

Karriär

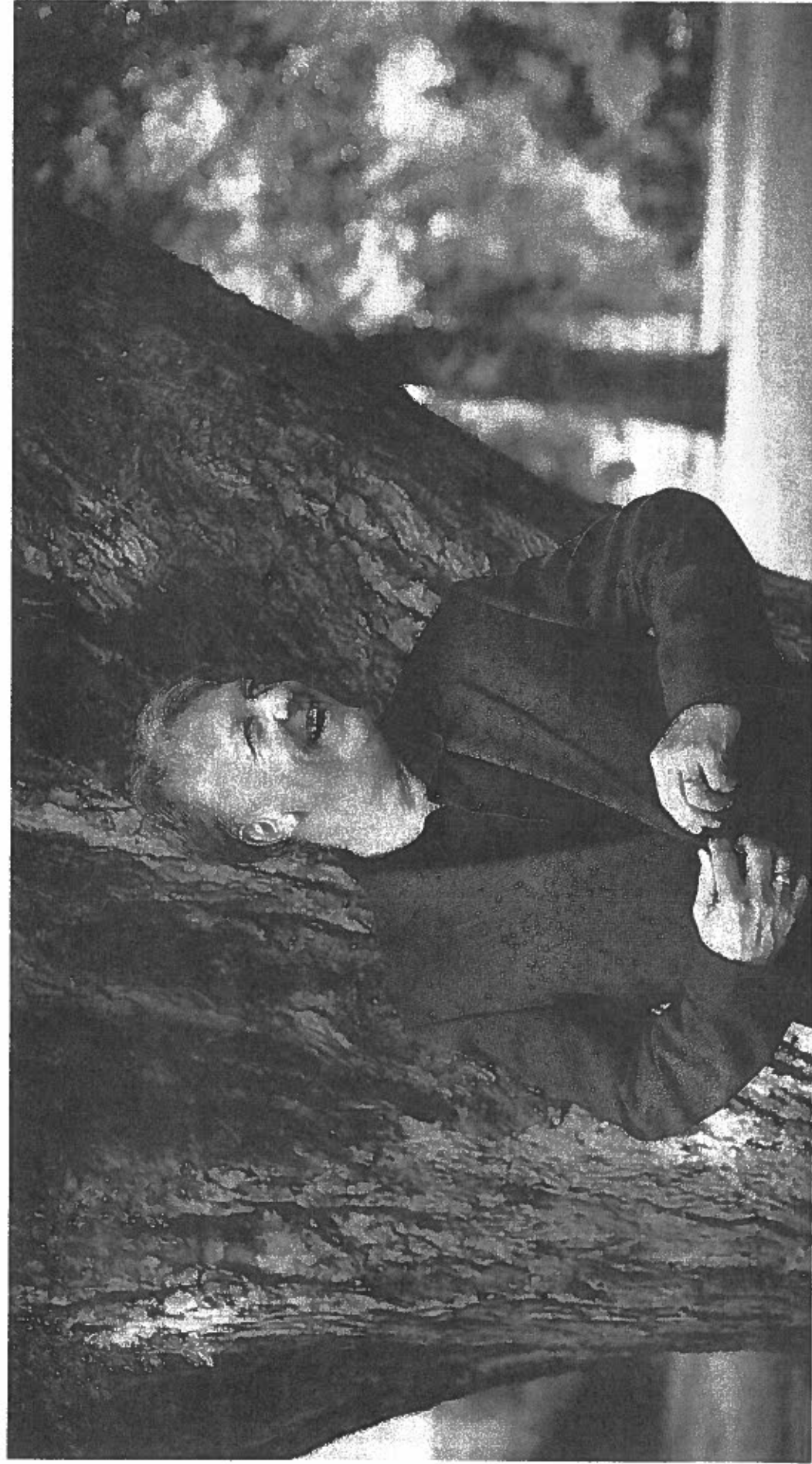
SVD Näringsliv torsdag 30 augusti 2012

MÅNDAG INVESTERA&SPARA TISDAG **DIGITALT** ONSDAG **VARUMÄRKE**
TORSDAG KARRIÄR FREDAG **LIVSSTIL** LÖRDAG **BOSTAD&LÅN**

Mytrikt om ung arbetskraft

San Fransisco-baserade Jennifer J Deal har genom intervjuer med 10 000 personer under 12 års tid kunnat krossa myter om unga medarbetare. Hon har kommit fram till att 80- och 90-talister är mer villiga att lyda auktoriteter än äldre kolleger, tvärtom vad många tycks tro. Andra slutsatser är att ungdomar är lojala och har samma plikt känsla som äldre, men är mer benägna att byta arbetsgivare. Unga motiveras inte av bonus och hög lön.

YLVA EDENHALL



Gervase Bushe, professor i ledarskap, anser att öppenhet är en av nycklarna till ett framgångsrikt chefskap.

FOTO: ANDREAS H NILSSON

Expert med näsa för ledarskap

RAK KOMMUNIKATION Hur är man en tydlig chef som tar tuffa beslut samtidigt som man har ett tätt samarbete och delar ansvaret med sina medarbetare? Det svarar söker Gervase Bushe, organisationsexpert och författare av Klart ledarskap, i sin kommande bok.



I ett partnerskap är det vad som behövs – folk som säger vad de tänker.

Gervase Bushe, ledarskapsprofessor.

Viljan finns hos de flesta chefer, det är åtminstone något som kanadensiske professorn och organisationskonsulten Gervase Bushe är övertygad om, att skapa ett arbetsklimat där man lyssnar på varandras idéer och får lov att göra misstag.

Gervase Bushe kallar det för att jobba i "partnerskap" med sina kolleger. Han är också övertygad om att en sådan kultur blir nödvändig för att kunna konkurrera i framtiden. Men han konstaterar också att få vet hur man får det att fungera när man samtidigt också ska vara en effektiv och tydlig chef.

En undersökning från Boston Research Group bland 5 000 amerikanska arbetstagare visade att 24 procent av de höga cheferna upplevde att de jobbade i en organisation byggd på samarbets-

Gervase Bushe tog fram en lista på vilka grunduppgifter som en chef förväntas göra: sätta mål, ta beslut i rätt tid, delegera uppgifter, allokerar resurser till olika avdelningar och projekt, följa upp medarbetares prestation.

Men går det då att behålla "partnerskapet" samtidigt som man måste ta tuffa beslut, om till exempel nedskärningar? Forskning visar gång på gång att öppenhet med information är receptet för att få både de som blir kvar och de som tvingas gå att känna sig hyfsat nöjda. Men i verkligheten hålls mycket hemligt, ofta av konkurrensskäl, något som Gervase Bushe tycker måste ifrågasättas.

Hur mycket är hemlighållande det värt i förhållande till den effekt det får på medarbetarna? Medarbetarna kan inte vara i partnerskap om de inte vet vad som pågår. Om chefen själv inte uttrycker sina tankar kommer andra tillsammans skapa en sanning om vad som pågår i dennes huvud. Och brädet ligger öppet för missuppfattningar och konflikter.

Gervase Bushe menar att det

Recept på chefsframgång

Färdigheter som behövs för att arbeta i ett partnerskap snarare än i ett hierarkiskt förhållande:

- **Förmågan** att vara medveten om sig själv.
- **Förmågan** att beskriva.
- **Förmågan** att vara nyfiken.
- **Förmågan** att vara uppskattande.

Källa: Klart ledarskap

finns framgångsrika företag som inte håller något hemligt – där finns ett självförtroende i att de anpassar sig så snabbt till marknaden att konkurrenterna inte hänger med.

Ett annat råd är att verkligen delegera ansvaret och därmed oron också, inte bara uppgiften. Skapa ett klimat där man håller varandra ansvariga.

Men så länge informella hierarkiska strukturer, konflikter, revirpåkande och hemlighetsmakeri lever kvar i en organisation, vilket är verkligheten på de flesta håll, är det dödsdömt att agera som en "samarbetsvillig chef".

Så vad skulle få fler organisationer att lyckas skapa en fungerande samarbetskultur?

– Vissa pratar om en ny generation, och jag skulle beskriva det som att de inte tolererar sörjan. Och i ett partnerskap är det vad som behövs – folk som säger vad de tänker.

SARA LOMBERG

08-13 58 42, sara.lomberg@svd.se

tips för ett professionellt arbetsbeteende ges av sajten arbetsliv.se. Den första rekommendationen är att inte diskutera sin lön med kollegerna eftersom inget bra verkar komma från det, skriver sajten.

YLVA EDENHALL

God arbetsvilja så in i Norden

Viljan att jobba, även om vi vore ekonomiskt oberoende, är större i Norden än i länder som USA och England. Arbetsviljan verkar alltså inte försvagas av en stark välfärdsstat, skriver suntliv.nu.

–En förklaring kan vara att låglönejobben inte är lika dåligt betalda här. Vi har en större anställningstrygghet och bättre möjligheter till utbildning och utveckling, enligt Bengt Furåker, professor på institutionen för sociologi och arbetsvetenskap vid Göteborgs Universitet. YLVA EDENHALL



FOTO: ANDREAS H NILSSON

Kan man vara en tydlig chef som tar obekväma beslut och samtidigt ha ett tätt, ansvarsdelande samarbete med sina medarbetare?

Therese Kjellgren, internkonsult inom ledar- och medarbetarutveckling, Statens Fastighetsverk:

–Nja, i alla lägen blir det svårt. Med chefskap kommer ansvar för resultat och makt att fatta beslut över andra. För att som medarbetare vilja ta ansvar behöver jag självklart få vara delaktig och förstå ageranden och beslut. Utmaningen för dagens organisationer är att skapa mer öppenhet och uppriktigt bjuda in till delaktighet och ansvarstagande.

FOTO: PRIVAT



”
Chefer bör engagera fler människor i de komplexa utmaningarna.

Erik Edhag, vd Provins fem, Klart ledarskaps huvudpartner i Sverige:

– Ett vanligt skäl till att chefer tar på sig ansvaret själva i stället för att försöka ingå partnerskap är att förväntningarna på chefer är att de gör just det. De förväntas att, antingen själva eller på sin höjd genom att involvera några nära kollegor i ledningsgruppen, ha en lösning på i stort sett allt. Professor Bushes budskap är att chefer bör engagera fler människor i de komplexa utmaningarna eftersom det annars är omöjligt att lyckas.

Lena Göthe, ansvarig skolledarutbildningar, Lärarfortbildning AB:

– Ja, som chef kan man i alla lägen alltid vara tydligare, säga till sig själv: 'Våga vara genomskinlig och öppen nu'. Det skapar alltid mer lust och energi hos medarbetarna. Det blir som att säga: 'Jag räknar med och litat på er'.

”
Våga vara genomskinlig och öppen.



FOTO: PRIVAT

FOTO: PRIVAT



”
Det bästa sättet att hantera det är att vara tydlig.

Kaj Nyman, chef redovisning och skatt, Postnord:

– Det finns många krav på en chef, på format, formalia, sekretess och leverans. Ofta sitter man på information kring vilken man är bunden till tystnadsplikt. I många fall skulle man behöva diskutera med medarbetare för att kunna ta fram förslag på förändring i företaget. Det bästa sättet att hantera det är att vara tydlig med vad du kan, och inte kan, delge. Viktigt är att säga att jag kommer så fort jag kan att informera mer i frågan.

○ Ledarskaps guru från Kanada

Gervase Bushe är professor i ledarskap och organisationsutveckling vid Simon Fraser University i Vancouver.

Har skrivit boken Klart ledarskap och driver bolaget Clear Learning

som utvecklar ledarskapsutbildningar och licensierar instruktörer. I Sverige har Klart ledarskap sålts i 10 000 exemplar och 4 300 har gått kursen via den skandinaviska samarbetspartnern Provins fem.

Gervase Bush har jobbat med organisationsförändringar bland annat inom Shell, General Motors och kanadensiska regeringen. I höst börjar han skriva på den nya boken med arbetsnamnet "The

Engaging Manager – Leading While Sustaining Partnership".



SARA LOMBERG