chef. Du förväntar dig att andra ska lyssna på det du säger. Men då måste du även lyssna på andra, på dina medarbetare. Det är ingen slump att Gud gav oss två öron och en mun. **Använd öronen. Det är något som jag personligen tänker mycket på och jobbar med hos mig själv.**

En sak som min mamma brukade säga som jag fortfarande kan höra klinga i mina öron och som är ett rättesnöre för mig är: **'Ljug inte, för då behöver du inte hålla reda på vad du har sagt.'** Sådana enkla, små, men viktiga saker är bra att tänka på i sin roll som ledare och förebild.

Ingen människa är perfekt. Som chef kan du använda klacksparkar och humor för att lätta upp allvaret ibland. Jag skämtar ofta, inte när jag sitter i en medling såklart, men utanför det. **Skrattet förenar människor.**«







## KAPITEL 3:

# Lev som du lär – det du sår får du skörda

Du behöver inte ha som mål att rädda världen. Men du måste vara äkta. **Om du säger dig gilla högt i tak, får du inte bli provocerad när folk säger emot.**

**V**issa människor har en stark inre röst. De drivs av en övertygelse och den färgar av sig i allt de gör.

Det kan vara att stå upp för alla människors lika värde, värna om miljön, eller driva opinion i en viss fråga som de ständigt återkommer till.

Men du behöver inte sikta på att förändra världen för att vara en förebild. Snarare tvärtom. Om du inte har

en genuin rädda-världen-värdering ska du naturligtvis inte »skaffa« dig en bara för att »ha något

att komma med«. Då blir det påklistrat och brister i autenticitet, som är en viktig grundsten i förebildsrollen.

Bättre då att sänka ribban något och förmå leva upp till dina löften, apropå vikten av överensstämmelse här emellan.

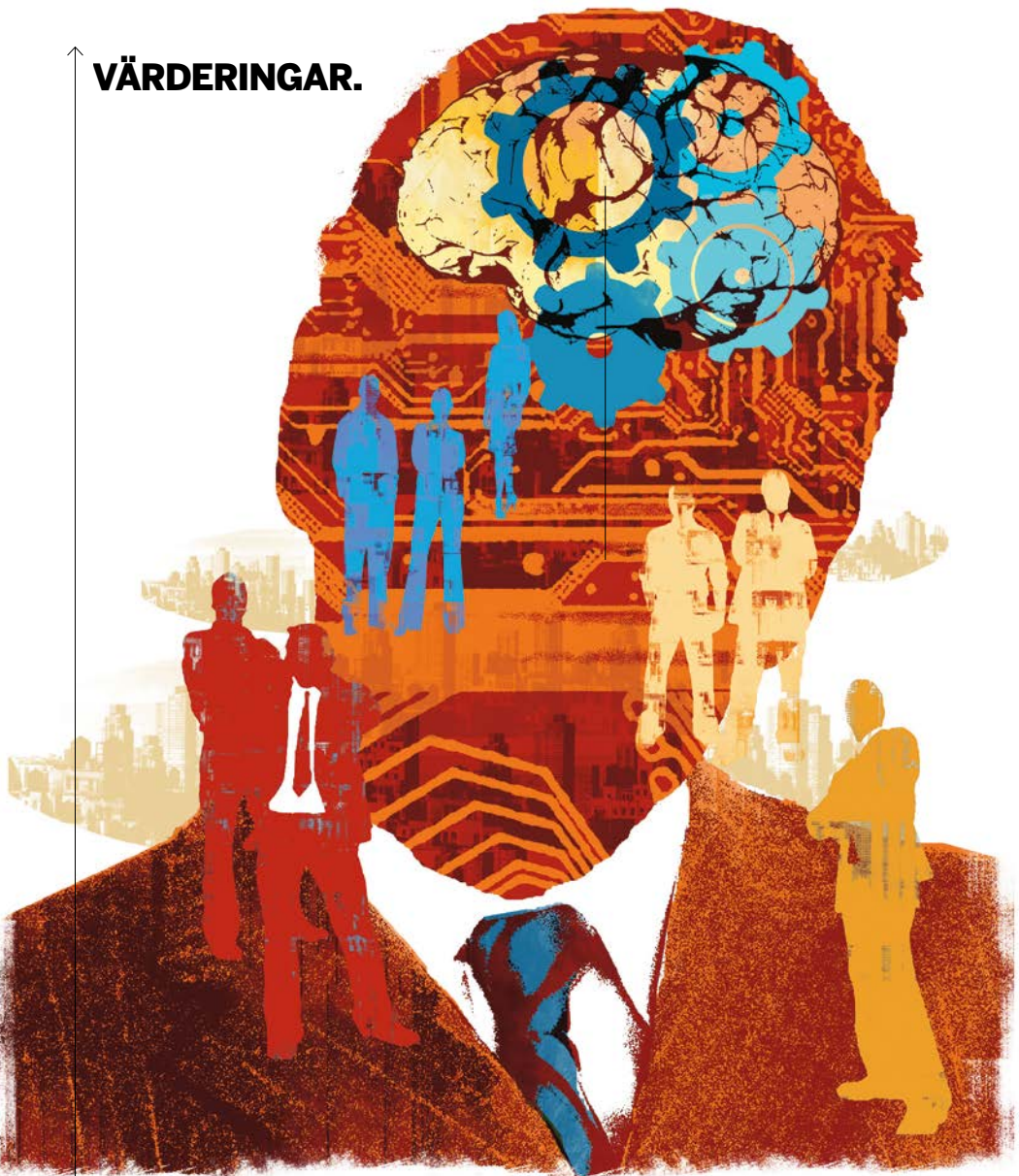
En förebild kan ha många ansikten. Man skulle kunna säga att det finns olika nivåer: En mer grundläggande nivå, som mer är att jämställa med att föregå med gott exempel i vardagen (se mer i kapitel 4).

Är du själv en person som gärna sticker ut hakan, får du räkna med att medarbetarna förväntar sig högt i tak.

**EN ANDRA NIVÅ** är just att leva sina starka värderingar och låta det spegla sig i ledarskapet. Det kan vara mycket effektivt om du vill påverka i viss riktning. När det uppfylls till fullo känner

VÄND

# VÄRDERINGAR.



medarbetarna en samhörighet, vill arbeta med och lära av dig, känner respekt och kanske till och med aktning inte bara för ditt arbete utan för dig som person.

För att återvända till exemplet med Miljöpartiets språkrör Maria Wetterstrand, så formulerade hon vikten av äkthet så här utifrån sitt uppdrag och sin

roll som förebild: »Det är inte så att jag sopsorterar för att jag är språkrör i Miljöpartiet. Jag är miljöpartist för att jag sopsorterar.«

Hon utgår från sig själv och tar avstamp där. Hon bestämde sig inte bara

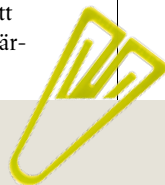
för att bli förebild inom miljötänkande, utan hoppas kunna vara förebild just genom sitt sätt att verka, leva och leda. Hennes grundvärdering avspeglar sig inte bara i det som hon gör, det avgör vad hon gör.

På motsvarande sätt kan du låta dina grundvärderingar komma till uttryck i ditt ledarskap. Du kan välja dina hjärtefrågor och försöka få dina värderingar att genomsyra ditt ledarskap, så länge de inte krockar med företagets. Här finns

inte samma grad av valfrihet. Förutom det självklara, som att hålla sig inom lagen, ligger det i rollen som chef att följa policy och företagskultur, regler och riktlinjer.

**NÄR DU VÄL** står där sedan och har reflekterat och vet vad du står för, är nästa steg är att kommunicera ut det i ord och handling. Dina medarbetare är inte tankeläsare. De behöver tydlighet och konsekvens. Då uppfattas du som äkta.

Att leva som du lär är både en metod för att visa vad du står för och få andra att handla där-



## Cilla Benkö

**GÖR:** Vice vd på Sveriges Radio.

### Vad kan man inte göra som chef apropå att vara förebild?

»Som chef måste man inse att man har en position i företaget som innebär att man inte alltid kan agera precis hur som helst. **Jag som chef är i den bemärkelsen inte jämställd med alla andra medarbetare.**

Det kan till exempel handla om att inte rakt ut säga vad jag tycker i alla frågor eller att bli öppet förbannad på

någon inför andra medarbetare. Du står inte och käftar med personer som är i ett beroendeförhållande till dig som chef och du hänger inte ut medarbetare inför andra medarbetare.

Det innebär inte att du som chef inte har rätt att säga ifrån eller att bli förbannad, men det är viktigt att välja sina tillfällen och att framföra sina åsikter till den det gäller utan att den hängs ut inför andra eller blir förljligad. Enskilda samtal när 'ångan har lagt sig' brukar fungera bäst.

**En annan sak som jag som chef givetvis inte själv kan bryta mot är till exempel de etiska regler som vi har inom**

**Sveriges Radio.** Det finns inte på kartan.«

### Har du varit tvungen att ändra på dig för att vara en förebild?

»Ja, jag har blivit mer kontrollerad och något mer eftertänksam. Jag försöker också att inte vara lika snabb utan att ge andra människor den tid och det utrymme som de behöver.

**Som chef handlar det om att behålla sin personlighet, men slipa bort sina värsta kanter** och det tror jag att jag oftast har lyckats med. Det vore dock trist om alla chefer i ett företag var stöpta i samma mall.«

efter, och ett verktyg för såväl tydlighet som äkthet.

Det berättas om ett tillfälle då högsta chefen på Disney i USA gick en rundtur med sina gäster och under

tiden passade på att plocka upp kolapapper som låg slängda på marken. I en företagskultur där man värnar samarbete och säger att ingen är »finare« för ett jobb än någon annan, blev detta en tydlig symbolhandling. Högsta chefen personifierade företagets värderingar och anda. Det blev praktik av uttryck som »här kavlar alla upp ärmarna och hjälps åt.«

**Valerie Oberle**, före detta vd för just Walt Disney-koncernen, föreläser i dag världen över om denna företagskultur där cheferna är medvetna förebilder.

Hon hävdar just detta, att ett företags kultur inte bara handlar om värderingar eller målsättningar, utan om hur de fina orden levandegörs i verksamheten.

Det hjälper inte att säga att »för oss är teamwork viktigt« om cheferna sedan inte visar fördelarna med samarbete. Valerie Oberle framhåller det avgörande i att ledare själva visar upp det beteende som de förväntar sig av resten av organisationen.

**IKEAS INGVAR KAMPRAD** är en svensk ledare som brukar lyftas fram som ett exempel på både tydlighet, konsekvens och äkthet. Han äter sin tiokronorskör och representerar hellre med bricklunch på ett av sina varuhus än på finkrogen. På så vis trummar han in sitt budskap om sparsamhet på ett långt mer effektivt sätt, än om han bara skulle göra en power pointpresentation.

Ingvar Kamprads värderingar är ett med företagets, men så har han också byggt upp sitt eget imperium.

Som chef i en redan existerande verksamhet bygger du naturligtvis inte ditt företag på samma sätt. Men lika mycket som dina värderingar

## Lilla etiktestet

- \* Känns det bra i magen?
- \* Kan du stå för det i media?
- \* Kan du stå för det inför medarbetarna?
- \* Är det lagligt?

avspeglar sig i ditt ledarskap, levandegör du i ord och handling företagets värderingar.

Har ni en policy om miljömedvetenhet kan du inte skriva ut papper utan eftertanke på skrivaren eller dricka kaffe i plastmugg.

Är du själv en person med stort civilkurage som gärna sticker ut hakan både internt och externt, får du räkna med att medarbetarna förväntar sig högt i tak och utrymme för att göra detsamma.

Det som du sår får du skörda. 🌱

## Hur äkta är du?

Äkthet eller autenticitet i chefsrollen är när det inte finns något glapp mellan det du säger och det du visar i handling.



## KAPITEL 4:

# Magplask, klavertramp och att gå över gränsen

Ibland gör chefer bort sig. Då har de oftast drabbats av **syndromen kokta grodan, ovan molnen och guldkant.**

**E**n sak är säker, ett dåligt omdöme kan du lita på. Det går alltid igen. Så sa en chef apropå diskussionen att chefer å ena sidan är människor med fel och brister, å andra sidan inte för den sakens skull kan komma undan med vad som helst.

För vad ryms inom gränsen för att fortsätta vara en förebild? Det är en sak att våga gå utanför ramarna och testa nya lösningar, en annan att göra övertramp.

Ett exempel på en chef som till och med fått pris för sin förmåga att våga bryta mönster och sticka ut hakan är **Fredrik Svensson**, före detta rektor i Botkyrka och omtalad för sin an-

VÄND

norlunda ledarstil. Han utsågs 2004 till »Förnyare av Svenskt Arbetsliv«.

Han menar att det självklart är förlätligt om man som chef råkar slinta med tungan någon gång och kan reparera skadan. Men det är däremot inte okej att råka slinta med tungan varje dag, hela tiden, årsvis.

**VILKA MEKANISMER** är det då som gör att det ibland går riktigt snett? Varför släpper alla spärrar plötsligt?

Vi har alla sett rubrikerna, en chef köpte sex på en parkeringsplats, en annan gick på porrklubb på företagskortets bekostnad, en tredje tog en muta. Skandaler, affärer, moralbrott eller olagligheter.

Det finns flera psykologiska förklaringar till att omdömet sviker. Vissa har lättare att trilla i fällan än andra, eftersom personlighet och den egna uppfattningen om etik och moral spelar in. Även företagskultur och omgivning påverkar naturligtvis. Här är tre förklaringsmodeller:

### KOKTA GRODAN-SYNDROMET

Det sägs att om man lägger en groda i kokande vatten hoppar den ur kastrullen. Läger man den däremot i kallt vatten som man långsamt värmer upp, hoppar grodan inte ur, utan kokas och dör. Det är som det klassiska dilemmat att bli farblind. Grodan märker inte när det börjar hetta till ordentligt, förrän det är för sent.

Med små, subtila och gradvisa förändringar riskerar du som chef att långsamt dras med, tänja på begreppen och förskjuta gränserna för vad som är rätt och fel, tillåtet eller inte. Till slut går det 200 kilometer i timmen rakt åt fel håll.

### OVAN MOLNEN-SYNDROMET

Även här handlar det om att avskärma sig från verkligheten, men snarare om höjd än fart. Det kan gå så långt att

du som chef på största allvar anser att du står lite över lagar och regler som gäller för andra. Men det kan lika gärna ske på ett mer omedvetet plan. Inte sällan utvecklas ett sådant beteende i grupp om du omger dig med likasinnade som kollegialt håller varandra om ryggen. Risken ökar om du har ja-sägare omkring dig. Även företagskulturen påverkar. Ju högre upp du kommer, desto längre från verkligheten och desto mindre chans att medarbetare och andra vågar ifrågasätta dig och det du gör eller ge ärlig feedback.

### GULDKANT-SYNDROMET

Tycker du att du offrar så mycket för jobbet och chefsrollen att du helt enkelt är värd saker som inte är andra förunnade, är du i riskzonen. Här handlar det inte om att köpa lyxiga chokladpraliner till sig själv på fredagen, utan att kompensera sig själv på ett oetiskt sätt.

Det farliga är om du helt enkelt ger dig själv förmåner och privilegier och sätter guldkant på vardagen på ett sätt som strider med hur du bör agera som chef och förebild.

Ett exempel är chefen i en kommun som tog hem kommunens parkanställda för att röja i den egna trädgården, på kommunens bekostnad.



## Därför gick det så fel ...

### Vi minns alla rubrikerna.

Här är två exempel på när det gick riktigt snett och ett försök att förstå bakgrunden lite bättre:

### ABB-SKANDALEN

– FRÅN FÖREDÖME TILL FÖRDÖMD

#### Detta har hänt:

Från att ha varit betraktad som en av de mest beundrade företagsledarna internationellt blev tidigare koncernchefen för ABB, **Percy Barnevik**, i ett svep »svenskt näringslivs girigaste direktör«, år 2002. Efter en pensionsskandal som hette duga tvingades han avgå som styrelseordförande för Wallenberggruppens Investor. Orsak: Han hade utkvitterat drygt 900 miljoner kronor från ett hemligt pensionsavtal med ABB. I efterhand betalade han tillbaka 548 miljoner.

I dag är Barnevik engagerad i hjälporganisationer för fattigdomsbekämpning. I efterhand har han i medier förklarat:

»Det är mycket som jag kunde ha gjort och sagt annorlunda.«

#### Birgitta Ahltopp, leg psykolog och psykoterapeut kommenterar:

»Här ser vi tydligt fenomenet att bli fartblind och att förlora fotfästet i verk-



ligheten. På vägen mot uppbyggandet av ABB bars Percy Barnevik fram av sina skyddslingar. Han vann en del tuffa strider på vägen.

Han blev alltmer beundrad och respekterad ju högre upp han kom. Till slut riskerade han att ha sorterat ut alla utom de beundrande ja-sägarna och därmed också möjligheten att få adekvat feedback och reaktion på sitt handlande. Dessutom tappade han troligen i självinsikt. Då är det inte lätt att hålla kontakt med marken. Man kan likna fenomenet vid idoldyrkan.

Det finns ett talande citat i sammanhanget: 'We overfeed our heroes until they explode.' Barnevik var närmast en ikon, kejsaren av svenskt näringsliv. När han föll blev fallet därför mycket hårdare.

Att engagera sig för hjälparbete kan vara ett sätt att försöka tvätta bort fläckar på den personliga varumärkesskölden. Det är inte ovanligt.«

OVAN  
MOLNEN-  
SYNDROMET

VÄND

# NÄR DET GÅR FEL.

## SEX- OCH BEDRÄGERIAFFÄREN

– TRE SKANDALER I EN

### Detta har hänt:

På kort tid skakades marknadsföringsbolaget Getupdated av två sexskandaler och ett misstänkt miljonbedrägeri.

I slutet av augusti meddelade Getupdated att vd tar timeout på obestämd tid på grund av »stressrelaterade problem«. Han hade gripits efter att ha köpt sex av en prostituerad på en parkeringsplats. Han accepterade ett strafföreläggande.

Senare meddelade dotterbolaget Media Analys, där deras stressade vd är styrelseordförande, att Media Analys vd avstängs med omedelbar verkan. Han är sedan tidigare misstänkt för miljonbedrägerier, och misstänks nu även för sexuellt ofredande av en anställd. På frågan om detta säger något om företagskulturen svarar Getupdateds styrelseordförande **Kjell Ormegard** i media:

»Det är en relevant fråga, jag har ställt mig den själv.«  
Någon månad senare tvingades han själv att avgå.

### Birgitta Ahltopp, leg psykolog och psykoterapeut kommenterar:

»Här ser vi en företagskultur som uppenbarligen har missat hela förebildsdiskussionen, att ledarna är en viktig del av företagets varumärke.

Många snabbväxande företag avsätter inte tid för att reflektera över mjukare värden som policys för personalfrågor och ledarskap. Detta såg vi många exempel på innan it-bubblan sprack. Många omvittnar att de då blev fartblinda, att girigheten tog överhand och omdömet brast.

Det här företaget tycks ha attraherat personer med ett visst beteendemönster och företagskulturen verkar

## Getupdateds ordförande får lämna skandalbolaget

Ledningscirkusen i skandalrabbad Getupdated fortsätter. Nu får ordförande Kjell Ormegard gå. Det är bara några månader efter att tidigare vd:n Dan Sehiberg och vd:n för ett dotterbolag fått sparken.



Annelie Ostlund

Kjell Ormegard, Handelsbanksveteranen som varit ordförande i Getupdated sedan december 2007, får gå efter att en lång rad skandaler briserat under hans tid på ordförandeposten.

I ett pressmeddelande meddelar bolagets huvudägare, Åke Eriksson och Paul Yates som tillsammans kontrollerar cirka 47 procent av bolagets aktier, att styrelsen kallar till extra bolagsstämma där huvudägarna avser lägga fram



Kjell Ormegard. Foto: Getupdated

I A. S. 10/10



präglas av drivkrafter som egen vinning, girighet och maktmissbruk – att man sätter sig över lagar och normala regler för hur man betar sig. Och att man agerar med den självklara rätten att ta för sig och att det som gäller för andra inte gäller för en själv.

Företagskulturen formas ju av de människor som finns i toppen. Det är inte ovanligt att personer med 'psykopatiska', narcissistiska drag utövar maktmissbruk i stil med dessa sexuella handlingar och bedrägerier. De är ofta charmiga och har ofta en vinnande personlighet inledningsvis. I framgång kan de lätt få andra med sig. Inte sällan hamnar de på toppen av listan på kandidater till ledande befattningar. Men de har också just de drivkrafter som tycks ha präglat denna företagskultur. De sätter sig själva utanför normal hänsyn till andra, utanför normala lagar och regler.« [1]





## Nya kanaler för att ange »oetiska« chefer

**INTE BARA** betraktar dina medarbetare dig som förebild, de har även verktyg för att granska dig och ställa dig till svars i sammanhanget.

På ABB, till exempel, har de anställda ett »hotline-nummer« att ringa för att anmäla oetiskt beteende hos chefer.

Medarbetarna kan vara anonyma och det måste handla om allvarliga förseelser, exempelvis mutor eller misstänkt bokföringsfusk. Samtalet går till en extern person, som för vidare rapporten till ABB. Redan sedan tidigare har ABB en uppförandekod »Code of Conduct« med bland annat nolltolerans mot mutor och kartellbildningar.

Stora Enso är ett annat företag som har inrättat en anonym angivarkanal via telefon eller mejl för sina medarbetare.

**ANDRA MEDARBETARE** sköter granskningen av sina chefer på egen hand. I somras blev det som bekant stora rubriker när en medarbetare spelade in Gotlands dåvarande landshövding **Marianne Samuelsson**, när hon på ett internt möte argumenterade för att myndigheter skulle vara extra generösa mot stora lokala företagare i fråga om tillstånd för byggen. Det ledde till hennes avgång.

## Annika Falkengren

**GÖR:** Vd för SEB.

**Hur reflekterade du kring att vara en förebild som ledare när du hamnade i mediestorm kring din bonus?**

»Jag kunde ha kommunicerat bättre och förklarat bakgrunden, att jag tackade nej till min bonus och att styrelsen fristående från det beslutade att göra om mitt ersättningspaket och erbjuda mig högre fast ersättning.

**Jag kände mig trots allt inte så mycket ifrågasatt just som förebild internt. Det var mer externt och i mediedrevet som kritiken var stark. Det är klart att det känns och gör ont. Men man får stålsätta sig.** Men min syster ringde och grät efter att ha hört ett samtal om mig på bussen. Då insåg jag att det också drabbar nära och kära omkring mig.«

**Gjorde du något misstag som du kunde reparera?**

»I efterhand inser jag att jag borde ha sett till att det presenterades på ett bättre sätt och inte minst med bättre timing. Faktum är att min totala ersättning sänktes, men det kom inte fram. Jag bemötte kritik och frågor med öppenhet. Jag svarade på mejl och chattade internt med medarbetarna.«



# LEDARSKAP I VARDAGEN.

## KAPITEL 5:

# Goda exempel – också i det lilla



Det är i vardagen du prövas hårdast. Du är stressad och har ont om tid. **Det finns många orsaker för att du bara »råkade« bryta mot din egen policy.**

En vanlig dag på jobbet. Chefen kallade samman alla medarbetare för att berätta om de nya reglerna – nu var det av flera skäl slut på parkerandet utanför huvudentrén för samtliga.

Från och med nu skulle man enbart använda p-platsen en bit längre bort.

Några dagar senare skulle samme chef ut och flyga. Han var sen. Väl i bilen kom han i sista stund på att han hade glömt några dokument. Han körde fram bilen till huvudentrén, parkerade utanför ingången och sprang in. Tre medarbetare såg honom.

De visste inte att han bara skulle rusa in två minuter för att hämta det han hade glömt. Han hade urholkat sitt budskap och riskerat sitt förtroende. Han hade definitivt inte agerat förebild.

Poängen är inte huruvida det egentligen kunde vara okej – även för en medarbetare – att under dessa omständigheter parkera där bara två

minuter. Poängen är att medarbetarna som såg sin chef parkera inte visste hans ärende. Vad de däremot visste var vad han hade sagt om parkeringsförbudet.

**DETTA VISAR ATT** även en liten handling har ett stort symbolvärde. Därför är det viktigt att tänka på att föregå med gott exempel även i det lilla, i vardagen. Det kan verka självklart, men det betyder inte att det är enkelt eller inte värt eftertanke. Obetänksamhet, stress – det finns många orsaker för att inte göra som du säger i den lilla vardagshandlingen.

Naturligtvis kan förtroendet repareras för chefen som parkerade fel. Han kan förklara och be om ursäkt. Han kan framförallt tala om att han insett att det måste ha sett konstigt ut. Han kan se till att misstaget inte upprepas.

Men skulle han fortsätta att parkera utanför ingången varje dag, varje vecka, blir läget ett annat. Eller om han bara låter det passera utan förklaring eller ursäkt.

**VILKA ÄR DINA »FELPARKERINGAR«** i vardagen på ditt jobb? Vilka är dina förebildsutmaningar och hur hanterar du dem? Kan du flyga business class när medarbetarna åker tåg eller flyger ekonomiklass?

Det finns självklart inte ett rätt svar på den frågan. Det viktiga är att du hittar vad som är rätt och fel för dig inför dem som du är förebild för.

En chef försvarade sin dyrare flygbiljett med att han reste bekvämt för att kunna sova bra på flyget och komma fram utvilad, eftersom hans möten startade redan sju på morgonen när han landade och pågick fram till sena kvällen. Han menade att han tjänade in biljettens merkostnad i effektivitet och arbetsinsats och var tydlig med skälen inför medarbetarna.

En annan chef ville kunna jobba ostört och bekvämt på hela restiden.

Vilka är dina »felparkeringar« i vardagen på ditt jobb?

**Vilka är dina förebildsutmaningar och hur hanterar du dem?**

VÄND

## Marie Hagberg

**GÖR:** Miljöchef på SJ.



### Hur vill du vara en förebild som chef?

»**Det absolut grundläggande är att leva som jag lär.** Alldeles

nyligen gjorde jag en sak som jag fick mycket positiva reaktioner på. SJ hade utsetts till ett av världens grönaste transportföretag och jag

var inbjuden till Singapore för att tala på en global konferens. Jag räknade ut att en flygresor för mig tur och retur Singapore motsvarar lika mycket utsläpp som om 5,6 miljoner människor reste med tåg i Sverige. Därför valde jag att medverka via en supermodern form av videokonferens, där jag kunde vara uppkopplad live från Stockholm (förvisso kl 03.10 på natten). **Både från konferensdeltagarna, media och internt på SJ var den positiva responsen enorm.**«

### Hur får du även andra att leva som du lär?

»**Genom att motivera med annat än pekpinor och hitta det som varje medarbetare går igång på.** Jag gör det lättare för dem att göra rätt, i mitt fall att vara miljövän, än fel. Och jag gör det roligt i stället för trist och lite muppigt. Som exempel: När vi källsorterar har jag infört en vet-ej-låda där man kan lägga sådant som man inte vet var man ska sortera, utan risk för att göra fel eller inget alls.

**Det är viktigt att de som försöker känner att de har gjort rätt. Osäkerhet leder lätt till att de struntar i det.**«

Vissa saker är mer självklara än andra. Du kan inte bli full på firmafesten. Du kan inte snacka skit om en medarbetare inför en annan, eller få raseriutbrott inför öppen ridå om du blir arg.

**MEN HANDEN PÅ** hjärtat: Kommer du i tid till möten? Mejlar du dina medarbetare sent om kvällarna, på helger? Svarar du i mobilen samtidigt som du sitter och pratar med medarbetarna?

Att vara en förebild handlar också om dessa saker. Att passa tider, visa respekt för dina medarbetare, deras arbetstid, ja till och med deras fritid, och vara tydlig med vad du förväntar dig av dem.

Kanske försvarar du att komma för sent till ett möte med att du är lika tillåtande om det händer en medarbetare. Men tänk så här: Om tio medarbetare väntar fem minuter på dig, kanske flera gånger i veckan – vilket slöseri med resurser. Inte bara visar det brist respekt för deras arbetstid. Hur rimmar det med företagets mål och effektivitet?

Att vara en förebild är ett strategiskt instrument för att leda och påverka, för att visa var du och företaget står och vad du förväntar dig av medarbetarna. **I**

## KAPITEL 6:

# Ta hand om dig själv

För att kunna ta hand om andra måste du **först och främst tänka på – dig själv!**

**T**a på dig själv syrgasmasken innan du hjälper andra, lyder som bekant uppmaningen på flyget. På motsvarande sätt behöver du ta hand om dig själv inåt, för att kunna agera förebild för andra utåt. Det handlar om att må bra och trivas, som människa och i din chefsroll.

Det handlar om att kunna vara en hel människa och det handlar om hälsa och välbefinnande – att äta bra, hålla dig i form och ha en balans så att du får ihop ditt liv.

Det är också viktigt att kommunicera ut detta. En sönderstressad chef som inte trivs med tillvaron sänder naturligtvis ut fel signaler som förebild.

Men om du som chef väljer att arbeta mycket, trivs med det och kan förklara



# DITT VÄLBEFINNANDE.

det på ett vettigt sätt är det kanske en annan sak. Eller? Här spelar naturligtvis tydlighet om vilka förväntningar du har på din omgivning också stor roll. Och det är sällan svart eller vitt.

»Jag måste sluta mejla mina medarbetare på natten«, sa en chef, när han insåg att han skapade outtalade krav på att alla skulle vara tillgängliga hela tiden.

**EN ANNAN HADE** samma dilemma, men ett annat angreppssätt. Hon mejlar sina medarbetare på sena kvällar och helger, men känner att det är att förena med ett i övrigt hälsofrämjande ledarskap som värnar värderingen balans i livet.

Hur då? Jo, genom att vara tydlig med skälen och förväntningarna. För hennes del var det så att hon för tillfället kombinerade ett chefsjobb med föräldraledighet, vilket innebar att hennes arbetsdagar under en period såg annorlunda ut. Hon arbetade sina x antal timmar per dygn, men fördelade dem när det passade henne bäst.

Och hon var tydlig med det inför sina medarbetare och sa att: »Så här ser det ut. Om jag mejlar en sen kväll eller helg betyder det att jag har valt att jobba då. Jag har sovit annan tid och mår bra. Och det är inget som jag förväntar mig att ni ska ta efter.«

**ATT KUNNA SÄTTA** gränser för sig själv och gentemot andra ligger också i att ta hand om dig själv. Du kan inte säga ja till allt och alla – ibland måste du smita smart, prioritera och säga nej till saker för att kunna säga ja till annat. Att prioritera smart är inte att smita, utan att ta ansvar för sin chefsroll och agera föredöme.

En sönderstressad chef som inte trivs med tillvaron sänder ut fel signaler till sin omgivning.

Integritet är en annan sådan närliggande egenskap som brukar hamna högt på listan hos erkända förebilder. Att veta och markera vem du är och vilka gränser du har – och stå för det.

Det landar återigen i att veta var du står och varför och vara tydlig med det utåt, så att du upplevs äkta, såväl utåt som inåt, så att du är sann mot dig själv. ¶

## TÄNKVÄRT

### Förväntningar avgör ...

En vanlig fallgrop är att du som chef kämpar som sjutton för att anpassa dig och leva upp till omgivningens förväntningar och ofta misslyckas, **just för att det hela tiden är andra som sätter spelreglerna.**

Om du kämpar för att leva upp till något du inte själv varit med att formulera kan du inte bli en förebild på riktigt. Även om du skulle lyckas leva upp till orimliga krav skulle det brista i äkthet och sända signaler som du inte valt att sända.

**Smartare är att i stället hjälpa din omgivning att få rätt förväntningar på dig i din chefsroll.**

### ... liksom tydlighet

På motsvarande sätt kan otydlighet skapa fel förväntningar eller otydligt budskap som skapar glapp mellan ord och handling och på samma sätt **blir det en risk att hamna fel i förebildsrollen.**



