



Birgitta Ahltorps studie bygger på självskattningsformulär från chefer och bedömningar från deras medarbetare.
ILL: ANDRZEJ PLOSKI.

Chefens bild av sig själv...

Det räcker inte med att kunna strukturera, lyssna och vara bra på att förändra. Det blir allt viktigare för en ledare som vill nå framgång att också vara skicklig på att skapa kontakter utåt och bygga nätverk.

– Följden blir att dagens ledare lägger allt mindre tid på sina medarbetare. Det kan vara en bidragande orsak till de många sjukskrivningarna, menar *Birgitta Ahltorp*, som doktorerat på en avhandling om ledarskap i ämnet psykologi vid Lunds universitet.

Birgitta Ahltorp driver sedan tjugo år ett konsultföretag som arbetar med ledar- och teamutveckling, karriärrådgivning mm. Kunderna är både mindre företag och stora koncerner. Hon utbildar också sedan många år chefer genom IFL – Institutet för företagsledning i Stockholm.

Nu sällar hon sig alltså också till de många som på senare år försökt formulera vad som utmärker ett gott ledarskap. Och hon gör det genom att jämföra chefers egen bild av hur de fungerar med hur medarbetarna ser dem.

– I alla år har jag försökt hitta pedagogiska verktyg för att diskutera ledarskap med praktiskt verksamma chefer, med målet att få dem intresserade av sådant som är användbart för dem i deras chefsroll. I början var jag alldeles för teoretisk, men nådde fram bättre sedan jag började använda självskattnings-test, som är ett sätt för cheferna att göra ett självporträtt. Styrkor och fallgropar blir tydligare, och man kan diskutera vad de ska ge akt på i samspelet med medarbetarna.

Men ett riktigt genombrott i arbetet med cheferna upplevde Birgitta Ahltorp först 1996, då en uppdragsgivare bad henne konstruera ett instrument som innebar att cheferna fick feedback från sina medarbetare. Birgitta skapade ett instrument där varje chefsprofil kompletteras med tio enkät-svar från medarbetarna. De senares svar struktureras och ställs mot cheferns egen bild.

– Det tog skruv. I regel är ju vi människor ganska intresserade av vad andra tycker om oss. Genom att lägga profilerna över varandra, blev det uppenbart på vilka områden cheferna över-skattade och underskattade sig själva jämfört med medarbetarna.

Birgitta Ahltorps studie bygger på sammanlagt 572 självskattningsformulär från chefer och bedömningar från totalt 3 772 medarbetare.

Inga eldsjälar

Generellt beskriver sig cheferna inte som några entusiastiska eldsjälar. De håller sig till vad som ska göras, går inte utanför de givna ramarna och framstår som försiktiga, kanske lite vaga, men respektfulla och mänskliga när de beskriver sig själva. De ser sig som öppna för dialog och andras idéer, och som kontaktskapare utåt. Mindre vanligt är att de försöker hantera känsliga situationer, ge och ta emot kritik och ge ”svåra besked”.

Medarbetarna ser cheferna som betydligt mer disciplinerade än vad dessa själva gör. Cheferna ger varken information eller uppmuntran i samma utsträckning som de själva upplever, enligt



Ökade krav på cheferna att vara omvärldsorienterade ger dem allt mindre tid att lägga på sina medarbetare, visar Birgitta Ahltorp i sin avhandling.

medarbetarna, och de är heller inte så lyhörda för människors reaktioner som de tror. I gengäld anses cheferna bättre på att läsa tidens signaler, än vad de själva tycker, men de diskuterar framtiden med medarbetarna i mindre utsträckning än vad de själva tror.

Genomsnittschefen framstår som mer distanse-rad och isolerad från hur medarbetarna upplever sin vardag på ett djupare plan. Samtidigt underskattar cheferna sin förmåga att informera och presentera saker och ting, och medarbetarna upplever en större tydlighet hos cheferna än vad dessa själva gör.

De konkreta råd som Birgitta Ahlthorp kan ge cheferna är att bli bättre på att ge beröm och även kritik, på att hantera konflikter och föra känsliga samtal, lyssna och föra en dialog, vara tydli-gare i sättet att leda och klargöra långsiktiga mål.

Man brukar tala om två grundläggande egenska-per som krävs hos en bra chef: dels förmågan att strukturera, dels förmågan att lyssna, ta in och över-väga vad medarbetarna anser. En tredje egenskap har uppmärksammats på senare år genom forska-ren **Göran Ekvall**, nämligen förmågan till kreativi-tet och förändringsarbete. Birgitta Ahlthorp vill kom-plettera med ännu en: den nätverkande förmågan.

– Den är en effekt av den tid vi lever i. På gott och ont måste alla i dag vara ”säljare”, vakna, öppna, hänga med sin tid och vara med ”där det händer”. Men det innebär att chefer tillbringar allt mindre tid med dem de är satta att leda. De är så upptagna av att vara ute och bygga nätverk att coaching och stöd till medarbetarna blir väl-digt lågprioriterat.

Ont om tid

”Tiden räcker inte till”. Så svarar många chefer när Birgitta Ahlthorp påpekar bristerna. Det är en sanning i så motto att många chefer är hårt belas-tade med krav från ledning, intressenter och an-dra utomstående.

– Ledarskap är en omöjlig uppgift för det mesta och de chefer som har självgående medarbetare kan vara glada. Samtidigt kan fenomenet ”osyn-ligt ledarskap” vara förödande, särskilt i omställ-ningstider. Med ökad osäkerhet behövs tid att diskutera både information och bristen på infor-mation. Att cheferna inte hinner detta kan vara en ingrediens i de ökande ohälsotalen, även om det inte är något som jag har utrett.

Många chefer känner sig otillräckliga. De hin-ner utöva det formella chefskapet, men inte det som Birgitta Ahlthorp menar är egentligt ledar-skap, dvs att bygga team, och arbeta med relatio-ner och samspel på arbetsplatsen.

Birgitta Ahlthorps analys utmynnar i att det finns fyra dominerande ledarstilar:

- **Teambyggarna** – tillgängliga chefer som ger sig tid att lyssna, stötta, berömma och utveckla medarbetarna, men också har förmågan att ge kritik på ett bra sätt.

- **Innovatörerna** – omvärlds- och framtidsin-riktade, ofta kontaktskapande entreprenörer, som dock sällan tar sig an medarbetarna på hemma-plan.

- **Nätverkarna** – med en flexibilitet och social kompetens som i första hand riktas utåt, inte mot de egna medarbetarna.

- **Dirigenterna** – chefer som styr med fast hand, gärna med hjälp av nyckeltal och vecko- och må-nadsrapporter som krävs in från medarbetarna. Dirigenter frågar inte efter andras åsikter, utan lägger upp sina planer på egen hand och är på det viset mycket tydliga i sina krav.

Team med olika talanger

En chef behöver ha lite av alla fyra stilarna, me-nar Birgitta Ahlthorp.

– Samtidigt kan inte en enda person göra all-ting själv. Och en lösning kan vara att skapa team där olika talanger lyfts fram och dit man knyter medarbetare som inte bara ser funktionen utan också människan. Det kan ske inom ramen för en ledningsgrupp, men också mer informellt.

Den nätverkande chefen kommer vi att se allt mer av, tror Birgitta Ahlthorp. Det finns de nät-verkare som lyckas bra i kontakten med medar-betarna, genom att vara oerhört närvarande när de väl är på plats, genom att ha rutiner för hur de kan nås eller t o m genom att synas ofta i pressen. Men den teambyggande ledarstilen hamnar allt-så alltmer i bakgrunden.

– De flesta chefer ser sig främst i framträdar-rollen. Få är bra på djupkontakt, säger Birgitta Ahlthorp, som närmare vill studera hur de chefer bär sig åt som trots allt lyckas skapa god och nära kontakt med sina medarbetare. Det är nämligen dåligt utforskat.

BRITTA COLLBERG

FOTNOT: Birgitta Ahlthorps avhandling heter ”Ledarskap ur ett ledningsstilsperspektiv. Teambyggare, innovatörer, nätverkare och dirigenter.”

...och medarbetarnas



Chefens bild av sig själv och medarbetarnas går inte alltid ihop. ILL: ANDRZEJ PLOSKI.

”Cheferna är så upptagna av att vara ute och bygga nätverk att coaching och stöd till medarbetarna blir väldigt lågprioriterat.”