

Chef för första gången – en överlevnadsguide

Fredrik Svarén

Chef för första gången

en överlevnadsguide



Fredrik Svarén

Ingen berättar för dig hur det egentligen känns.

Du får titeln, ett grattis från alla du känner när du uppdaterar LinkedIn, och så förväntas du plötsligt veta hur man leder människor, håller 1:1-möten, pratar budget, hanterar konflikter, fattar beslut som påverkar andra människors vardag och karriär. Och gör allt det där samtidigt som du försöker förstå vad din nya roll egentligen innebär.

Den här boken är inte skriven av någon som alltid gjort rätt. Tvärtom har jag, medan jag skrivit, kommit på mig själv med att inte alltid leva som jag lär. Den är skriven av någon som hoppade in och kodade när han borde ha klivit tillbaka och låtit teamet ta över, som skjutit upp jobbiga samtal för länge och som fått lära sig det mesta på det hårda sättet. Bra och mindre bra chefer jag själv haft har format mig lika mycket som mina egna erfarenheter.

Det jag skriver här är inte teorier eller inspirerande citat. Det är det jag faktiskt önskar att någon hade berättat för mig, formulerat så att det går att använda på måndag morgon.

Om du precis klev in i din första chefsroll är den här boken för dig. Men också för dig som varit chef ett tag och börjar känna att något inte riktigt fungerar. Och för dig som ibland undrar om du verkligen är rätt person för det här.

Du är förmodligen det. Men det kräver att du är villig att lära dig.

Läs gärna hela boken, men jag har försökt strukturera den så att du ska kunna gå tillbaka och läsa igen när det är något du känner att du behöver hjälp med.

Tack för att du läser. Om något i det här hjälper dig att bli en lite bättre chef för en enda person i ditt team, så är det nog det bästa jag kan hoppas på.

Innehållsförteckning

Från expert till chef: Navigera övergången 5

Du representerar alltid den som inte är i rummet. 8

Vad är din högsta prioritet? 10

Extreme Ownership: ta fullt ansvar 13

Engagemang: nyckeln till verkligt ledarskap 16

”Lika bra att jag gör det själv” 18

Konsten att hitta och attrahera talang 20

När det inte fungerar: att hantera underprestation 24

**Att leda genom nedskärningar - glöm inte de som blir kvar
28**

Din egen hälsa och hållbarhet 29

Psykologisk trygghet: grunden för allt annat 32

1:1-möten: vad är de och hur blir de bra? 34

**Att ta emot feedback – och bygga en kultur där den flödar
35**

Medarbetarsamtal och karriärutvecklingssamtal 37

Lönesamtalet: ofta mer monolog än förhandling 39

Möten och möteskultur 42

Att leda på rätt sätt utifrån vem du leder 45

Att leda på distans 48

Vikten av tydliga rollbeskrivningar 51

Att hantera policybeslut du inte fattat själv 53

Giftpillret: medarbetaren som alltid klagar 55

När lukt blir en ledarskapsfråga 57

Teamaktiviteter: när teamet möts utanför jobbet 58

När teamet inte fungerar ihop 60

Oavsiktliga sexuella trakasserier 62

När medarbetare bär på sorg och oro 64

Bygga relationer i sidled 67

Managing up: att leda uppåt 70

När din chef är ett problem 72

När dina medarbetare klagar på en kollega till dig 75

Del 1 - Din roll som Chef

I den här första delen handlar det mycket om din roll, vad som är annorlunda mot förut och vad som är bra att tänka på när man kliver in i rollen som ny chef (men även att påminna sig om när man varit chef ett tag),

Från expert till chef: Navigera övergången

Du har precis fått din första chefsroll. Om du likt mig kommer från en roll som utvecklare var du kanske igår den alla gick till när något knepigt tekniskt problem blockerade en affär. Kanske var du redovisningsekonomen som alltid var klar i tid och aldrig gjorde fel. Idag förväntas du plötsligt leda ett team, hålla 1:1-möten och prata budget. Känner du dig lite vilsen? Det är helt normalt.

Det här kapitlet är ganska brett och långt – det mesta tar vi upp mer ingående senare med konkreta tips – men det är vad jag själv hade velat läsa första dagen som chef.

Att gå från att göra saker själv till att leda andra som gör dem är en av de svåraste karriärförändringarna du kan göra. Du måste lära dig nya färdigheter, ja, men du måste också börja tänka annorlunda på vad du egentligen bidrar med.

Din nya superkraft: Multiplicera andras framgång

Om du var utvecklare var din framgång mätbar och konkret. Du skrev kod, löste buggar, levererade features. Som ekonom eller på den juridiska avdelningen hade din chef andra sätt att se hur du lyckades. Det var förmodligen det som fick dem att tro att du kunde bli en bra chef.

Som chef blir framgången mer abstrakt, men också mer kraftfull.

Du lyckas genom att få andra att lyckas. Det finns få saker som gör mig mer stolt än när mitt team hyllas för något de gjort. Det kanske inte blir ett direkt tack till mig, men alla vet hur det hänger ihop – och det är det jag tar med mig hem.

Det förändrar också hur du lägger din tid. Du ska inte längre vara den mest produktiva personen i rummet, du ska se till att teamet är det. Och det räcker inte att de levererar – de behöver också vilja göra det. Dina resultat syns i hur det går för dem, inte i vad du själv producerar.

Lämna verktygslådan, men behåll förståelsen

En av de svåraste delarna av att bli chef är att sluta göra det du var bra på. Frestelsen att hoppa in och lösa saker själv är stor, särskilt när du vet att du kan göra det snabbare. Men då berövar du teamet chansen att växa – och du gör egentligen inte ditt jobb.

Din roll är istället att ställa rätt frågor och guida dem i rätt riktning. Din bakgrund hjälper dig med precis det. Den ger dig trovärdighet och gör att du fattar bättre beslut. Men låt teamet göra arbetet.

Under mina första år som chef fick jag feedback som stannat kvar. En av mina bästa ingenjörer sa: ”Det är skönt att ha en chef som förstår vad jag gör.” Enkelt, men det träffade. Och i efterhand tror jag att den förståelsen vägde upp en del av det jag saknade som ny chef.

De sämsta cheferna jag haft har haft en sak gemensamt: de brydde sig inte om att förstå vad jag faktiskt var bra på.

Kommunikation blir ditt viktigaste verktyg

I din tidigare roll bidrog du med det du kunde. För mig handlade det om kod – saker folk inte trodde gick att bygga. Som chef förändras det. Nu är samtalet jobbet. Slack, mejl, möten, korridorsnack. Det är där du gör skillnad.

Det kräver andra färdigheter än de du slipat hittills. Lyssna mer

än du pratar. Gör anteckningar. Lär dig ge feedback som faktiskt landar, inte bara feedback som känns bra att ge. Och förstå att dina ord väger mer nu – teamet hör inte bara vad du säger, de läser också tonen och jämför det med vad du gör.

1:1-möten är det viktigaste verktyget du har. Inte för att checka av status, utan för att förstå vad som driver varje person och vad som är i vägen för dem. En sak jag önskar att någon sagt till mig tidigt: "Mötet är deras tid, inte din. Du är där för dem".

Från expert till ledare

Det är naturligt att vilja lösa problemet själv. Det är ju så du har skapat värde fram tills nu. Men i den här rollen ligger värdet i att utveckla andra. Istället för att ge svaret, ställ frågan som får dem att hitta det själva.

Det känns ineffektivt i början. Det är det också, lite. Men ett team som lärt sig tänka själv behöver dig inte lika ofta. Och när de väl gör det är det för saker som faktiskt kräver dig.

Hantera "vännernas dilemma"

Om du blivit chef över tidigare kollegor är det här förmodligen det känsligaste du möter. De vet allt om dig. Vad du är bra på, vad du undviker, vad du sa om chefen på fredagsölen. Och nu ska de rapportera till dig.

När jag själv hamnade i den situationen var det det jag fruktade mest. Skulle det bli konstigt? Skulle vi sluta ha kul ihop? Min oro visade sig till stor del vara obefogad. Femton år senare är jag fortfarande vän med flera av dem.

Men det kräver ärlighet tidigt. Ta det första 1:1 på allvar. Förklara att du fortfarande är du, men att rollen innebär att du ibland kommer att behöva fatta beslut de inte gillar. Och säg rakt ut att du vill att de ska kunna säga vad de tycker, just för att ni känner varandra. Det är en tillgång, inte ett problem.

Var konsekvent och rättvis mot alla i teamet. Det är det som avgör om de respekterar dig som chef, inte om ni fikar tillsammans.

Lär dig att delegera (på riktigt)

Mer om delegering kommer senare, men en sak direkt: det handlar inte om att ge bort uppgifter du inte orkar med. Det handlar om att hitta rätt person för rätt uppgift, sätta tydliga förväntningar och sedan faktiskt låta dem göra jobbet på sitt sätt.

Nya chefer fastnar ofta i att delegera uppgiften men behålla kontrollen. De följer upp varje steg, justerar längs vägen och undrar varför det känns tungt. Men då har du inte delegerat. Du har bara lagt till ett extra led mellan dig och resultatet.

Investera i dina medarbetare

Tidigare lade du tid på din egen utveckling. Som chef behöver du rikta en del av den energin mot teamet. Lär känna dem på riktigt. Vad vill de bli? Vad motiverar dem i vardagen? Vilka färdigheter vill de bygga? Det räcker inte att fråga en gång på ett 1:1 och sedan gå vidare. Det är ett pågående samtal.

En sak som överraskade mig: ibland vill folk lära sig saker som inte har direkt koppling till jobbet. Ryggmärgsreflexen är att säga nej. Men tänk ett steg längre. En medarbetare som får utvecklas stannar kvar. En som känner att de har slutat växa, försvinner. Och de flesta förstår när du inte kan låta dem ta en veckolång kurs på arbetstid – det handlar mer om att visa att du bryr dig om deras utveckling än att säga ja till allt.

Kolla upp vad bolaget har för L&D-policy och ha koll på bra kurser och konferenser inom dina områden. Ibland kommer medarbetaren till dig med en förfrågan. Ibland ligger det på dig att föreslå något. Den tiden lönar sig.

Ge dig själv tid att växa in i rollen

Det här tar tid. Du lämnar en vardag med tydliga uppgifter och konkreta resultat och kliver in i något mer diffust, där det sällan är klart om du gjorde ett bra jobb förrän långt efteråt.

Det är normalt att sakna den känsla av kontroll du hade innan. Den försvinner inte direkt. Men med tiden börjar du känna igen ditt team, veta vad de klarar och när de behöver dig, och då hittar du en ny trygghet i rollen.

Din bakgrund är inte i vägen, den är anledningen till att du är där.

Du representerar alltid den som inte är i rummet.

När jag för första gången blev befördrad till chef fick jag två råd från min chef som jag fortfarande bär med mig:

1. Oroa dig inte för budget, du får det du ber om
2. Du representerar alltid den som inte är i rummet

Nummer ett var en oväntad lättnad, och förmodligen inte alltid fallet. Nummer två har jag haft med mig sedan dess.

Din roll som representant skiftar beroende på vem du är med, och den dubbla lojaliteten är kanske det svåraste du kommer att hantera som chef. Vi återkommer till det när vi pratar om "Extreme ownership", men det här är vad du behöver veta nu.

När du är med teamet

Vid kaffemaskinen och i 1:1-mötet är du ledningens ansikte. För din medarbetare är du inte bara du, du representerar "management". Hur du förklarar varför budgeten skärpts, hur du kommunicerar den nya strategin, hur du hanterar frågor om beslut som fattats ovanför dig – det formar teamets hela bild av ledningen. Det är viktigt att din chef vet att du tar den rollen på allvar, och att du aldrig

skyller ifrån dig uppåt.

När du är med ledningen, eller din chef

I ledningsgruppen och på strategimöten är rollerna omvända. Där representerar du inte dig själv utan ditt team. Du känner till frustrationen över de nya systemen, idéerna om processförbättringar och den verkliga förmågan att leverera ambitiösa mål. När ledningen diskuterar "effektiviseringar" är du den som kan översätta vad det faktiskt innebär för människorna som ska genomföra dem. Det betyder inte att du ska gå emot allt, men ditt team ska veta att du förstår deras vardag och lyfter deras perspektiv.

Balansen mellan två världar

Du kan inte vara megafon åt något håll. Du måste översätta, förklara och ibland utmana. Både uppåt och nedåt. När teamet klagar på ett beslut kan du inte säga "jag håller med, men det kommer uppifrån". Du måste hjälpa dem förstå logiken bakom det. Är du själv inte övertygad, skaffa dig den förståelsen först så att du kan stå för det trovärdigt. Samtidigt måste du våga föra deras legitima oro vidare uppåt.

Trovärdighet genom transparens

Din trovärdighet åt båda håll byggs genom konsekvens och ärlighet. Teamet måste veta att du för deras talan när det behövs, men också att du står bakom de beslut som fattas. Ledningen måste lita på att du ger dem en ärlig bild av läget, inte bara det de vill höra.

Det innebär ibland obekväma samtal. Till teamet: "Ja, det här är tufft, men det är nödvändigt och det beror på att läget är det här." Till ledningen: "Nej, jag bedömer inte att det här går att genomföra på den tiden utan att vi antingen gör avkall på kvalitet eller skjuter på mindre viktiga delar. Vi kan driva teamet hårt, men då måste vi vara beredda på att ge dem ordentliga incitament och kanske lite

mindre stress efteråt, eller att de slutar. Det senare kan vara betydligt värre än att missa en deadline. Mitt förslag är att teamet tar fram vad de tror är möjligt och vad som kan gå om vi har tur, och att vi utgår från det”.

Din röst formar kulturen

Varje gång du kliver in i ett rum påverkar du hur olika delar av organisationen ser på varandra. Du kan skapa förståelse eller fördjupa misstro. Det är inte dramatik, det är bara vad som händer när du är länken mellan teamet och ledningen, dag efter dag.

Att representera den som inte är i rummet är kanske en av de mest avgörande färdigheterna för framgångsrikt ledarskap: att vara trovärdig åt båda håll, samtidigt, hela tiden. Vi kommer att återkomma till det genom hela boken.

Vad är din högsta prioritet?

Som chef bombarderas du dagligen med ”brådskanie” uppgifter. Kvartalsrapporter ska färdigställas, investerare vill ha nyckeltal, kunder klagar, system krånglar och styrelsen vill ha svar. Mitt i detta kaos finns en sanning som många ledare glömmar bort: **din högsta prioritet är dina medarbetare.**

Varför medarbetarna?

Som chef åstadkommer du rätt lite på egen hand. Det är dina medarbetare som står för det dagliga resultatet, från försäljning och kundservice till kvalitet och innovation. Om de inte mår bra, känner sig engagerade eller har rätt förutsättningar spelar det ingen roll hur genomtänkt din strategi är.

När människor trivs och växer i sina roller ser de risker i tid, löser problem innan de hinner bli stora och bidrar med idéer du själv aldrig hade tänkt på. En trygg och kompetent medarbetare gör skillnad varje dag.

Vad ”medarbetare först” innebär i praktiken

I stället för att skriva en lång utläggning tar vi det i punktform. Det är inte raketforskning, men varje punkt kräver eftertanke. Fundera gärna, om inte nu så när du har varit chef ett tag.

- **Psykologisk trygghet före processer**

Ditt team måste våga säga vad de tänker, misslyckas och lära sig utan rädsla. En medarbetare som inte vågar rapportera problem kan skapa större skada än den som är ärlig från början. På engelska pratar man om att "embrace failure" och det är värt att söka på. Tanken är enkel: det är genom att försöka, se vad som inte fungerade och tänka ut en bättre lösning som man blir bättre. Det gäller din bästa utvecklare som för första gången skriver kod som ska hantera en miljon transaktioner per dag, och det gäller åttaåringen som lär sig spela fotboll.

- **Utveckling före drift**

Det kan kännas ineffektivt att prioritera kompetensutveckling när det brinner. Men en medarbetare som växer i dag löser morgondagens utmaningar innan de hinner bli bränder. Stötta gärna i problemlösningen, men lös inte uppgiften åt teamet bara för att få ut något snabbt, även om du tror du kan.

- **Individuell förståelse före standardlösningar**

Det som motiverar Maria kanske inte fungerar för Johan. Människor som känner sig sedda presterar bättre. Det handlar delvis om situationsanpassat ledarskap. Johan kanske är glad för tydliga instruktioner, medan Maria upplever samma sak som att bli detalstyrd. Förstå skillnaden.

- **Tydlighet före uppgifter**

Ge inte bara en lista med vad som ska göras. Förklara varför det är viktigt och hur det hänger ihop med helheten. Mening är ofta en starkare drivkraft än lön. Om ditt team känner att de gör något värdefullt för kunden känner de stolthet över sin roll.

Det är inte svårt att förstå varför många ledare får fel fokus. När VD:n eller CTO:n ringer och kräver svar direkt känns det mer brådskande än det 1:1-möte du bokat med Anna. Men här är verkligheten: om du bygger ett starkt, kompetent och engagerat team minskar antalet paniksamtal från ledningen.

Om Anna får den utveckling hon behöver kommer hon att leverera bättre resultat utan att du behöver detaljstyra. Och som grädde på moset blir hon nöjd med sitt jobb och stannar längre, vilket innebär att du slipper lägga tid på att ersätta henne.

Symptomen på felprioritering

Känner du igen dig i något av det här?

- Du tillbringar mer tid med Excel, Jira eller ändlösa presentationer om ledarstrategier än i samtal med ditt team
- Du vet inte vad som motiverar varje medarbetare (tips: fråga!)
- Du upptäcker problem först när de blivit akuta
- Ditt team kommer sällan till dig med idéer eller förslag
- Du känner dig outhärlig, som om allt stannar om du inte är där

Om du känner igen dig behöver du stanna upp och tänka om. Det fina är att du inte förlorar något på det, tvärtom vinner du på det. Att se mönster, ta ansvar och göra justeringar är en styrka. Det är precis den sorts ledarskap du är här för att utöva.

Så gör du medarbetarna till din högsta prioritet

Börja med att schemalägga dina 1:1-möten, utvecklingssamtal och teammöten i kalendern innan du bokar något annat. Behandla dem som i princip orubbliga. Kommer du in i en organisation där det redan finns många fasta möten kan det vara svårt, men det är inte omöjligt att prioritera om. När det inte går ihop är det helt okej att fråga om ett återkommande möte med exempelvis en produktchef kan skjutas för att ge plats åt ett viktigt 1:1. Produktchefen har säkert också en full kalender, och chansen är att mötet ligger där det ligger för att det passade din företrädare. Jag har oftast 1:1-möten varannan vecka, vilket ger mig varannan vecka med friare tid för intervjuer och annat som också behöver utrymme.

Lär dig att ställa bättre frågor. Att börja med ett enkelt "Hur mår du?" är bra, men att följa upp med "Vad behöver du från mig för att lyckas?" är ännu bättre. Och "Vad skulle få dig att känna dig ännu mer engagerad i arbetet?" är guld värt, så länge det inte ställs på ett sätt som signalerar att medarbetaren inte är tillräckligt engagerad.

Investera i deras framtid även om du är rädd att de kanske ska sluta. Det kan vara att du bryr dig om dem som är det som gör att de stannar kvar. En medarbetare som utvecklas sprider dessutom energi och kunskap till hela teamet. Och skulle hen sluta är chansen stor att du har någon som svarar positivt när en kompis frågar hur det var att jobba där.

Var närvarande i samtalen. När du pratar med någon, ge din fulla uppmärksamhet. Inte med mobilen i handen eller tankarna på nästa möte. Äkta närvaro är sällsynt men oerhört kraftfullt.

Fira utveckling och inte bara resultat. Uppmärksamma när någon gjort något oväntat bra, lärt sig något nytt eller vågat utmana hur saker brukar göras. Det du uppmärksammar får du mer av. Det kräver att du har koll på vad ni pratat om tidigare, men det är både enkelt och effektivt.

Ett av de viktigaste sätten att sätta din personal först är 1:1-möten (one-on-one). Det finns så mycket att skriva om det att det fick bli ett eget kapitel senare i boken.

Extreme Ownership: ta fullt ansvar

Jag har tidigare refererat till "Extreme Ownership", nu är det dags!

Som chef befinner du dig i organisationens mest utmanande position. Du ska leverera resultat uppåt samtidigt som du leder team nedåt, ofta utan full kontroll över resurserna. Här blir konceptet "Extreme Ownership", utvecklat av tidigare Navy SEALs Jocko Willink och Leif Babin, ett kraftfullt verktyg för att hantera det. Min sammanfattning är just det, en sammanfattning. Jag rekommenderar verkligen att du läser deras bok (ISBN 9781250183866), men läs klart här först!

Vad innebär Extreme Ownership?

Extreme Ownership är en ledarskapsfilosofi som kommer från slagfältet i Irak. Jocko Willink och Leif Babin utvecklade konceptet under sin tid som befälhavare för SEAL Team Three:s Task Unit Bruiser under slaget vid Ramadi 2006.

Filosofin grundades i en avgörande incident där ett kommunikationsfel ledde till en "friendly fire"-situation mellan irakiska soldater och SEALs. När teamet samlades för debriefing började individuella SEALs skylla på olika faktorer för misslyckandet. Willink, som var befäl för en av grupperna, avbröt skuldskyfflet och förklarade: "Det finns bara en person att skylla på för detta: mig. Jag hade befälet. Jag ansvarar för hela operationen".

Extreme Ownership handlar om att ta fullt ansvar för allt som händer inom ditt ansvarsområde. Det innebär att sluta leta ursäkter och istället fokusera på vad du faktiskt kan påverka. När ett projekt misslyckas, teamet underpresterar eller kommunikationen brister, börjar du alltid med att granska din egen insats. Om någon inte levererat som förväntat, vad kunde du ha gjort annorlunda för att förbättra situationen? Att skylla på medarbetare är sällan lösningen.

Principerna utvecklades under extrem press för att de fungerar. De har sedan testats i affärsvärlden där Willink och Babin anlitas som konsulter av många stora organisationer.

Det här är de viktigaste sakerna jag tog med mig från boken:

- **Äg kommunikationsbrister uppåt**

När din chef är otydlig med direktiv, ta ansvar för att ställa förtydligande frågor. Istället för att klaga på bristande kommunikation från ledningen, säkerställ att du förstår förväntningarna och kan översätta dem till ditt team.

- **Förvandla resursbrist till kreativitet**

Ja, budgeten kanske är för liten och personalen för få. Men som chef med Extreme Ownership frågar du dig: "Hur kan jag maximera det vi har?" Fokusera på vad som är möjligt snarare än vad som saknas.

- **Bygg förtroende genom transparens**

När något går fel, ta reda på vad som hänt, gärna tillsammans med teamet och andra berörda parter. Kommunicera sedan både uppåt och nedåt vad som inträffade, vad du tar ansvar för och vilka förändringar du planerar framöver. Din chef kommer att uppskatta din ärlighet och ditt team kommer att respektera din integritet.

- **Utveckla ditt team genom exempel**

Visa inte bara vad Extreme Ownership innebär utan lev det. När dina medarbetare ser att du tar ansvar för både framgångar och motgångar kommer de att börja göra detsamma.

- **Prioritera och verkställ**

I kaos och kris, identifiera den högsta prioriteten och fokusera all energi där. Lös ett problem i taget istället för att göra allt på en gång.

- **Förenkla allt**

Komplexa planer och komplicerad kommunikation skapar förvirring. Gör allt så enkelt som möjligt så att alla förstår vad som förväntas. Måla hela bilden med stora penslar och var mer detaljerad i det som ska göras nu.

- **Balansera ansvar med reflektion**

Extreme Ownership betyder inte att du ska ta på dig skuld för allt eller bli en martyr. Det handlar om att börja med dig själv när du analyserar problem och att konstant fråga: "Vad kunde jag ha gjort annorlunda?"

Det här arbetssättet skapar inte bara bättre resultat utan bygger också en kultur av ansvarighet i hela organisationen. När chefer tar ägarskap över sina områden inspirerar det andra att göra detsamma.

Du kommer också att upptäcka att du får mycket mer respekt från alla om du faktiskt äger både framgång och misslyckanden, står för dem och visar att du har vidtagit åtgärder för att minska risken att det händer igen.

Det är svårt att ställa om. I början kan det kännas olustigt att berätta vad just du kunde ha gjort bättre. Det är lätt att lägga till ett "och teamet", men då är det inte längre Extreme Ownership.

Men det gäller väl inte bara när det blir fel?

Ja och nej. Inom fotbollen pratar man om lagvinster och coachförluster, och det ligger något i det. Ansvar är ditt, men det är inte världens bästa ledarskap att ta all ära när det går bra.

En förutsättning för att kunna ta på dig det totala ägarskapet och vara trovärdig mot ditt team är att du förstår hela bilden. Hur ska

du kunna äga situationen med att inte få växa teamet om du inte vet varför det hålls tillbaka? Om du känner att "det här skriver jag inte under på" bör följdfrågan vara "varför är det så här?" och nästa steg att ta reda på det innan du tar det vidare nedåt.

Varför det fungerar

Som chef har du möjlighet att påverka både uppåt och nedåt i organisationen. Genom att äga ditt ansvar fullt ut skapar du förtroende, bygger ett starkare team och levererar bättre resultat.

Extreme Ownership handlar inte om att vara hård eller auktoritär. Det handlar om att vara så pass trygg i ditt ledarskap att du kan ta ansvar för allt, vilket paradoxalt nog ger dig mer kontroll och inflytande över situationen. När du äger problemet äger du också lösningen.

För att ge ett konkret exempel: jag var ansvarig för lönerevisionen som chef nyligen. Vår relativt nya HR-chef hade förmodligen sett att det under tidigare år varit rätt spretigt, så han satte ihop en nästan överdrivet detaljerad presentation över hur processen skulle gå till och kallade alla lönesättande chefer till möte. Det viktigaste han sa, ur mitt perspektiv, var: "Äg processen. Skyll inte på er chef eller bolaget". Det är precis det som är grejen. Det är du som sätter löner, det är du som ska motivera varför och det är du som kan kommunicera vilket utrymme du har. Göm dig inte bakom att du har en snål chef som inte låter dig höja mer. Ta reda på varför.

Det här kapitlet skulle kunna bli mycket längre, men jag rekommenderar verkligen att du skaffar boken "Extreme Ownership: How U.S. Navy SEALs Lead and Win". Den är så mycket bättre än jag vågar sammanfatta här, och har du ett litet militärt intresse är den dessutom full med spännande situationer från deras insatser.

Engagemang: nyckeln till verkligt ledarskap

På dagens arbetsmarknad räcker det inte att ha en titel eller position för att vinna respekt som ledare. De talangfullaste medarbetarna söker något djupare än formell auktoritet. De vill se äkta engagemang.

Skillnaden mellan en **chef** och en **ledare** ligger ofta i synligheten av det personliga engagemanget. En chef delegerar uppgifter och följer upp resultatet. En engagerad ledare visar vägen genom sitt eget exempel och genuint intresse för det gemensamma uppdraget. Naturligtvis ska du som ledare också delegera och följa upp. Det är så du frigör tid att engagera dig där det faktiskt betyder något.

Kunniga medarbetare har ofta valmöjligheter. De kan välja var de vill arbeta och vem de vill följa. När de möter en chef som bara går igenom rutinerna eller verkar mer fokuserad på sin egen karriär än på verksamhetens framgång, försvinner respekten snabbt och då är risken hög att även de försvinner.

Engagemang handlar både om vad du gör och varför du gör det. Det innebär att vara närvarande i teamets arbete, att se vilka hinder som står i vägen och lösa dem där du har mer inflytande än teamet. Men det handlar också om att tro på det ni gör. Om du verkligen förstår och kan stå bakom ert uppdrag, helst med passion, kommer det att märkas. Ditt engagemang syns i mötet med teamet, uppåt i

organisationen och utåt när du representerar verksamheten. Det blir tydligt i samtal med kandidater du försöker rekrytera, på konferenser och i diskussioner med andra i branschen.

Vad engagemang betyder i praktiken

Verkligt engagemang syns i det dagliga arbetet. Det handlar om ledaren som stannar kvar för att hjälpa teamet lösa ett kritiskt problem. Som verkligen lyssnar när medarbetare kommer med förslag. Som tar ansvar när saker går fel istället för att skylla på andra.

Det syns också i hur ledaren pratar om verksamheten. Är det bara jobb eller finns det en genuin entusiasm för det ni gör tillsammans? Medarbetare känner skillnaden omedelbart. De märker om deras chef brinner för visionen eller bara läser upp bilder någon annan gjort. Jag skulle också vilja säga att det märks i rekrytering. När jag berättat med äkta entusiasm om verksamheten, teamen och min egen syn på vart vi är på väg har det fått kandidater att vilja gå vidare i processen. Det är avgörande om man vill tilltala de bästa kandidaterna.

Trovärdighet genom handling

Respekt från kompetenta medarbetare förtjänas genom konsekventa handlingar över tid. Det är tillit som byggs över tid, när ord och handling stämmer överens. När ledaren visar att hen verkligen bryr sig, både om människorna och om resultatet, börjar förtroendet växa på riktigt.

Ett konkret exempel: när ekonomin vacklar och besparingar måste göras, vilka signaler skickar ledaren då? Om hen fortsätter att flyga business class bara för att det är tillåtet, samtidigt som teamets konferenser och utbildningar stryks, blir budskapet tydligt. Sådana handlingar avslöjar snabbt vad som egentligen värderas.

Engagemang smittar

Det fascinerande med äkta engagemang är att det smittar. När medarbetare ser sin ledare bry sig och kämpa för det gemensamma målet väcks deras egen motivation. De blir mer benägna att ta initiativ, att göra det lilla extra och att stanna kvar även när lockande erbjudanden dyker upp.

Men det fungerar också åt andra hållet. Brist på engagemang från den som leder skapar lätt cynism och likgiltighet. Med tiden riskerar det att förgifta hela organisationskulturen.

I en värld där de skickligaste medarbetarna har många alternativ blir ledarens äkta engagemang den avgörande faktorn. Det är skillnaden mellan att ha medarbetare som följer order och att ha medarbetare som följer dig för att de tror på samma sak som du.

Titeln ”chef” får du av organisationen. Respekten som ledare måste du förtjäna, dag för dag, genom att visa att du verkligen bryr dig om det ni gör tillsammans.

”Lika bra att jag gör det själv”

Det är slutet på veckan och den hårda deadline ni fått uppifrån är i fara. Ni kommer att hinna med det som behövs, men det finns flera saker som vore bra att ha med för att du och hela teamet ska känna er riktigt stolta över leveransen. Du känner inte att det vore rättvist att kräva mer av teamet eller be dem jobba över. Och där är du, och tittar på ditt team som kämpar med kod du kunde skriva på ett par timmar. Du har ju ändå varit utvecklare i projektet. Tanken slår dig: ”Lika bra att jag gör det själv.” Du öppnar IDE:t, checkar ut och börjar koda. Några dagar senare är du klar och kan stolt berätta för teamet att du fixat det.

Låter det bekant?

Som nya chefer med utvecklarbakgrund faller vi ofta i det jag kallar kodarsupermanfällan, övertygelsen att vi kan hjälpa genom att själva hoppa in och skriva koden. Det känns effektivt i stunden, men det är en av de mest destruktiva vanorna en teknisk chef kan utveckla.

Varför gör vi så här?

När du kodade hade du kontroll. Du visste exakt hur lång tid varje implementation tog, du kände arkitekturen i dina fingrar och du levererade alltid i tid. Nu ser du ditt team kämpa med problem som

du kunde lösa med ett par rader kod, och frustrationen växer.

"De förstår inte hur kritisk den här buggfixen är."

"Det tar längre tid att förklara arkitekturen än att bara implementera det."

"De har så mycket annat att göra, jag kan plocka upp den här grejen."

Alla dessa tankar är naturliga, men de leder dig rakt in i ett ledarskap som saboterar både dig och ditt team.

Vad blir resultatet?

Kortsiktigt känns det bra. Featuren är levererad, koden är elegant (fast har du verkligen skrivit alla tester så som teamet skulle gjort?) och du får den där välbekanta känslan av att ha byggt något. Men titta på vad som händer under ytan.

Ditt team slutar ta ägarskap för leveranserna. Varför skulle de anstränga sig när de vet att du hoppar in och fixar det ändå? Du skapar en kultur där alla väntar på att du ska lösa de svåra problemen.

Du får ingen tid för det som verkligen är ditt jobb: att coacha utvecklare, planera arkitektur, hantera intressenter och bygga teamets långsiktiga kapacitet. Istället fastnar du i tickets som håller dig kvar på din gamla komfortnivå.

Dina utvecklare växer inte. Varje gång du tar över berövar du dem möjligheten att tackla komplexa problem, lära sig av buggar och bygga teknisk självständighet.

Vad ska du göra istället?

Nästa gång impulsen att fixa och pusha koden själv slår till, stanna upp och fråga dig:

"Vad händer om jag låter dem kämpa med det här problemet?"

"Hur kan jag guida utan att skriva koden åt dem?"

”Vad behöver de för att kunna leverera kvalitet nästa gång?”

Börja med att parprogramera istället för att ta över. Sitt bredvid dem, ställ ledande frågor och låt dem skriva koden medan du guidar tänkandet. Ja, det tar längre tid första gången. Men andra gången behöver de mindre hjälp, och tredje gången löser de liknande problem självständigt.

Tänk också på vad du tar ifrån dem när du plockar upp en uppgift. Det du fixade kanske var exakt den nöt som din bästa utvecklare hade älskat att lösa och få cred för. Och de uppgifter som är så lågt prioriterade att de kanske aldrig blir gjorda är ofta de roligaste att plocka upp när man har lite luft i kalendern eller är blockad av något annat. Tar du dem försvinner den möjligheten.

Släpp taget för att lyfta andra

Det är precis det ditt team behöver. När du kliver tillbaka från tangentbordet och tar din riktiga roll som möjliggörare och coach frigör du kraft. Du ger andra chansen att växa, att känna ansvar och att bli stolta över sitt arbete. Och du får utrymme att fokusera på helheten.

Det handlar inte om att vara passiv eller distanserad. Det handlar om att leda på riktigt. Att visa att du litar på ditt team, även när det går långsammare än du önskat. Att vara den som bygger upp, inte den som hoppar in och räddar i sista stund.

Det är så du skapar ett starkt team. Ett team som klarar sig utan dig och just därför vill följa dig.

Så nästa gång du tänker att det nog är lika bra att du gör det själv, tänk ett varv till. Det är sällan det bästa, varken för dig eller för dem. En klok chef sa en gång till mig: ”Du måste välja om du ska vara utvecklare eller chef.” Jag var ny chef och såg inte riktigt valet då. Jag tänkte att jag kunde vara båda, bara lite mer chef än utvecklare. Kortsiktigt var det en bra lösning, men när jag tittar tillbaka var det inte den period i livet jag var bäst chef.

Delegering: konsten att låta andra göra jobbet

Jag ska vara ärlig direkt: delegering är något jag själv haft svårt med. Inte för att jag inte förstått principen, utan för att det i praktiken ofta känns som att det tar lika lång tid att förklara vad som ska göras som att bara göra det själv. Men det är fel sätt att tänka på det. Det spelar ingen roll hur lång tid det tar att förklara uppgiften, det som spelar roll är vad du gör med den tid du frigör när du väl har förklarat den.

Varför vi inte delegerar

De flesta chefer som är dåliga på delegering hamnar i ett av två läger. Antingen tror de att de gör det snabbare och bättre själva, vilket ofta är sant på kort sikt men irrelevant på lång sikt. Eller så underskattar de hur mycket tid det faktiskt kostar att inte delegera, i form av en kalender som aldrig går att tömma och uppgifter som alltid landar hos samma person.

Det finns också en anledning som är lätt att missa: att definiera en uppgift tillräckligt tydligt för att någon annan ska kunna ta den är faktiskt svårare än det låter. Det kräver att du vet vad du vill ha, när du vill ha det och vad som är tillräckligt bra. Många hoppar över det steget och delegerar på ett sätt som skapar förvirring snarare än frigör tid.

Vad bra delegering faktiskt innebär

Bra delegering handlar inte om att ge bort uppgifter du inte orkar med. Det handlar om att ge rätt person rätt ansvar, med tillräckligt med information för att lyckas och tillräckligt med utrymme för att göra det på sitt sätt.

Det kräver tre saker av dig.

Var tydlig med vad du förväntar dig. Inte hur uppgiften ska lösas, utan vad resultatet ska vara. Skillnaden är viktig. Om du definierar hur riskerar du att delegera uppgiften men behålla kontrollen, vilket varken frigör din tid eller utvecklar personen du delegerar till.

Var tydlig med när. En uppgift utan deadline är en uppgift som konkurrerar med allt annat personen har att göra. Sätt ett datum, eller be personen föreslå ett, och håll fast vid det.

Låt dem sedan göra jobbet. Det är den svåraste delen. Att följa upp varje steg, justera längs vägen och ha synpunkter på hur de löser det är inte delegering, det är ett extra led mellan dig och resultatet. Ge dem förtroendet att leverera och ta upp det om de inte gör det.

Det behöver inte vara komplicerat

Delegering behöver inte handla om stora strategiska projekt. Ibland har man helt enkelt för många saker på sitt bord och det räcker med att be någon ta ansvar för något konkret och avgränsat. Jag har gjort det med saker som att arrangera en teamaktivitet eller att boka en restaurang. Uppgifter som i sig är enkla men som tar tid och uppmärksamhet som jag behövde lägga på annat.

Det låter trivialt men det är precis den typen av delegering många chefer aldrig gör, för att det känns onödigt att besvara någon med något så litet. Men det är inte en belastning, det är ett förtroendeuppdrag. Och det frigör din tid för det som faktiskt kräver dig.

Vad du investerar i

Den verkliga vinsten med delegering är inte att du slipper en uppgift. Det är att du med tiden bygger ett team som kan ta ansvar, fatta beslut och leverera utan att du behöver vara inblandad i allt. Det kräver en initial investering i att definiera uppgifter tydligt och i att låta folk lära sig av sina misstag, men det betalar sig.

En chef som aldrig delegerar är en flaskhals. Allt måste passera chefen, ingenting händer utan chefens inblandning och teamet växer aldrig riktigt eftersom de aldrig får chansen att ta ägarskap. Och ett team som aldrig får ta ansvar slutar till slut att försöka.

Om du vill veta om du delegerar tillräckligt, fråga dig själv: finns det uppgifter på din lista idag som någon annan i teamet skulle kunna göra, kanske inte lika snabbt eller på exakt samma sätt, men tillräckligt bra? Om svaret är ja och de ändå ligger hos dig, då vet du vad du behöver göra.

Konsten att hitta och attrahera talang

Anställningsprocessen är en av de mest kritiska uppgifterna för en chef. Men "kritisk" betyder inte att det måste vara formellt eller stelt. Ett lyckat rekryteringsarbete handlar om att skapa en ömsesidig matchning där både företaget och kandidaten kommer att trivas och utvecklas tillsammans. Det kräver förberedelse, ärlighet och ett gott öga för potential bortom CV:t.

Börja med att veta vad du letar efter

Innan du träffar en enda kandidat behöver du vara kristallklar över vad du faktiskt söker, inte bara tekniska färdigheter utan också vad för slags person som skulle passa i teamet och i organisationen. Fundera också på vilken typ av team du vill bygga, inte bara vad du behöver lösa den här månaden. Personen du anställer idag kanske tar ansvar för något helt annat om ett år. Därför är det ofta viktigare att se efter förmågor som sträcker sig bortom den aktuella rollen: driv, samarbetsförmåga, nyfikenhet och mod att utmana det befintliga.

Titta på hur kandidaten passar in i helheten. Har du redan ett homogent team kanske nästa tillskott behöver bidra med ett nytt perspektiv snarare än mer av samma. Den bästa kandidaten är inte alltid den med exakt rätt erfarenhet idag. Någon som är nyfiken,

lärvillig och har god självinsikt kan ofta vara mer värdefull än någon med ett perfekt CV men begränsad utvecklingspotential.

Glöm inte att den du anställer också gör ett val. En klok och nyfiken person vill växa i ett sammanhang där utveckling uppmuntras. Om du visar att du ser bortom titlar och kortsiktiga meriter signalerar du att din organisation är en plats där människor får utvecklas på riktigt.

Starta med struktur, håll det informellt

Börja varje intervju med att presentera dig och berätta hur du tänkt lägga upp det, så att kandidaten vet vad som väntar. Ungefär så här: "Jag tänkte börja med att berätta lite om oss och våra behov, så får du bättre möjlighet att berätta det som är relevant om dig sen. Därefter tror jag vi båda har frågor till varandra, men var inte rädd att avbryta mig, för jag kommer säkert också att fråga dig saker under tiden."

Den ganska informella formen har fungerat bra för mig, men bakom kulisserna har jag noga koll på vilka saker jag vill få svar på under intervjun.

Börja din presentation av bolaget med att fråga vad kandidaten känner till om företaget, och fyll sedan i relevanta luckor. Det visar hur väl de förberett sig och ger dig möjlighet att rätta eventuella missuppfattningar direkt. Det skapar också en naturlig övergång till att berätta mer om er verksamhet.

Ha en tydlig bild av vad ni kan erbjuda: utvecklingsmöjligheter, arbetsmiljö och vad som gör er arbetsplats unik.

Lyssna mer än du pratar

Ställ öppna frågor som "Berätta om en gång när du..." och låt kandidaten prata. Det kan vara bra att säga att det inte finns ett rätt svar, utan att du bara vill få en bild av hur de resonerar.

Lyssna på hur de resonerar kring ett problem, hur de förklarar det

och inte bara vilka lösningar de hittar. Det ger dig en rätt bra känsla för om de kan ta in en helhet eller om de bara löst problem enligt instruktion. Följdfrågor hjälper dig förstå deras tankeprocess.

Alla kandidater är inte extroverta pratare, och det är inte alltid en dålig sak. Det är ofta viktigare att hitta de som gör jobbet, inte bara pratar om det, men de behöver ändå ha förmåga att kommunicera. Då kan du som rekryterar behöva leda vägen lite.

Min personliga favoritfråga i det läget, åtminstone för utvecklare: ”Jag har själv varit utvecklare, och precis som alla andra har jag både en och två gånger klantat mig i produktion, så där att hjärtat stannar ett slag. Vad är din pinsammaste grej?”

Nio av tio tänker lite, ler, och sen: ”Det var nog när...” Och sen kommer det en story där man hör dem tänka tillbaka, vara lite stolta över hur det löste sig. Garden sänks för de förstår att jag kan relatera. Men det fungerar bara om man kan det. Spela inte en roll som du inte kan leva upp till.

Ge en ärlig bild

Berätta om både möjligheter och utmaningar. Om rollen kan innebära perioder med hög press, eller om ni är en förändringsbenägen organisation, säg det. Du behöver inte sälja in det som ett normalläge, men kandidater uppskattar transparens och det hjälper er att undvika missförstånd senare.

Om du någonsin känner att du mörkar sanningen bör du tänka om. Det sista du vill ha är en nyanställd som känner sig lurad och lämnar strax innan provanställningen är klar. Då har du lagt massor med tid på onboarding och rekrytering, bara för att börja om.

Involvera teamet

Min process ser oftast ut så här: efter ett inledande första urval låter jag kandidaten träffa mig som chef. Om jag får rätt känsla ger vi dem en uppgift och sätter upp ett möte med några från teamet, kanske en produktägare eller annan relevant person.

Det gör det möjligt för mig att hänvisa tekniska frågor till nästa intervju, men viktigare: det är viktigt för teamet att någon de litar på har träffat kandidaten och gett grönt ljus.

Uppgiften, oavsett om det är kodning eller något annat, ska helst vara gjord på ett sätt som kandidaten skulle gjort arbetet som anställd, med dokumentation, testning och liknande. Men framförallt är det som lämnas in en grund för diskussionen man har i nästa steg. Är det en utvecklare, vill jag att de som intervjuar ska fråga saker som "när du valde att göra det så här, hur tänkte du?" och "övervägde du andra lösningar?" På det sättet får de en uppfattning om hur deras blivande teammedlem faktiskt tänker, och om hen tänkt på lösningarna eller bara låtit en AI lösa uppgiften.

Ibland uppstår ett problem: vad gör man om jag har fått en jättebra bild av kandidaten och hen totalsågas i nästa intervju? Kanske var personen jättenervös och gjorde en dålig intervju, kanske var min magkänsla fel. Att släppa igenom någon som framtida kollegorna inte alls gillade är oftast fel, men jag vill ändå prata med dem och få en känsla för hur starka känslorna är.

Det kan vara åt andra hållet också. Jag kan ha varit tveksam men släppt vidare kandidaten till nästa steg, som det visade sig att hen klarade bra. Problematiken borde vara densamma, men erfarenheten säger mig att om det var något i min magkänsla som inte stämde, så kommer det att vara svårt att se förbi det när hen börjar. Risken finns att hela provanställningen, omedvetet, handlar om att låta kandidaten bevisa att jag haft fel. Det blir ingen rättvis start. Oftast tror jag det är bättre att fälla än att fria och gå vidare med någon annan.

Det beror naturligtvis på hur nära ni ska arbeta. Om teamet har en teamledare som är övertygad och kandidaten arbetar mer under den än under dig, kanske det spelar mindre roll. Det finns inga patentlösningar. Ta hänsyn till hur svårt det är att hitta kandidater och teamets förmåga att inkludera. Mitt bästa råd är att ha en bra relation med HR eller en chefskollega som kan vara bollplank. Oftast har du rätt, men det är skönt att få det bekräftat.

Följ upp snabbt

Ge snabb återkoppling efter varje steg. Det spelar egentligen ingen roll om det är ett positivt eller negativt svar, så länge du hör av dig. En smidig process säger mycket om hur ni värdesätter människor.

Några konkreta exempel:

- **Kandidaten passerar intervjun med dig och du är nöjd:** be HR kontakta och berätta att det kändes bra, att ni vill skicka en uppgift och planera ett datum för nästa möte, typiskt inom en vecka.
- **Kandidaten går inte vidare:** ge feedback till den på HR som ska ringa ("det är svårt att ge ett komplett svar, men vi kände inte riktigt att du matchade vad vi söker"). Beskedet ska komma snabbt, gärna dagen eller dagarna efter. Vi är mänskliga och vill inte att kandidaten låter bli att söka annat för att den hoppas.
- **Kandidaten har passerat två intervjuer.** Här finns två vägar. Antingen smider du medan järnet är varmt: be om referenser, dubbelkolla löneförväntningarna och starta processen för att göra klart en anställning. Eller är du inte ensam om att välja: berätta då för kandidaten att "vi har fyra kandidater som vi vill ta genom hela processen, vi hör av oss senast den xx/xx när vi träffat alla." Då vet kandidaten vad som gäller och att hen inte är ignorerad.
- **Kandidaten passerade inte den andra intervjun:** be HR kontakta och berätta att hen tyvärr inte gick vidare. Om möjligt, sammanställ varför på ett sätt som faktiskt hjälper kandidaten nästa gång. Det är inte ditt ansvar, men det är att vara schysst. Och man tenderar att komma ihåg arbetsgivare som var schyssta.

Löneförhandling

Förr eller senare ska ni komma överens om lön. Om en kandidat säger att den vill ha X och det känns i högsta laget, behöver det inte vara det enda den skulle acceptera. Kandidater tar ofta i, det är mänskligt.

Om jag tycker X är väl högt brukar jag vara ärlig: ”Jag har en budget som sträcker sig precis till X, men om jag ger dig det sticker du ut i statistiken och förväntningarna på dig kommer att vara höga. Vi har en lönedatabas för branschen, och med din erfarenhet skulle jag vilja börja med att föreslå X minus 5. Jag tror att du givet resten av vårt paket, med pensionsavsättningar, friskvårdsbidrag och framförallt en bra miljö att utvecklas i, skulle bli riktigt nöjd”.

Ibland går det, ibland går det inte. Men låt kandidaten veta att om hen håller fast vid krav du bedömer som för höga, behöver du en så kallad farfarsintervju, en intervju med chefens chef, för att få godkännande. Och under den processen finns det en risk att ni signerar med någon annan.

Referenser

De flesta företag vill ha två referenser. Det man måste ha med sig är att nästan ingen frågar någon som inte kommer att vara positiv. Du kan alltså räkna med att den du ringer säger bra saker, och det är därför inte vad du framförallt ska kontrollera.

Det är alltid en bra start att börja med att fråga när referensen och kandidaten arbetade ihop, och med vilken relation. Det kan också vara bra att kolla om de har en rent yrkesmässig relation eller om de också är vänner privat (i sig inget fel, men det kan påverka svaren).

Frågorna du vill ställa handlar om att se om referensen ger dig samma bild av personen som du redan skaffat dig. Till exempel: ”Om hen börjar här, vad är viktigast för mig som ny chef att tänka på för att det ska bli en bra start?” Eller: ”Jag får känslan att N N är ganska nyfiken och tar reda på saker själv, stämmer det med din bild?”

Baka gärna in standardfrågorna alla ställer, som ”kan du berätta om när N N levererade mer än du förväntade dig?” eller ”skulle du vilja jobba med N N igen?”, så dina viktigaste frågor inte blir lika uppenbara.

Det finns inga genvägar

Rekrytering tar tid och det är lätt att trycka igenom en process snabbare än man borde, särskilt när behovet är akut. Men en person som inte passar kostar mer än en tom stol. Det bästa du kan göra är att vara förberedd, vara ärlig och lita på din förmåga att läsa av människor, utan att låta magi ersätta struktur. Gör du det har du redan bättre förutsättningar än de flesta.

Onboarding: de första 90 dagarna

Rekryteringen är klar. Du har hittat rätt person, skrivit under kontraktet och meddelat teamet. Och så händer något som är förvånansvärt vanligt: fokus flyttar direkt till nästa utmaning, och den nya medarbetaren lämnas att hitta sin väg på egen hand.

Det är ett dyrt misstag. De första 90 dagarna sätter tonen för hela anställningen. Hur välkommen någon känner sig, hur snabbt de förstår kulturen och hur tydligt de vet vad som förväntas av dem påverkar direkt hur länge de stannar och hur snabbt de blir produktiva. En bra onboarding är inte en trevlig detalj, det är en investering i den rekrytering du just lagt månader på att genomföra.

Innan personen börjar

Det finns ett enkelt test för hur välorganiserad en arbetsplats är: vad möter den nya medarbetaren dag ett? Har de en dator som fungerar, de behörigheter de behöver och någonstans att sitta? Eller spenderar de sin första dag med att vänta på att IT ska lösa saker som borde ha ordnats veckan innan?

Det låter trivialt men det är det inte. En person som dag ett möts av kaos drar slutsatser om organisationen som är svåra att sudda ut. Gå igenom en checklista innan personen börjar: utrustning, systemåtkomst, mejladress, introduktionsmöten inbokade och en plan

för de första dagarna. Det tar en timme att förbereda och gör enorm skillnad.

Första dagen och första veckan

Din viktigaste uppgift dag ett är att se till att personen känner sig välkommen och förväntad, inte som ett problem som ska lösas. Ta dig tid att ta emot dem själv, även om du har en full kalender. Introducera dem för teamet på ett sätt som ger dem en naturlig ingång, inte bara ett namn och en titel utan något om vem de är och varför du är glad att de är där.

Den första veckan handlar mer om att lyssna och ta in än att leverera. Hjälp personen förstå hur ni kommunicerar, hur beslut fattas och vilka de viktigaste personerna är att känna till. Boka in korta möten med nyckelpersoner i och utanför teamet. Och se till att de har någon att fråga när de inte vet, antingen dig eller en utsedd buddy i teamet.

Bygg nätverket från dag ett

En sak jag alltid gör är att lägga in det som en uppgift i den nyanställdes onboarding: boka in ett kort möte med personer i andra delar av företaget. Inte för att de ska lära sig hur alla avdelningar fungerar i detalj, utan för att bli ett känt ansikte och bygga en personlig relation tidigt.

Det betalar sig på många sätt. När de senare behöver hjälp från en annan avdelning ringer de inte till en främling, de ringer till någon de redan träffat. Och för de personerna på andra avdelningar är den nyanställda inte ett namn i ett mejl utan någon de faktiskt känner. Den typen av nätverk tar år att bygga om man låter det ske av sig självt, men med en enkel uppgift i onboardinglistan kan du ge din nya medarbetare ett försprång från dag ett.

Din roll kontra HR:s roll

HR hanterar det administrativa, anställningsavtal, introduktionsutbildningar, systemregistreringar. Det är viktigt men det är inte onboarding i den mening som faktiskt avgör om någon trivs och stannar.

Det är din roll att äga relationen. Du är den som introducerar kulturen, sätter förväntningarna och bygger förtroendet. Ingen HR-process i världen kan ersätta en chef som faktiskt finns där de första veckorna och tar den nya medarbetarens frågor och osäkerhet på allvar.

Tydliga förväntningar de första månaderna

En av de vanligaste orsakerna till att onboarding misslyckas är inte att personen saknar kompetens, utan att de inte vet vad som förväntas av dem. De gissar sig fram, försöker läsa av signaler och undrar i tysthet om de presterar som de ska.

Du kan eliminera oron med ett enkelt ramverk: prata tydligt om vad du förväntar dig efter 30, 60 och 90 dagar. Det behöver inte vara ett formellt dokument, men det ska vara ett verkligt samtal tidigt i anställningen. Vad ska personen ha lärt sig efter en månad? Vad ska de börja bidra med efter två? Vad förväntar du dig att de äger självständigt efter tre?

Och följ upp. Ett strukturerat samtal vid 30 och 90 dagar där du frågar hur det känns, vad som är oklart och om det finns något du kan göra annorlunda. Det är inte en kontroll, det är ett sätt att visa att du bryr dig om att de lyckas.

Att introducera kulturen, inte bara arbetsuppgifterna

Det finns saker som inte står i någon rollbeskrivning eller introduktionsguide men som är avgörande att förstå: hur ni egentligen kommunicerar, vad som är okej att ifrågasätta, hur beslut faktiskt

fattas jämfört med hur de formellt ska fattas, och vilka normer som gäller i möten och i det dagliga arbetet.

Den här typen av kulturell kunskap tar tid att förvärva på egen hand, och många nyanställda tillbringar månader med att försöka lista ut den utan att våga fråga. Du kan korta den processen avsevärt genom att vara explicit om det som annars förblir outsagt. Inte i form av en lång presentation utan i naturliga samtal de första veckorna, när situationer uppstår och du kan peka på hur ni brukar hantera dem.

Onboarding på distans

Att ta emot någon på distans kräver mer medveten ansträngning. Det som på ett kontor sker naturligt, spontana samtal, att se hur folk interagerar, att gradvis lära känna kollegorna, händer inte av sig självt när man sitter hemma.

Boka in fler och kortare möten de första veckorna, inte för att fylla kalendern utan för att skapa de kontaktytor som annars uppstår av sig självt. Se till att personen introduceras ordentligt i de digitala kanalerna ni använder och att de förstår hur kommunikationen fungerar. Och var mer aktiv med att fråga hur det går, för på distans är det lätt att hålla masken och låtsas att allt är bra när man egentligen känner sig vilsen.

Om det är möjligt, försök ordna ett fysiskt möte tidigt i anställningen. Även en enda dag på kontoret eller en gemensam lunch med teamet kan göra stor skillnad för hur fort någon känner sig som en del av gruppen.

Det du investerar nu betalar sig senare

Onboarding tar tid. Det är möten du måste prioritera, samtal du måste ha och uppmärksamhet du måste ge när du har många andra saker att tänka på. Men alternativet är en medarbetare som tar dubbelt så lång tid på sig att bli produktiv, som aldrig riktigt hittar

sin plats i teamet, eller som slutar efter sex månader och tar med sig allt du investerat.

Det kräver inga mallar eller avancerade system. Det kräver att du faktiskt finns där, ställer frågor, lyssnar på svaren och anpassar dig efter vad den nya personen behöver. Det är det som gör skillnaden.

När det inte fungerar: att hantera underprestation

Det finns ett samtal de flesta nya chefer skjuter upp för länge. Kanske hoppas man att det löser sig själv. Kanske är man osäker på om man har rätt bild. Kanske är personen en gammal kollega och det känns konstigt. Men ju längre man väntar, desto svårare blir det. Både för dig och för personen det gäller.

Det här kapitlet handlar om hur man hanterar situationen när en medarbetare inte presterar som du förväntar dig, utan att det behöver bli dramatiskt, och utan att du behöver bli hård för sakens skull.

Börja med att förstå varför

Innan du gör något annat behöver du ta reda på vad som faktiskt pågår. Underprestation har sällan en enkel förklaring och det är sällan medarbetaren som ”inte orkar” eller ”inte bryr sig”. Vanligare orsaker är att förväntningarna aldrig var tillräckligt tydliga, att personen saknar verktyg, kunskap eller stöd för att lyckas, att något privat påverkar koncentration och energi, att personen hamnat i fel roll, eller att det faktiskt finns ett motivationsproblem, men det brukar vara symptom snarare än grundorsak.

Din första uppgift är att förstå vilket av dessa det handlar om. Det påverkar allt du gör härnäst.

Ta ett 1:1 och ställ öppna frågor. ”Hur känner du att det går just nu?” är en bra start. ”Finns det något som är i vägen för dig att göra ett bra jobb?” är en bättre följdfråga. Lyssna på svaret. Många chefer börjar det samtalet med slutsatsen redan färdig och använder frågorna som en förberedelse för att leverera ett budskap. Det märks, och det skapar försvar snarare än dialog.

Klargör förväntningarna innan du ger feedback

Det är lätt att anta att förväntningarna är självklara. Men om du inte uttryckligen sagt vad du förväntar dig, hur ofta och på vilken nivå, finns det en risk att medarbetaren inte vet att de underpresterar. Det låter banalt men det händer hela tiden.

Innan du ger feedback om prestation, fråga dig själv: har jag faktiskt sagt det här? Inte i ett möte om något annat, inte i förbigående, utan tydligt och med uppföljning?

Om svaret är nej, börja där. Det ger dig en renare situation och medarbetaren en ärlig chans.

Täta upp, men gör det naturligt

När du väl haft det samtalet behöver du följa upp tätare än vanligt. Det räcker inte med ett samtal och sedan hoppas att kurvan vänder. Boka in kortare avstämningar, kanske varje vecka istället för varannan, och håll dem fokuserade. Inte som kontrollpunkter utan som ett sätt att fånga upp hur det går och om du kan göra något annorlunda.

Strukturen kan vara enkel: hur känner du att det gått sedan sist, vad är du nöjd med, vad har varit svårt? Det ger dig en löpande bild och ger medarbetaren en känsla av att du faktiskt är med i processen, inte att du sitter och väntar på att de ska misslyckas. Dokumentera vad ni pratat om och vad ni kommit överens om. Det behöver inte vara formellt, men du vill kunna gå tillbaka och se hur samtalen utvecklats. Om situationen eskalerar är historiken viktig.

Ge feedback tidigt och konkret

Det vanligaste misstaget är att vänta för länge. Man samlar på sig observationer och sen levererar man allting på en gång i ett samtal som känns överväldigande för mottagaren. Feedback fungerar bäst när den är nära händelsen den gäller, specifik nog att personen förstår exakt vad du menar, och inriktad på beteende och resultat snarare än personlighet.

Inte ”du verkar omotiverad” utan ”jag märkte att du inte var förberedd på mötet igår, det är tredje gången i rad, och det påverkar resten av teamet.”

Det kan kännas hårt att säga det rakt. Men det är faktiskt snällare än att linda in det så mycket att personen inte förstår hur allvarligt du menar det.

Sätt en plan, inte ett ultimatum

Om problemet kvarstår efter att du pratat om det behöver ni en tydlig plan. Vad ska förändras, till vilken nivå, inom vilken tid? Det kallas ibland en prestationsplan och kan låta byråkratiskt, men tanken är enkel: du ger personen en strukturerad möjlighet att vända det.

En bra plan innehåller konkreta mål som är mätbara eller tydligt observerbara, en rimlig tidsram, vad du som chef lovar att bidra med, och datum för uppföljning.

Det viktiga är att planen är ärlig i båda riktningarna. Om du i hemlighet redan bestämt dig för att personen ska sluta är det fel att köra en prestationsplan. Det är inte schysst mot personen och förstör ditt eget förtroende i teamet om det kommer fram. En plan ska vara menad att ge personen en reell chans, inte ett juridiskt kvitto på att du försökte.

Separera situationen från personen

En sak som hjälper mig i de här samtalen är att påminna mig om att det handlar om en situation, inte om vem personen är. Att inte prestera i en viss roll vid en viss tidpunkt säger inte allt om en människa. Det kan handla om fel miljö, fel tidpunkt, fel stöd. Ibland är rätt utfall att personen slutar och börjar något som passar dem bättre, och det kan faktiskt vara ett bra utfall för alla.

Det är inte din uppgift att rädda varje anställning. Det är din uppgift att vara ärlig, tydlig och schysst i processen.

Involvera HR i rätt tid

Många nya chefer väntar för länge med att ta in HR, antingen för att det känns som att eskalera, eller för att man vill lösa det själv. Men HR är inte där för att döma, de är där för att hjälpa dig hantera situationen rätt, både för medarbetarens skull och för din.

Kontakta HR senast när du börjar fundera på om anställningen ska avslutas, men gärna tidigare. De kan hjälpa dig formulera feedback, struktur och dokumentation på ett sätt som är korrekt och som inte ställer till problem senare. Det för oss till något som förvånansvärt många nya chefer i Sverige inte riktigt känner till förrän de ställs inför det.

Att avsluta en anställning i Sverige är inte enkelt

I Sverige är anställningsskyddet starkt, vilket är bra, men det innebär att du som chef inte bara kan bestämma dig för att avsluta en anställning på grund av prestation och sedan genomföra det. Lagen om anställningsskydd, LAS, ställer tydliga krav på processen.

Kort sagt: för att kunna säga upp någon på grund av personliga skäl krävs att du kan visa att medarbetaren fått tydliga och dokumenterade varningar, att hen förstått allvaret, att du gett hen en rimlig möjlighet att förbättra sig, och att situationen ändå inte förändrats tillräckligt.

Det är därför dokumentationen längs vägen spelar stor roll. Anteckningar från 1:1-samtal, skriftliga sammanfattningar av feedback-samtal och en formell prestationsplan är inte bara bra ledarskap, de är också det underlag som gör det möjligt att faktiskt agera om det behövs. En muntlig varning som aldrig följts upp skriftligt är svår att luta sig mot i efterhand.

En formell varning, eller erinran som det heter i arbetsrättslig mening, ska vara skriftlig, tydligt ange vad problemet är och vad som förväntas framöver, och ges i god tid innan eventuell uppsägning. Det är HR:s jobb att se till att allt detta sker korrekt, men det är ditt jobb att initiera processen i tid och att ha den löpande dokumentation som krävs.

Det är ytterligare ett skäl att inte vänta för länge med att be om stöd. Om du har gått månader utan att dokumentera och utan att involvera HR har du inte nödvändigtvis förlorat möjligheten att agera, men du har gjort det svårare för dig själv. Ibland kan det enda alternativet då vara en överenskommelse om att avsluta anställningen i samförstånd, något som också kräver HR:s inblandning och ofta innebär att arbetsgivaren betalar ut något utöver det som är avtalsenligt.

Allt detta kan låta tungt. Men det är faktiskt inte så komplicerat i praktiken om man gör det rätt från början: tydliga förväntningar, löpande och dokumenterad feedback, tidigt stöd från HR. Gör man det finns det en process att följa, och den är hanterbar.

När du måste fatta beslutet

Ibland, trots allt, fungerar det inte. Personen har fått tydliga förväntningar, stöd och tid, och situationen har inte förändrats tillräckligt. Då är det dags att fatta ett beslut och, med HR:s hjälp, genomföra det på rätt sätt.

Det är ett av de svåraste momenten i chefsrollen. Särskilt om du tycker om personen, vilket du ofta gör. Men att hålla kvar någon i en roll där de inte lyckas är inte schysst mot dem, inte mot teamet

och inte mot dig själv.

Hur du avslutar en anställning säger lika mycket om dig som chef som hur du genomförde rekryteringen. Gör det med värdighet. Var tydlig med varför. Ge personen det som är avtalat och lite mer om du kan. Tala inte illa om dem efteråt.

Teamet ser hur du hanterar det, även om de inte är med i rummet. Det de minns är inte vem som slutade, det är hur man behandlade personen som gick.

En sak till

Det händer att man som chef inser att ett problem med prestation delvis beror på en i grunden felaktig matchning, något som kanske borde ha fångats upp redan i rekryteringen. Det är en obehaglig insikt, men en viktig. Inte för att slå sig själv på fingrarna, utan för att lära sig något till nästa gång. De bästa cheferna jag träffat är de som är lika ärliga med sina egna misstag som med sina medarbetares.

Att leda genom nedskärningar - glöm inte de som blir kvar

När organisationer tvingas genomföra nedskärningar hamnar fokus för ofta mest på de som ska lämna. Hur vi kommunicerar beslutet, hur vi hanterar processen och hur vi tar hand om dem som går. Det är naturligt och viktigt - men det räcker inte.

Som ledare måste vi också vara lyhörda för dem som blir kvar. De har kanske förlorat nära kollegor, kanske vänner de arbetat sida vid sida med i flera år. De kan känna skuld över att de ”slapp”, oro för framtiden, eller ilska över beslut de inte förstår. Samtidigt förväntas de fortsätta prestera på samma nivå, ofta med större arbetsbelastning.

Förtroende byggs i krisen

Hur du hanterar denna period kommer att definiera ditt ledarskap för lång tid framåt. Ditt team kommer att minnas hur du kommunicerade, hur transparent du var, och framför allt hur de upplevde att du hanterade hela situationen.

Några konkreta saker att tänka på skulle kunna vara att, även om du inte kan gå in på detaljer om de som får lämna, fortsätta alla rutiner du har med ditt team. Ha 1:1-möten med dem men växla

kanske lite fokus så att de får tid att reflektera över situationen.

Var transparent om framtiden. Dela så mycket information du kan/får om vad som händer härnäst. Osäkerhet föder rykten och misstro. Om du inte vet, säg det och berätta när du räknar med att veta mer.

Omfördela arbetet genomtänkt. Bara för att någon slutar betyder det inte att deras uppgifter automatiskt ska fördelas på de som blir kvar med samma jobb som den som blev övertalig. Se det som en möjlighet att prioritera om och kanske göra saker annorlunda.

Med risk för att upprepa mig, följ upp individuellt. Ha regelbundna samtal med dina medarbetare om hur de mår, inte bara om vad de gör. Lyssna på deras oro och frustration utan att försvara eller förklara bort.

Som ledare genom nedskärningar handlar det inte bara om att få det jobbiga gjort och riva plåstret, det handlar om att bygga ett starkare team på andra sidan. Det kräver mod att vara närvarande i det svåra, empati att förstå olika reaktioner, och tålamod att låta förtroendet byggas upp igen över tid. Dina medarbetare kommer att komma ihåg hur du ledde dem genom det här. Se till att det är något de minns dig för på rätt sätt och framförallt, för att återknyta till Extreme Ownership, skyll inte på någon annan.

Jag hade varit chef i tre månader när jag fick uppdraget att "skära ner" eller som vi kallade det, att göra "rightsizing" av bolaget. Det var milt uttryckt ett elddop, men jag fick massor med vägledning från HR och min chef som handlade om det jag beskrivit tidigare och resultatet blev bra. De som blev kvar tyckte att det skötts snyggt och de som fick gå visste att de fick en OK deal och att deras kompetens inte skulle vara ett hinder för ett nytt jobb. Jag brukar ibland säga att det på sätt och vis var kul, det är såklart inte helt sant men som en första uppgift som ny chef var det faktiskt kul att få en uppgift som man aldrig haft förut och genomföra den med gott resultat.

Din egen hälsa och hållbarhet

Det här kapitlet borde egentligen inte behövas. Men erfarenheten säger att det gör det, för chefsrollen har en tendens att äta upp den som håller i den, långsamt och utan att man riktigt märker det förän det gått för långt.

Du kommer snart att ha läst massor i den här boken om hur du tar hand om ditt team. Det är viktigt. Men du kan inte ta hand om andra på längre sikt om du inte tar hand om dig själv, och det är en sanning som är lätt att känna igen och svår att leva efter när kalendern är full och alla behöver något av dig.

Varför chefer bränner ut sig

Det handlar sällan om en enskild händelse. Det är summan av många små saker över lång tid. Möten som aldrig tar slut. Beslut som alltid landar hos dig. Medarbetare som mår dåligt. Konflikter som inte löser sig. Förväntningar uppifrån som inte alltid stämmer med verkligheten nedåt. Och mitt i allt det där, dig själv som sist på listan.

En faktor som är lätt att missa är att chefsrollen ofta saknar den tydliga känslan av att bli klar. När du kodade eller löste konkreta problem fanns det ett ögonblick då det var klart. Som chef finns det nästan alltid något mer att göra, något mer att följa upp, någon mer

att prata med. Den känslan av att aldrig riktigt landa är tröttande på ett sätt som är svårt att sätta ord på.

Signalerna du bör lyssna på

De flesta chefer som bränt ut sig säger efteråt att signalerna fanns där, de bara inte lyssnade på dem. Några av de vanligaste är att du slutar tycka att något är roligt som du tidigare tyckte om, att du vaknar trött trots att du sovit, att du reagerar starkare än situationen motiverar, att du börjar dra dig undan från kollegor och medarbetare, eller att du märker att du presterar på autopilot utan att egentligen vara närvarande.

Ingen av de signalerna betyder att du är svag eller att du inte passar för rollen. De betyder att du behöver göra något annorlunda.

Vad du faktiskt kan göra

Skydda återhämtningen aktivt. Återhämtning sker inte av sig självt i en chefsroll. Du behöver ta den, och det kräver att du behandlar den som något lika viktigt som ett möte med din chef. Det kan handla om att sätta en gräns för när du slutar kolla mejlen på kvällen, att faktiskt ta lunch utan att jobba samtidigt, eller att skydda helgerna från arbetsrelaterade tankar. Vad det konkret innebär är olika för olika personer, men det kräver ett aktivt val.

Prata med någon. En av de ensligaste aspekterna av chefsrollen är att du ofta inte kan vara helt öppen med ditt team om dina egna tvivel och utmaningar, och din chef har sina egna prioriteringar. Hitta någon du kan prata med på riktigt, en mentor, en kollega på samma nivå som du litar på, eller en coach. Det behöver inte vara formellt, men du behöver ett utrymme där du kan vara ärlig om hur det faktiskt går.

Ta din semester. Det låter självklart men är förvånansvärt ovanligt i praktiken. Många chefer tar ut semestern på papperet men är ändå tillgängliga, kollar mejlen, hoppar in vid problem. Det är inte semester, det är ett lugnare arbetstempo. Riktig återhämtning

kräver att du faktiskt kopplar bort, och det kräver att du bygger ett team och en struktur som klarar sig utan dig under en begränsad tid. Om det inte fungerar är det i sig ett problem värt att ta tag i.

Fråga dig själv regelbundet hur du mår. Inte som en retorisk fråga utan på riktigt. Samma frågor du ställer dina medarbetare i 1:1-möten förtjänar ett ärligt svar också när du ställer dem till dig själv. Hur är stressnivån egentligen? Vad är det som tar mest energi just nu? Finns det något jag skjuter upp som jag borde ta tag i?

Det är inte ett tecken på svaghet

Det finns en föreställning om att chefer ska vara tåliga, alltid ha energi och aldrig visa att det är tungt. Den föreställningen kostar mer än den är värd, både för dig och för ditt team. Medarbetare som ser en chef som aldrig visar sårbarhet lär sig inte av det, de börjar dölja sin egen.

Att säga ”det här är en tung period för mig också” är inte att abdikera från ledarskapet. Det är att vara mänsklig, och det är ofta precis vad teamet behöver se.

Du kan inte ge av något du inte har. Att ta hand om dig själv är inte själviskt, det är en förutsättning för att kunna göra jobbet på riktigt över tid.

Del 2 - Du och teamet

Om förra delen handlade om din roll och så har jag satt rubriken ”Du och teamet” på den här delen. Det är såklart också om din roll, men här tänkte jag vara lite mer konkret med sådant du kan komma att råka ut för med teamet och vad ett bra förhållningssätt kan vara.

Psykologisk trygghet: grunden för allt annat

Det finns ett begrepp som dyker upp i nästan all forskning om högpresterande team: psykologisk trygghet. Google spenderade flera år på att försöka förstå vad som skiljer deras bästa team från de sämre, i ett projekt de kallade Aristoteles. Slutsatsen var entydig. Det viktigaste var inte vilka som satt i teamet, inte hur smarta de var eller hur mycket erfarenhet de hade. Det viktigaste var om de kände sig trygga nog att ta risker inför varandra.

Amy Edmondson vid Harvard Business School, som myntade begreppet, definierar det enkelt: psykologisk trygghet är en gemensam övertygelse i teamet om att det är säkert att ta interpersonella risker. Att säga vad man tänker, erkänna misstag, ställa frågor som känns dumma, utmana en idé från chefen, utan att riskera att bli dömd, förbisedd eller bestraffad. Det finns ett TED Talk på ämnet att hitta, leta gärna upp den.

Det låter självklart. Det är det inte.

Vad som händer utan det

I ett team utan psykologisk trygghet händer något subtilt men förödande. Folk lär sig snabbt vad som lönar sig att säga och vad som är bättre att hålla inne med. De levererar det de tror chefen vill höra. De rapporterar problem sent, när de inte längre går att dölja.

De tar inga risker eftersom risken att misslyckas offentligt känns större än vinsten av att försöka.

Det syns sällan direkt. Mötena kan vara trevliga, stämningen okej, leveranserna godkända. Men under ytan pågår en tyst självzensur som kostar mer än du tror, i form av idéer som aldrig sägs, problem som aldrig rapporteras och människor som slutar engagera sig på riktigt.

Vad du faktiskt kan göra

Psykologisk trygghet byggs inte med ett inspirationstal eller en workshop. Det byggs i de små vardagliga momenten, och det börjar med dig.

Reagera rätt när något går fel. Det viktigaste du gör för den psykologiska tryggheten är inte vad du säger när allt går bra, det är hur du reagerar när något går fel. Om en medarbetare kommer till dig med ett misstag och möts av frustration eller skuld, har du precis lärt hela teamet att det inte lönar sig att vara ärlig. Om de däremot möts av ”okej, vad hände och vad kan vi lära oss av det?” har du skapat ett utrymme där nästa person också vågar berätta.

Visa din egen osäkerhet. En chef som alltid har svaret signalerar att osäkerhet inte är välkommet. Säg ibland ”jag vet inte” eller ”jag är inte säker på att jag tänkt rätt på det här, vad tänker du?” Det är inte svaghet, det är en inbjudan.

Efterfråga aktivt avvikande åsikter. I de flesta grupper finns det någon som håller inne med sin tveksamhet för att alla andra verkar vara överens. Fråga rakt ut: ”Är det någon som ser det annorlunda?” eller ”Vad skulle kunna gå fel med det här?” Det normaliserar att ifrågasätta och gör att du faktiskt får veta vad folk tänker.

Följ upp det som sägs. Om någon tar mod till sig och lyfter något svårt, och sedan inte händer något, har du skickat ett tydligt budskap om att det inte var värt besväret. Det behöver inte alltid leda till en förändring, men det behöver alltid leda till ett svar.

Det tar tid och det kan raseras

Psykologisk trygghet tar lång tid att bygga och kort tid att raseras. En chef som en gång reagerar med irritation när någon ifrågasätter ett beslut kan behöva månader för att återställa det förtroende som tappades. Det är inte rättvist, men det är så det fungerar, för folk väger sina erfarenheter asymmetriskt. Det negativa väger tyngre och sitter längre.

Det betyder inte att du aldrig får bli frustrerad eller ha en dålig dag. Det betyder att du behöver vara medveten om att dina reaktioner sänder signaler som är starkare än du tror, och att det är värt att ta en sekund extra innan du svarar när något går fel.

Ett enkelt test

Om du vill veta var ditt team befinner sig, lyssna på vad som sägs i möten och vad som sägs efteråt i korridoren. Om de är olika, om den verkliga diskussionen sker utanför rummet, har du ett gap att jobba med. Det gapet är inte ett tecken på att ditt team är besvärligt eller att folk spelar spel. Det är ett tecken på att de inte känner sig tillräckligt trygga för att ha den diskussionen med dig närvarande.

Det är information. Och det går att förändra.

1:1-möten: vad är de och hur blir de bra?

Som ny chef är det lätt att missa det här. Har du blivit befördrad känner du sannolikt redan de som rapporterar till dig, ni pratar ju hela tiden och du är med på alla stand-ups och hör hur det går. Men det är inte allt.

1:1-möten handlar inte om att rapportera status eller gå igenom projektuppdateringar, det kan ni göra i andra forum. Istället handlar det om att bygga relationer, utveckla människor och skapa förtroende. När du träffar någon ensam skapas ett utrymme där ärlighet kan blomstra på ett sätt som sällan händer i gruppsammanhang. För medarbetaren blir det en chans att känna sig sedd och hörd, få coaching och vägledning, och ett naturligt sammanhang för de viktiga karriärsamtalen.

Många nya chefer planerar in möten varje vecka, bara för att avboka det återkommande eftersom det inte finns något att prata om. Jag ser minst två fel i det.

För det första kanske din medarbetare inte vill ha möte varje vecka eftersom det stör deras arbete. Fråga dem om varannan vecka känns rimligt, men gör det inte mer sällan än så. Och när du väl bokat in det, håll det. Att ställa in för ett mindre viktigt möte skickar en tydlig signal om vad du faktiskt prioriterar.

För det andra, vad pratar ni egentligen om? Många chefer låter mö-

tet handla om vad den anställde jobbat med sedan sist och vad som är på gång framåt. Beroende på hur nära verksamheten man är kan det vara intressant, men mitt tips är att börja så här:

”Senast vi pratade sa du att din stress låg på 7 och din arbetsbelastning på 8, på en skala 1–10. Vad skulle du säga att de är nu?”

Skriv ner svaret i det dokument ni båda delar med noteringar från mötet, så att ni har det med er nästa gång och kan börja där. Har det blivit bättre eller sämre? När din medarbetare berättat hur de upplever situationen har du alla möjligheter att fråga vidare om varför, och du får samtidigt en naturlig ingång till vad som faktiskt pågår.

Låt sedan medarbetaren styra resten av agendan. Din roll är att lyssna, ställa följdfrågor och ge stöd. Det är deras tid, inte din. Stäng laptopen om du inte behöver den för att notera, lägg undan telefonen och ge personen din fulla uppmärksamhet, det är sällsynt nog att det märks.

Fokusera på utveckling, inte bara uppgifter. Visst, aktuella projekt kan komma upp, men prioritera att prata om vad som motiverar personen, vilka utmaningar de står inför och hur du kan hjälpa dem växa. Det är här du som chef gör störst skillnad på lång sikt.

Skriv ner vad du hör så att ni båda kan följa upp. Har dokumentet stöd för uppgifter, som Google Docs Tasks, lägg till dem med en ansvarig person och ett datum. Det är lätt att glömma vad man lovat mellan två möten, och uppföljning är det som skiljer ett bra 1:1 från ett som bara tar tid i kalendern.

Att ta emot feedback – och bygga en kultur där den flödar

De flesta chefer vet att de bör ge feedback. Färre tänker på att aktivt be om den. Men ett av de snabbaste sätten att bygga förtroende med ditt team är att göra dig själv till mottagare, inte bara avsändare.

Det signalerar något viktigt: att du inte anser dig färdig, att du ser relationen som ömsesidig och att det är okej att säga vad man faktiskt tycker. Det är precis den kulturen du vill ha.

Varför chefer sällan får ärlig feedback

Det handlar inte om att ditt team är fega eller ointresserade. Det handlar om makt. När din medarbetare funderar på om de ska säga vad de verkligen tycker väger de risken mot vinsten, ofta utan att göra det medvetet. Vad händer om chefen tar det personligt? Vad händer om det påverkar hur de ser på mig? Den kalkylen görs snabbt och tyst, och resultatet är att du får en förskönad version av verkligheten.

Det enda sättet att förändra det är att göra det säkert att vara ärlig, inte en gång utan konsekvent, över tid.

Fråga, och fråga konkret

Att säga ”ge mig gärna feedback” fungerar dåligt. Det är för abstrakt och lägger för mycket ansvar på den andre. Det är mycket enklare att svara på en konkret fråga.

Här kommer några exempel som borde kunna ge bra svar:

”Finns det något jag gör som gör ditt jobb onödigt svårt?”

”Är det något jag sagt eller gjort den senaste månaden som inte landade som du tror att jag tänkte?”

”Om du fick ändra en sak i hur jag leder teamet, vad skulle det vara?”

Frågorna ovan kan vara lite obekväma att ställa, men det är bra. Genom att ställa dem, och agera utifrån svaren, visar du att du menar det.

Ta emot det du får

Det svåraste momentet är inte att fråga, det är att hantera svaret på ett sätt som gör att personen vill vara ärlig nästa gång också.

Försvara dig inte. Inte ens om du tycker att de har fel, inte ens om du har en bra förklaring. Det du gör i det ögonblicket avgör om de berättar nästa gång. Lyssna färdigt, tacka för deras feedback och ta dig tid att tänka på det innan du svarar. Om du efter ett par dagar fortfarande inte håller med kan du ta upp det igen, men börja alltid med att verkligen ha lyssnat.

Första gången jag gjorde en 360-utvärdering, med feedback från mitt team, mina peers och min chef, var det en av de mer ögonöppnande sakerna jag gjort som chef. En återkommande synpunkt var att jag när jag presenterade beslut eller riktning tenderade att hoppa rakt in i vad vi skulle göra, utan att ge tillräckligt med sammanhang för att folk skulle förstå varför. För mig var bakgrunden självklar, jag hade levt med den länge. För dem kom beslutet utan bakgrund. Som en del av processen fick vi som deltagit identifiera

tre saker vi ville arbeta med, och det där var en av mina. Att sedan redovisa det för teamet, berätta vad jag tagit med mig och vad jag tänkte göra annorlunda, var oväntat kraftfullt. De såg att jag faktiskt lyssnat. Och några månader senare kunde jag fråga dem om de märkt någon skillnad.

Gör något synligt med det du hör. Det behöver inte vara stort. Det kan räcka med att säga ”du nämnde förra månaden att mötena ibland saknar tydliga beslutspunkter, jag har försökt tänka på det, märker du någon skillnad?” Det visar att du lyssnade på riktigt och att det var värt att säga.

Bygg strukturen, inte bara kulturen

Kultur är beteenden som upprepas. Vill du att feedback ska flöda naturligt behöver du skapa tillfällen för det, inte hoppas att det sker av sig självt.

En enkel vana: avsluta varje kvartal med att fråga hela teamet, antingen individuellt i 1:1-möten eller anonymt via ett enkelt formulär, tre frågor. Vad fungerar bra i hur vi arbetar tillsammans? Vad fungerar sämre? Vad skulle du vilja att jag gjorde annorlunda?

Anonymitet ger andra svar än öppna frågor. Båda har sin plats. Det viktiga är att du faktiskt gör något med svaren och berättar för teamet vad du tagit med dig.

Många företag samlar in anonym feedback från sin personal återkommande, ofta i samband med att man tar fram ett s.k. eNPS (Employee Net Promoter Score, en enkel fråga “Hur sannolikt är det att du skulle rekommendera din arbetsgivare till en vän eller bekant?”).

Det du modellerar sätter normen

Om du aldrig erkänner misstag kommer ditt team inte att göra det heller. Om du alltid har ett svar och aldrig ett tvivel signalerar du att osäkerhet inte är välkommet. Om du tar emot kritik med en

stel min och ett artigt tack, och sedan ingenting händer, lär sig folk snabbt att det inte är värt besväret.

Men om du ibland säger ”jag hanterade det där dåligt, jag borde ha frågat er tidigare”, om du ber om råd istället för att alltid ge dem, och om du är öppen med att du fortfarande lär dig, skapar du ett klimat där ärlighet inte känns riskfyllt.

Det är inte svaghet. Det är precis den sorts ledarskap de bästa medarbetarna söker.

Medarbetarsamtal och karriärutvecklingssamtal

De flesta organisationer har någon form av årligt medarbetarsamtal, ofta kopplat till lönerevisionen eller ett HR-system som påminner dig i november. Många chefer behandlar det som en administrativ uppgift, något som ska betas av och dokumenteras. Det är synd, för gjort rätt är det ett av de mest värdefulla samtalen du kan ha med en medarbetare under ett helt år.

Men det förutsätter att du inte låter det vara det enda samtalet.

Skillnaden mellan medarbetarsamtal och karriärsamtal

Det är värt att skilja på två saker som ofta blandas ihop. Medarbetarsamtalet är det formella, återkommande samtalet där ni summerar en period, pratar om hur det gått och sätter mål framåt. Det är strukturerat, ofta dokumenterat och kopplar ofta till organisations processer.

Karriärsamtalet är något annat. Det handlar om personen framför dig, vart de vill, vad de drömmer om och vad de behöver för att komma dit. Det är inte nödvändigtvis kopplat till en process eller ett formulär. Det kan hända på ett 1:1, efter ett lyckat projekt eller

när du märker att någon börjar tappa gnistan.

Förbered dig

Det vanligaste misstaget med medarbetarsamtal är att chefen kliver in oförberedd och låter samtalet bli en lös pratstund. Medarbetaren har ofta tänkt igenom det, kanske till och med är nervös, och möts av en chef som bläddrar igenom anteckningar i realtid.

Gå igenom vad ni pratat om under året. Vad lovade du? Vad kom ni överens om? Vad har hänt sedan sist? Titta på konkreta exempel på vad personen gjort bra och vad som kunnat gå bättre. Feedback som inte är förankrad i specifika situationer landar sällan.

Be också medarbetaren förbereda sig. Skicka frågorna i förväg så att samtalet blir en dialog, inte en envägskommunikation. Några frågor som brukar ge bra underlag:

Vad är du mest stolt över det senaste året? Vad har varit svårast? Vad behöver du mer av från mig? Vad vill du utveckla framåt?

Under samtalet: lyssna mer än du pratar

Det här är delen många chefer hoppar över, antingen för att det känns svårt, eller för att de är rädda att väcka förväntningar de inte kan infria.

Men att inte fråga är värre. En medarbetare som aldrig får prata om vart de vill ta sig börjar söka de samtalen någon annanstans, ofta på en annan arbetsplats.

Fråga vad de vill om tre år. Vad de vill lära sig. Om det finns roller eller ansvarsområden de är nyfikna på. Du behöver inte ha alla svar, och du behöver inte lova något du inte kan hålla. Men du behöver visa att du bryr dig om var de är på väg, inte bara vad de levererar idag.

Ibland leder de samtalen till insikter som faktiskt förändrar hur du använder personen i teamet. Ibland leder de till att du inser att per-

sonen håller på att växa ur sin roll och behöver något nytt. Det är bättre att veta det tidigt än att förlora dem utan förvarning.

Följ upp under året

Ett medarbetarsamtal som inte följs upp är ett löfte som inte hålls. Om ni kom överens om att personen ska få ta mer ansvar, att du ska hjälpa dem hitta en kurs eller att ni ska prata mer om en viss riktning, så måste det hända.

Det behöver inte vara stort. En enkel referens i ett 1:1 några månader senare, ”vi pratade om att du ville utveckla din förmåga att hålla presentationer, hur känns det?” visar att du lyssnade och att samtalet var på riktigt.

Det är det som skiljer ett bra medarbetarsamtal från ett som bara tar plats i kalendern.

Lönesamtalet: ofta mer monolog än förhandling

Det finns ett samtal som nästan alla anställda ser fram emot med en blandning av förhoppning och nervositet, och som nästan alltid slutar med att någon känner sig lite besviken. Lönesamtalet. Och en stor del av besvikelsen beror inte på utfallet i sig, utan på att förväntningarna och verkligheten är så långt ifrån varandra.

Som ny chef är det viktigt att förstå hur processen faktiskt fungerar, innan du sitter mitt emot någon som förväntar sig en förhandling du inte har mandat att föra.

Hur det egentligen fungerar

I de flesta organisationer tilldelas du som chef en budget inför lönerevisionen. Den täcker hela ditt team och det är du som bestämmer hur den fördelas. Det innebär att du i praktiken redan tagit beslutet innan du sätter dig ner med varje medarbetare. Du vet vad du tänker ge Johan och vad du tänker ge Maria. Samtalet är inte starten på en förhandling, det är kommunikationen av ett beslut du i stort sett redan fattat.

Det betyder inte att samtalet är oviktigt. Tvärtom. Men det betyder att medarbetaren som kliver in med argumenten för varför de förtyllar mer i de flesta fall inte påverkar utfallet, för utfallet är redan bestämt. Den insikten är central för hur du som chef bör förbereda

och genomföra samtalet. Det är viktigt att du förklarar varför du har kommit fram till den tilldelning du gett just dem, om den är låg har du säkert saker du vill att de ska förbättra för att kunna få en bättre löneutveckling, om den är högre än snittet kan det vara bra att kunna förklara varför så att de inte automatiskt förväntar sig att alltid få samma löneutveckling.

Ta ansvar för samtalet, skyll inte på de ovanför dig

Det är här Extreme Ownership verkligen provas. Det är frestande, särskilt om budgeten är snäv eller om du själv tycker att någon förtjänar mer än du kan ge, att lägga ansvaret på någon annan. "Jag är ledsen, det är det utrymme jag fått" eller "det är tyvärr inte mitt beslut" känns som en mjuk landning men det är ett sätt att göra dig själv till offer för samma system som din medarbetare sitter i.

Det underminerar ditt ledarskap och det hjälper inte medarbetaren. De vet redan att det finns ramar, det behöver du inte påminna dem om. Vad de behöver är en chef som äger beslutet, kan motivera det och tar ansvar för det.

Det betyder att du ska kunna svara på varför Johan får det han får, inte bara hur mycket. Vad värderar du i hans prestation? Vad är det som gjort att du fördelat budgeten som du gjort? De svaren kräver att du faktiskt tänkt igenom det, inte bara delat upp kakan efter känsla.

Förbered dig ordentligt

Innan du genomför ett enda lönesamtal behöver du ha koll på några saker.

Vad är din totala budget och hur har du valt att fördela den? Var beredd att motivera varje beslut, inte för att du nödvändigtvis ska dela alla detaljer med alla, men för att du själv ska kunna stå för det du gjort.

Vad har du och medarbetaren pratat om under året? Om du i ett karriärsamtal signalerat att någon gjort ett exceptionellt jobb och

de nu får en marginell ökning, kommer de att minnas det. Se till att dina lönesamtal inte motsäger vad du sagt tidigare under året.

Känner du till marknadslöner för rollen? Det är inte alltid avgörande, men det hjälper dig att sätta beslutet i ett sammanhang och bemöta frågor om du får dem.

Genomför samtalet

Börja med att vara tydlig med formatet. Förklara hur processen fungerar i er organisation, att det finns en budget, att du fattat ett beslut och att du nu vill gå igenom det och höra deras reaktion. Det sätter rätt förväntningar från start och är mer respektfullt än att låta medarbetaren tro att de kommit till en förhandling.

Jag brukar vara ganska ärlig med vad jag har för medianökning inom min budget, om den är på 3% så blir det tydligt vad det innebär om någon får 4% i löneökning och jag tvingas också förklara varför någon kanske bara får 2% i ökning.

Presentera beslutet och motivera det. Inte med en lång utläggning, men med tillräckligt för att personen ska förstå vad som vägt tungt. ”Jag har satt din ökning till X. Det speglar att du det här året tagit ett tydligt kliv i hur du hanterar de mer komplexa delarna av rollen, och att du bidragit på ett sätt som märkts i hela teamet.”

Lyssna sedan på reaktionen. Även om du inte kan förändra beslutet i stunden är det viktigt att personen känner sig hörd. Avfärda inte missnöje, men var ärlig med vad som faktiskt kan förändras och vad som inte kan det.

En liten chock jag fick en gång när jag pratade lön var när en relativt ny medarbetare i mitt team blev otroligt missnöjd för att han ”bara” fick 5% löneökning. Det var hans första lönerevision efter att ha flyttat från Moskva till vårt London-kontor, där jag var chef. Han fick en högre löneförhöjning än de flesta, men i Moskva var han van att alltid få minst 10% varje år, ofta mer. Här fick jag läsa på ordentligt och sen förklara att skillnaden var att i Storbritannien

hade vi just då negativa räntor och ingen inflation, i Ryssland hade de 14% inflation, och att det naturligtvis påverkade löneläget.

När du kan gå tillbaka och be om mer

Det finns situationer där det är rätt att gå tillbaka till din chef eller HR och argumentera för ett undantag. Det handlar nästan alltid om en person som är så pass viktig för teamet att risken att förlora dem väger tyngre än kostnaden för en högre ökning.

Men var ärlig med dig själv om vad som driver det. Är det verkligen en bedömning av personens värde för teamet, eller är det för att du vill undvika ett obehagligt samtal? Det förra är ett legitimt skäl att eskalera. Det senare är inte det.

Om du väljer att gå tillbaka, gör det med ett tydligt argument. Inte ”hen är missnöjd” utan ”den här personen är svår att ersätta, de har kompetens vi inte lätt hittar på marknaden och jag bedömer att risken att förlora dem är reell om vi inte kan göra något mer.”

Det som händer efteråt

Lönesamtalet är inte slutet på konversationen. Om en medarbetare är missnöjd är det viktigt att följa upp i ett 1:1 inom kort, inte för att försvara beslutet igen utan för att förstå hur de mår och om det finns något du kan göra på andra sätt. Utvecklingsmöjligheter, förändrat ansvar eller andra former av erkännande kan ibland fylla en del av det tomrum som en lägre löneökning lämnar.

Och om du märker att samma person är missnöjd år efter år, utan att lönen förändras i takt med deras bidrag, har du ett problem som inte löser sig av sig självt. Då är det dags att antingen förändra hur du prioriterar budgeten, eller ha ett ärligt samtal om vad som faktiskt krävs för att det ska se annorlunda ut nästa år.

Lönesamtalet är ett av de tillfällen då ditt team ser tydligast om du tar ägarskap eller gömmer dig bakom systemet. Välj det förra, även när det är svårt.

Möten och möteskultur

Om du frågar folk vad som slösar mest tid på jobbet hamnar möten nästan alltid högt upp på listan. Och de har ofta rätt. Dåliga möten är ett av de mest kostsamma problemen en organisation kan ha, inte för att möten i sig är dåliga, utan för att de flesta möten saknar ett tydligt syfte, rätt deltagare eller någon som tar ansvar för att de faktiskt leder någonstans.

Som chef sätter du tonen för möteskulturen i ditt team. Det du accepterar, det du modellerar och det du själv kallar till, det är vad teamet kommer att utgå från.

Börja med att fråga om mötet behövs

Innan du bokar ett möte, stanna upp och fråga dig: vad är syftet? Det låter självklart men är förvånansvärt ovanligt. De flesta möten bokas av vana, för att det känns som rätt format, eller för att någon är osäker och vill ha sällskap i ett beslut.

Det finns i grova drag tre anledningar att ha ett möte: att fatta ett beslut, att dela information som kräver dialog, eller att lösa ett problem som genuint behöver flera personers input samtidigt. Allt annat kan oftast hanteras på ett annat sätt. En statusuppdatering är ett mejl. En enkel fråga är ett Slack-meddelande. En informationsdelning utan behov av diskussion är ett dokument folk kan läsa när det passar dem.

Det är inte att vara asocial att slopa onödiga möten. Det är respekt

för andras tid.

Rätt personer i rummet

Ett vanligt misstag är att bjuda in för många. Antingen för att man inte vill ta ansvar för vem som inte bjuds in, eller för att man tänker att fler perspektiv alltid är bättre. Men i ett möte med tio personer pratar som regel tre av dem, två lyssnar aktivt och resten kollar mejlen under bordet.

Tumregeln är enkel: bjud in dem som behövs för att mötet ska kunna uppnå sitt syfte, och inga fler. Om någon behöver informeras om utfallet, skicka en sammanfattning efteråt. Det är ofta mer respektfullt än att ta en timme av deras dag.

En agenda är inte en formalitet

Många möten har en agenda i teorin, ett par punkter i kalenderinbjudan som ingen tittat på innan. Det är inte en agenda, det är en lista.

En bra agenda berättar vad varje punkt handlar om, hur lång tid den ska ta och vad som förväntas av deltagarna. Ska de komma förberedda med något? Ska de fatta ett beslut? Ska de bara lyssna? Det gör stor skillnad för hur produktivt mötet blir.

Skicka agendan i förväg, inte fem minuter innan. Om du inte kan formulera vad mötet ska uppnå, är det ett tecken på att du inte är redo att hålla det.

Under mötet: din roll som ordförande

Oavsett om du leder mötet formellt eller inte, är du som chef alltid en faktor i rummet. Dina ord väger mer, din kroppsspråk sätter tonen och om du kollar telefonen gör snart alla det.

Börja i tid. Det signalerar att allas tid är lika värdefull, och att det inte lönar sig att komma sent. Att vänta in folk skapar en kultur där punktlighet inte spelar roll.

Håll i tråden. Det är lätt att låta ett möte glida iväg till angränsande ämnen, och ibland är det värdefulla sidospår. Men det är din uppgift att avgöra när ett sidospår berikar och när det tar mötet hostage. "Det här är viktigt, men låt oss parkera det och återkomma" är en mening värd att använda ofta.

Se till att alla kommer till tals. I de flesta grupper finns det några som pratar mycket och några som sällan tar plats. Det sistnämnda betyder inte att de inte har något att säga. "Vad tänker du, Karin?" är ibland det värdefullaste du kan bidra med under ett möte.

Avsluta med beslut och nästa steg. Det är det som skiljer ett bra möte från ett trevligt samtal. Vad har vi beslutat? Vem gör vad? När? Skriv ner det och skicka ut det efteråt. Annars var mötet i bästa fall trivsamt men i praktiken bortkastat.

Stå-upp-möten och andra format

Inte alla möten behöver vara en timme i ett konferensrum. Dagliga eller veckovisa stand-ups, där alla bokstavligen står upp, håller tempot uppe och signalerar att det ska vara kort. Femton minuter är nog för en statusrunda om alla är förberedda.

Det finns också möten som mår bättre av att vara en promenad, ett informellt samtal vid kaffemaskinen eller ett asynkront inlägg i en delad kanal. Formatet ska tjäna syftet, inte tvärtom.

Återkommande möten behöver granskas

De farligaste mötena är de som aldrig ifrågasätts. Det veckovisa synkmötet som alla går på för att det alltid funnits. Det månadsliga statusmötet som egentligen är ett dokument ingen orkar läsa.

Gå igenom dina återkommande möten en gång per kvartal och fråga dig: om det här mötet inte fanns, skulle vi sakna det? Om svaret är nej eller tveksamt är det dags att ställa in det eller ge det ett nytt syfte. Det är ett av de enklaste sätten att ge ditt team mer tid tillbaka, och de kommer att märka det.

Möteskulturen börjar med dig

Din kalender är ett ledarskapsverktyg. Vad du väljer att boka, vad du väljer att tacka nej till och hur du betar dig i möten, det sänder signaler till hela teamet om vad som är viktigt och vad som inte är det.

Om du alltid är sen, alltid kollar telefonen och aldrig stänger ett möte med tydliga beslut, kommer ditt team att göra detsamma. Om du däremot är noggrann med att möten har ett syfte, respekterar andras tid och avslutar med nästa steg, skapar du en kultur där möten faktiskt tillför något.

Det tar tid att förändra en möteskultur. Men det börjar med ett möte i taget.

Att leda på rätt sätt utifrån vem du leder

Som ledare ställs du dagligen inför utmaningen att få olika medarbetare att prestera på topp. Men det finns ingen universallösning. Vad som fungerar för en erfaren specialist kan vara fullständigt fel för en nyanställd, och omvänt. Det låter självklart när man säger det, men ändå är det ett av de vanligaste misstagen jag sett hos nya chefer, inklusive mig själv.

Kanske är du naturligt styrande och ger detaljerade instruktioner till alla. Eller så föredrar du att ge stort utrymme för egna initiativ. Båda kan vara rätt, och båda kan vara fel. Det beror helt på vem du leder och vad du ber dem göra.

Ett verktyg jag haft stor nytta av för att tänka kring det här är Situational Leadership II, ofta förkortat SLII, utvecklat av Ken Blanchard. Det är en modell, och som alla modeller är den en förenkling av verkligheten. Men det är en bra förenkling.

Grundtanken: kompetens och engagemang

SLII utgår från att medarbetare befinner sig på olika nivåer beroende på två saker: hur mycket de kan, och hur mycket de vill. Kompetens och engagemang. Och det viktiga tillägget: en person kan vara på helt olika nivåer beroende på vad de ska göra. Din bästa seniorutvecklare kanske är ett proffs på backend men helt ny på att hålla

kundpresentationer. Samma person, två olika situationer, två olika ledarroller från dig.

Modellen beskriver fyra utvecklingsnivåer, D1 till D4:

Den entusiastiske nybörjaren (D1) har hög motivation men låg kompetens. Det är ofta någon som är ny på en uppgift och fortfarande inte vet vad de inte vet. De behöver tydlig struktur och konkreta instruktioner.

Den desillusionerade läranden (D2) har skaffat sig viss kompetens men tappat lite av den initiala glöden. De har insett att det är svårare än de trodde. De behöver både vägledning och uppmuntran, inte ett av dem utan båda.

Den kapabla men försiktiga (D3) kan faktiskt göra jobbet, men saknar ibland självförtroende nog att lita på det. De behöver bekräftelse mer än instruktioner.

Den självständige experten (D4) kan och vill ta ansvar. De behöver dig minst av alla, och det viktigaste du kan göra för dem är att inte vara i vägen.

Vad det innebär för hur du leder?

När man läst ovanstående så inser man att den ledarskapsstil man behöver tillämpa är helt olika beroende på vilken utvecklingsnivå din medarbetare befinner sig på. Du måste situationsanpassa ditt ledarskap. Därför har vi också fyra huvudsakliga ledarstilar, S1-S4.

För den entusiastiske nybörjaren behöver du vara styrande, S1 i modellen. Det innebär hög vägledning men faktiskt lågt stöd i betydelsen av det emotionella, coachande stödet. Det låter hårt men det är logiken: personen behöver veta vad, när, var och hur, inte ett samtal om hur de mår i rollen de precis börjat. Ge tydliga instruktioner, följ upp nära och var konkret. Det är inte micromanagement om personen faktiskt behöver det.

För den desillusionerade läranden skiftar du till en coachande stil, S2. Nu behöver du båda delarna: hög vägledning och högt stöd. De

kan fortfarande inte göra jobbet självständigt, så instruktionerna behövs, men nu räcker de inte. Du behöver också förklara varför, ge dem möjlighet att ställa frågor och kombinera vägledningen med uppmuntran. Det är här många chefer missar det, de fortsätter bara att ge instruktioner och förstår inte varför engagemanget sjunker.

För den kapabla men försiktiga vänder du på det med en stödjande stil, S3: låg vägledning men högt stöd. De kan faktiskt göra jobbet, så du behöver inte tala om hur. Istället handlar det om att dela beslutsfattandet med dem, lyssna aktivt och ge bekräftelse. Kliv in i samtalet som en kollega snarare än en chef. Visa att du litar på deras omdöme, för det är ofta just det förtroendet de saknar, inte kunskapen.

För den självständiga experten delegerar du på riktigt, S4. Låg vägledning och lågt stöd, inte för att du inte bryr dig, utan för att de varken behöver eller vill ha det. Överlåt ansvaret för både beslut och genomförande, och var tillgänglig om de söker dig, men undvik att störa. Det viktigaste du kan göra för en D4-medarbetare är att hålla dig ur vägen och se till att de har de förutsättningar de behöver.

Hur du börjar använda det här i praktiken

Innan du väljer ledarstil behöver du ställa dig några frågor om personen och uppgiften. Hur mycket erfarenhet har de av liknande saker? Hur motiverade verkar de? Vad signalerar deras självförtroende? Det tar ofta bara någon minut att tänka igenom, men det förändrar hela din approach.

Något jag också rekommenderar är att vara öppen med hur du tänker. Det kan kännas onödigt eller till och med lite konstigt att förklara varför du leder på ett visst sätt, men det skapar förståelse och minskar risken för att medarbetaren tolkar din stil fel. En ny person som får täta instruktioner kan annars undra om du inte litar på dem, när du egentligen bara anpassar dig till var de är just nu.

Och kom ihåg att nivåerna inte är permanenta. En medarbetare kan

röra sig framåt och bakåt beroende på nya utmaningar, organisationsförändringar eller vad som händer i livet. Jag har sett seniora medarbetare plötsligt hamna i ett D2-läge efter en stor omorganisation, inte för att de tappat kompetens, utan för att motivationen och tryggheten inte var densamma. Var beredd att justera kontinuerligt.

Det sista, och kanske mest praktiska: samma person kan vara på olika nivåer för olika uppgifter, och det kan skifta inom samma dag. Du kanske behöver vara styrande på morgonen när ni tar sig an ett nytt projekt, och delegerande på eftermiddagen för något där samma person är din mest erfarna. Det är inte motsägelsefullt, det är precis hur det ska fungera. Ett exempel på det sista är om du har en medarbetare som precis blivit teamledare. I sin ursprungliga roll är det sannolikt ofta D4/S4 som är den perfekta mixen, men i sin roll som teamledare kan det mycket väl vara D1/S1 eftersom rollen är helt ny.

Det som är lätt att missa

En sak som är värd att betona: utvecklingsnivåer är inte permanenta. En person kan röra sig framåt och bakåt beroende på nya utmaningar, organisationsförändringar eller vad som händer i livet. Jag har sett seniora medarbetare plötsligt hamna i ett D2-läge efter en stor omorganisation, inte för att de tappat kompetens, utan för att motivationen och tryggheten inte var densamma.

Och jag har sett chefer som fastnat i sin naturliga stil, styrande eller delegerande, och aldrig riktigt justerat. Det skapar friktion som är svår att sätta fingret på. Medarbetaren vet inte alltid varför det skaver, men det gör det.

Om du vill gå djupare i SLII rekommenderar jag Blanchards bok *Leading at a Higher Level*. Modellen är mer nyanserad än vad jag går in på här, och det finns bra material på kenblanchard.com för den som vill ha mer.

Att leda på distans

När det gäller kurser i ledarskap utgår man ofta från att du och ditt team befinner sig i samma rum, eller åtminstone på samma kontor. Så är det sällan längre. Kanske har du ett helt remoteteam utspritt över flera tidszoner. Kanske är hälften på kontoret och hälften hemma. Kanske varierar det från vecka till vecka. Oavsett vilket ställer det krav på dig som chef som är annorlunda, inte svårare nödvändigtvis, men annorlunda.

Det du förlorar och det du vinner

Det är värt att börja med att vara ärlig om vad som faktiskt förändras när teamet inte sitter tillsammans.

Du förlorar en hel del information som du tidigare fick gratis. Hur stämningen är i rummet innan ett möte börjar. Vem som ser trött ut. Det informella samtalet vid kaffemaskinen där någon nämnde i förbifarten att ett projekt känns tungt. Den typen av signaler försvinner eller försvagas kraftigt på distans, och de ersätts inte automatiskt av något annat.

Du förlorar också den spontana koordinationen. Frågor som tidigare löstes med tio sekunders kontakt över skrivbordet kräver nu ett meddelande, ett svar och ibland ett möte. Det tar längre tid och skapar mer friktion.

Men det finns också saker du vinner. Många människor presterar bättre när de får arbeta ostört. Fokustid som är svår att hitta på

ett öppet kontorslandskap blir plötsligt tillgänglig. Och ett remote-team tvingar fram en tydlighet i kommunikation och förväntningar som faktiskt är bra för alla, även de dagar alla är på plats.

Tydlighet blir ännu viktigare

På ett kontor kan otydliga förväntningar överleva länge på informell kommunikation och korridorssnack. På distans håller de inte. Om ditt team inte vet vad som förväntas av dem, hur de ska prioritera eller hur beslut fattas, märks det snabbt och tydligt.

Det betyder att du som ledare behöver vara mer explicit än du är van vid. Inte mer kontrollerande, utan tydligare. Vad är målet med den här veckan? Vem äger vilket beslut? Hur och när kommunicerar vi? De frågorna behöver svar som alla känner till, inte bara du.

1:1-möten är ännu viktigare på distans

På kontoret kan du fånga upp hur någon mår i förbifarten. På distans försvinner de tillfällena. 1:1-mötet blir ofta det enda strukturerade utrymmet där du faktiskt får en bild av hur din medarbetare har det, inte bara vad de levererar.

Ställ inte in dem. Om din medarbetare vill flytta eller hoppa över ett enstaka tillfälle är det okej, men initiativet ska aldrig komma från dig. Och var mer aktiv med att fråga hur det faktiskt går, inte bara vad som är på gång. På distans är det lättare att hålla masken under lång tid, och det är lättare för dig att missa att någon inte mår bra.

Synlighet är inte samma sak som kontroll

En vanlig fälla för chefer med remoteteam är att kompensera för den förlorade synligheten med mer kontroll. Fler statusuppdateringar, fler incheckningar, fler verktyg för att se vem som jobbar med vad och när. Det känns tryggt men det skapar misstro och signalerar att du inte litar på ditt team.

Fokusera på resultat, inte aktivitet. Det spelar ingen roll om någon

är inloggad klockan nio om de levererar det de ska. Och om de inte levererar är det ett samtal om förväntningar och stöd, inte om närvaro.

Det finns dock en gräns där tillit och naivitet börjar gå in i varandra, och det är värt att vara ärlig om det. Jag hade en gång en medarbetare som presterade under förväntan och som arbetade helt på distans. Det visade sig till slut att han hade två heltidsjobb samtidigt. Det är ett extremt exempel, men det illustrerar något viktigt: tillit är inte detsamma som att blunda.

Det du som chef ska reagera på är inte om någon är inloggad vid rätt tidpunkt, utan om de levererar det de ska och är närvarande när teamet behöver dem. Om svaret på den frågan konsekvent är nej är det dags för ett samtal om prestation, oavsett var personen sitter. Och om det visar sig att orsaken är något du inte hade förutsett, som i det här fallet, är det ändå rätt samtal att ha haft. Du hittade problemet för att du följde upp på resultat, inte för att du övervakade aktivitet.

Hybridteamet är det svåraste

Av alla konfigurationer är det delade teamet, där vissa sitter på kontoret och andra arbetar på distans, det som kräver mest aktiv hantering. Det uppstår lätt ett informellt A-lag och B-lag, där de som är fysiskt närvarande får mer tillgång till information, mer naturlig kontakt med chefen och mer inflytande över beslut, inte för att någon vill det så, utan eftersom det är vad som händer om man inte aktivt motverkar det.

Som ledare för ett hybridteam behöver du vara medveten om den dynamiken och jobba mot den. Se till att viktig information når alla samtidigt, inte först de som råkade vara i rummet. Ha möten antingen helt digitalt eller helt fysiskt, blanda inte om du kan undvika det, för den personen som sitter ensam på skärmen i ett rum fullt av folk är alltid i underläge. Och var extra uppmärksam på att de som arbetar på distans syns och hörs på samma sätt som de som är på plats.

En bra kultur på distans kräver medvetet arbete

En av de vanligaste missuppfattningarna om remoteteam är att kulturen ska ta hand om sig själv om man bara anställer rätt människor. Det stämmer inte. Kultur byggs i interaktioner, och på distans måste du skapa de interaktionerna medvetet.

Det behöver inte vara påtvingade trivselement eller digitala afterworks som ingen egentligen vill ha. Det kan vara så enkelt som att börja varje veckomöte med en icke-jobbig fråga, att fira framgångar tydligare än du annars skulle gjort, eller att skapa utrymme för det informella i de kanaler ni använder. Vad som fungerar beror på teamet, men det kräver att du tänker på det aktivt snarare än hoppas att det uppstår naturligt.

En kul grej kan vara att samla alla på ett möte varannan vecka där man går bordet runt och berättar vad veckans höjdpunkt varit (inte bara relaterat till arbetsuppgifter), ger lite nyhetsuppdatering från chefshåll om det hänt något med rekrytering eller något annat som berör teamet och kanske avslutar med en kul quiz. Det kan vara fem kluriga quiz-frågor som inte folk normalt kan svaret på eller att man alla går med i ett quiz-rum i någon tjänst på nätet och tävlar mot varandra. Huvudsaken är att alla har kul.

En viktig sak när man har medarbetare på distans är att alla faktiskt får träffas ibland. Jag har haft team som varit spridda över hela Europa och bara sågs i digitala möten, utom två gånger om året då de alla fick åka till Stockholm och träffas på riktigt, ha en gemensam teamaktivitet, äta middag och lära känna varandra (och mig). Jag har också haft team där hälften suttit på kontoret i Göteborg och hälften på kontoret i Stockholm, då har det varit viktigt att regelbundet åka till Göteborg så att de också känner att de är ett "riktigt" team med en chef.

Om man missar det finns det en risk att den del av teamet som är remote för dig känner att de är andra klassens teammedlemmar, och då ökar risken att de lämnar om de blir oroliga för att man satsar mer på de som sitter där du är.

Det som alltid gäller

Oavsett om ditt team sitter i samma rum eller på tre olika kontinenter gäller samma grundprinciper: tydliga förväntningar, regelbunden kontakt, äkta intresse för hur folk mår och konsekvens i hur du agerar. Distansen förändrar inte vad bra ledarskap är. Den förändrar hur du levererar det.

Vikten av tydliga rollbeskrivningar

Tydliga rollbeskrivningar är ofta det första steget mot engagerade medarbetare och ett fungerande team. Ändå är det förvånansvärt många organisationer som arbetar med vaga eller föråldrade beskrivningar, eller saknar dem helt. Det är ett enkelt problem att åtgärda, och det lönar sig.

För den anställde handlar det om trygghet

När medarbetare vet exakt vad som förväntas av dem kan de fokusera sin energi på att leverera resultat istället för att gissa sig till sina arbetsuppgifter. En tydlig rollbeskrivning fungerar som en kompass i det dagliga arbetet.

Det gör också karriärutvecklingen konkret. Med en väldefinierad roll kan medarbetare lättare identifiera vilka kompetenser de behöver utveckla för att växa, antingen i sin nuvarande roll eller för att ta nästa steg. Gapen blir synliga och möjliga att jobba med.

Och paradoxalt nog skapar tydliga ramar större frihet. När gränserna för rollen är klara kan medarbetare agera mer självständigt utan att ständigt behöva fråga om tillstånd. Autonomi och ansvar går hand i hand.

För organisationen handlar det om struktur

När alla vet vad de ska göra, och lika viktigt vad de inte ska göra, minskar risken för att uppgifter faller mellan stolarna eller att flera personer arbetar med samma sak utan att veta om det.

En genomarbetad rollbeskrivning är också guld värd i rekrytering. Den hjälper både kandidater och rekryterare att förstå om det finns en bra matchning, och för nya medarbetare blir onboardingen betydligt smidigare när förväntningarna är klara från dag ett.

Det skapar också en grund för rättvis bedömning. Utan tydliga rollbeskrivningar blir prestationssamtal subjektiva. Med klara kriterier kan både du och medarbetaren ha konstruktiva samtal om vad som gått bra och vad som behöver utvecklas.

Rollbeskrivningar som verktyg i utvecklingssamtal

Be medarbetaren att inför samtalet reflektera över hur väl de lever upp till olika delar av sin rollbeskrivning. Det skapar ett strukturerat underlag och hjälper er båda att komma förberedda.

Gå sedan igenom rollbeskrivningen tillsammans och diskutera vilka områden medarbetaren vill stärka. Kanske är de tekniska färdigheterna på plats men ledarskapsaspekterna behöver utvecklas, eller tvärtom. Använd det som grund för att sätta mål som är direkt kopplade till medarbetarens ansvarsområden, så blir kopplingen mellan det dagliga arbetet och utvecklingsmålen tydlig.

Rollbeskrivningar måste vara levande

En rollbeskrivning som inte reviderats på flera år är förmodligen föråldrad. För att de ska vara verkligt användbara behöver de vara specifika utan att vara begränsande, uppdaterade och relevanta, och framåtriktade. De ska ge vägledning om vad rollen innebär idag men också peka mot hur den kan utvecklas.

Som ledare är det ditt ansvar att se till att varje medarbetare har en rollbeskrivning som faktiskt hjälper dem att lyckas. Välj en av dina

medarbetare och boka in tid för att gå igenom den tillsammans. Du kommer att bli förvånad över vilka insikter som dyker upp.

Att hantera policybeslut du inte fattat själv

Som chef hamnar du förr eller senare i situationen att behöva kommunicera ett beslut du inte själv varit med och fatta. Ledningen har bestämt att distansarbete ska begränsas, att nya säkerhetsregler ska införas, eller att något som tidigare varit flexibelt nu ska standardiseras. Oavsett vad det handlar om står du där som ansiktet utåt för något som kan väcka stark reaktion i ditt team.

Det är en central del av uppdraget. Din roll är inte att vara en neutral brevbärare, utan att vara den som hjälper teamet att förstå, acceptera och genomföra förändringen. Det betyder inte att du alltid måste hålla med om beslutet privat, men det betyder att du behöver kunna stå för det professionellt.

Förstå beslutet innan du kommunicerar det

I kapitlet om “Extreme Ownership” pratade vi om vikten av att ta ägandeskap över ditt budskap, det gäller inte minst här. Innan du kallar till möte eller skickar det där mejlet, investera tid i att verkligen förstå vad det handlar om. Fråga dig själv, och din chef om det behövs: vad är den verkliga anledningen bakom beslutet? Vilket problem ska det lösa? Vilka risker har man identifierat? Ofta finns det mer substantiella skäl än vad som kommuniceras i första omgången.

Tänk också igenom hur förändringen påverkar varje person i teamet konkret. Vem drabbas mest? Vilka nya utmaningar uppstår? Och förbered dig på motstånd, för det kommer. Vilka invändningar är troliga? Hur bemöter du dem på ett sätt som är ärligt men konstruktivt?

Om du själv inte är övertygad om beslutet är det värt att skaffa sig den förståelsen innan du tar det vidare nedåt. Det är svårt att stå för något du inte förstår, och teamet märker om du inte gör det.

Kommunicera med ärlighet

Du behöver inte låtsas att du var den som fattade beslutet, men du ska ändå äga det. Något i stil med: ”Det här är ett beslut som fattats på ledningsnivå, och mitt ansvar nu är att se till att vi genomför det på bästa sätt.” Det är ärligt och det är ledarskap.

Fokusera på varför före vad. Människor accepterar förändringar lättare när de förstår logiken bakom dem, även om skälen inte är perfekta. Och erkänn svårigheterna. ”Jag förstår att det här innebär en omställning” är mycket mer trovärdigt än att låtsas att allt bara är positivt.

Det som däremot aldrig fungerar är att skylla ifrån sig uppåt. ”Jag håller inte med heller, men det kommer uppifrån” kanske känns solidariskt i stunden, men det underminerar förtroendet för hela organisationen och gör ditt eget ledarskap ihåligt. Kom ihåg Extreme Ownership: det är ditt beslut nu, oavsett vem som fattade det.

Skapa delaktighet inom ramarna

Policyn i sig kanske inte är förhandlingsbar, men hur ni genomför den ofta är. Låt teamet vara med och forma övergången. Finns det aspekter av den nya policyn där de kan ha inflytande? Kanske tidpunkter, arbetsmetoder eller prioriteringar? Principen är enkel: ni kanske inte kan påverka vart ni ska, men ni kan påverka hur ni tar er dit.

Skapa också utrymme för teamet att lufta sina reaktioner, och lyssna på riktigt. Förmedla legitima synpunkter vidare uppåt. Men låt inte mötena fastna i gnäll som bara förstärker negativiteten. Du kan lyssna på oro och besvikelse utan att låta det ta över.

Visa det genom handling

Din trovärdighet kommer inte från vad du säger utan från hur du agerar. Var den första att anpassa dig till det nya. Om det handlar om nya rutiner eller system, visa genom exempel hur man förhåller sig konstruktivt till förändringen. Stötta de teammedlemmar som har svårast med omställningen, och följ upp hur det går. Om det uppstår verkliga problem, eskalera dem uppåt.

Det bygger förtroende över tid, inte bara i den här situationen utan i alla som kommer efter.

Du kommer inte alltid att kunna göra alla nöjda, och det är okej. Ditt mål är inte att vara populär, utan att vara någon teamet litar på även när tiderna är tuffa.

Giftpillret: medarbetaren som alltid klagar

Vi har alla träffat på dem. Medarbetaren som verkar ha gjort klagande till en konstform. Oavsett vilka förändringar som genomförs, vilka förbättringar som görs eller hur bra stämningen är i övrigt, så hittar de alltid något att invända mot. Det är tröttsamt, och det påverkar hela teamet.

Men innan du sätter en etikett på någon är det värt att stanna upp och fråga sig varför. Ständiga klagomål är sällan uttryck för ren illvilja. Ofta handlar det om någon som känner sig förbisedd, saknar inflytande över sin arbetssituation eller upplever att deras erfarenhet inte tas på allvar. Ibland är det faktiskt någon som bryr sig mycket om verksamheten men uttrycker sin frustration på ett destruktivt sätt. Det förändrar inte problemet, men det förändrar hur du bör angripa det.

Det är också värt att skilja på konstruktiv kritik och destruktiva klagomål. Den som kommer med invändningar och förslag på hur något kan bli bättre är en tillgång. Den som hittar fel utan att bidra med alternativ är något annat.

Vad det gör med teamet

Negativitet sprider sig. Andra teammedlemmar börjar känna sig nedstämda, börjar ifrågasätta beslut de tidigare stött, och i värsta fall börjar de undvika personen helt, vilket skapar klyftor som är svåra att läka. Energi som borde läggas på arbetet läggs istället på att hantera stämningen. Det är ett problem du inte kan låta växa.

Hur du hanterar det

Börja med att lyssna, på riktigt. Boka ett enskilt samtal och försök förstå vad som faktiskt driver beteendet. Finns det legitima bekymmer bakom klagomålen? Ibland gör det det, och då är det din uppgift att ta dem på allvar.

Sätt sedan tydliga gränser. Förklara skillnaden mellan feedback som hjälper och klagomål som bara tar energi. Alla åsikter är välkomna, men de behöver framföras konstruktivt och helst med ett förslag på lösning i bagaget.

Ett knep som faktiskt fungerar ibland: ge personen ansvar för det de klagar på. Om någon ständigt kritiserar en viss process, ge dem uppdraget att förbättra den. Det är förvånansvärt ofta ett giftpiller förvandlas till en tillgång när de plötsligt äger problemet själva.

När du adresserar beteendet, fokusera på vad som händer och inte på vem personen är. "När möten ofta avslutas med invändningar utan lösningsförslag påverkar det teamets motivation" är en helt annan konversation än "du är alltid så negativ." Den ena leder framåt, den andra skapar försvar.

När ingenting hjälper

Ibland, trots allt, fortsätter beteendet. Du har lyssnat, satt gränser, gett ansvar och haft de jobbiga samtalen, och ändå är situationen densamma. Då är det dags att fatta ett svårare beslut. Det kan handla om omplacering eller, i förlängningen, uppsägning. Det är inte ett misslyckande från din sida, det är ledarskap.

Din lojalitet som chef ligger hos teamet som helhet. En person som aktivt motarbetar en positiv arbetsmiljö och drar ner andra kan inte få fortsätta att göra det på resten av teamets bekostnad.

Det bästa är att förebygga

Många giftpiller uppstår i miljöer där folk inte känner sig hörda. En kultur där konstruktiv feedback uppmuntras, där förändringar kommuniceras tydligt och där medarbetare har reellt inflytande över sin arbetssituation, förebygger en hel del. Och som alltid: det beteende du modellerar själv sätter tonen för vad som är acceptabelt i teamet.

När lukt blir en ledarskapsfråga

Det finns många obekväma samtal i chefsrollen, men få är så känsliga som när du behöver ta upp personlig hygien med någon i teamet. De flesta skjuter upp det så länge de kan, och det är mänskligt. Men problemet löser sig inte av sig självt, och under tiden är det ofta kollegorna som får lida i tysthet.

Sårigheten är uppenbar. Det känns extremt personligt, potentiellt kränkande, och du vet inte hur personen kommer att reagera. Risken att såra någon eller förvärra situationen är verklig. Men risken att inte göra något är också verklig.

Hur du gör det

Välj ett privat rum och en tid när ni inte kommer att bli störda. Det ska aldrig ske i närheten av andra, inte ens i förbifarten. Tonen ska vara vänlig men tydlig, och fokus ska ligga på situationen snarare än på personen.

En öppning som brukar fungera: ”Jag behöver ta upp något känsligt med dig, och jag vill att du vet att jag gör det för att jag bryr mig om dig och om teamet. Jag och många andra har noterat att det ligger en stark doft av svett runt dig som kan vara störande för andra.”

Sedan är det viktigt att inte bara konstatera problemet och lämna

personen ensam med det. Fråga vad du kan göra för att hjälpa. Det kan finnas medicinska orsaker bakom, ekonomiska begränsningar, eller så är personen helt enkelt inte medveten om situationen. Ditt jobb är inte att döma utan att öppna upp för en lösning. Kanske är en svettluktt ett resultat av att personen cyklar till jobbet och inte själv märkt det, då är lösningen kanske så enkel att man blir medveten om det och duschar när man kommer fram.

Efter samtalet

Ge personen tid och utrymme att hantera det. Följ upp diskret efter en vecka eller två, utan att göra det till ett stort nummer. Och när du ser förbättringar, visa uppskattning, det behöver inte vara mer än att du märker det och säger det.

Hur du hanterar det här samtalet påverkar förtroendet för dig som chef mer än du kanske tror. Det som är svårt att säga är ofta det som betyder mest att höra.

Teamaktiviteter: när teamet möts utanför jobbet

Det finns saker som inte händer i möten, inte i 1:1-samtal och inte i Slack-trådar. De händer när någon oväntat är duktig på boule, när en kollega man aldrig pratat så mycket med visar sig vara löjligt bra på att lösa escape rooms, eller när man skrattar åt samma sak i ett Laser dome och plötsligt har ett gemensamt minne som ingen annan i organisationen delar.

Det låter mjukt. Men effekten på teamkänslan är konkret och mätbar i det dagliga arbetet.

Varför det spelar roll

Människor samarbetar bättre med människor de känner. Det är inte en ledarskapsteori, det är ett grundläggande mänskligt beteende. När ditt team känner varandra bortom sina yrkesroller, vet vem som är rolig, vem som tar saker på för stort allvar och vem som alltid hittar en lösning när något går fel, sänks trösklarna för allt. För att be om hjälp. För att ge ärlig feedback. För att säga ifrån när något inte fungerar.

Det bygger också en känsla av att vara just ett team, inte bara en grupp individer som råkar ha samma chef. Den känslan är svår att

skapa enbart genom bra mötesstruktur och tydliga rollbeskrivningar. Den kräver gemensamma upplevelser.

Det behöver inte vara en after work

Många chefer fastnar i tanken att teamaktivitet betyder after work på en bar. Det kan vara det, men det behöver inte vara det, och det är ofta inte det bästa alternativet. Alla dricker inte alkohol, alla har inte möjlighet att stanna kvar sent, och för det mesta är det inte ölet som skapar sammanhållningen utan det ni gör och upplever tillsammans.

Laser dome, escape rooms, boule, matlagningskurs, minigolf, en gemensam promenad med fika efteråt. Det som fungerar beror på teamet, och det är värt att fråga vad folk faktiskt skulle tycka var roligt snarare än att bestämma själv. Att låta teamet vara med och välja ökar engagemanget redan innan aktiviteten börjat.

En sak som är lätt att missa men som betyder mer än man tror: var tydlig med när du räknar med att kvällen är slut. Inte alla har möjlighet att stanna hur länge som helst, några ska hem till barnvakt, andra ska hämta barn hos farmor. När folk vet att aktiviteten är planerad till exempelvis 18 till 21 kan de planera sin kväll och närvara helhjärtat istället för att sitta med ett öga på klockan och oroas för hur de ska lösa det praktiska. De som vill stanna längre kan alltid göra det, men ingen ska behöva lämna tidigt för att de inte visste vad de hade att förhålla sig till.

Hur ofta och när

Det finns inget rätt svar på hur ofta, men en till två gånger per år är ett rimligt minimum för att det ska ha någon effekt. Gör det för sällan och det blir en händelse utan kontinuitet. Gör det för ofta och det riskerar att kännas som ett obligatorium snarare än något man ser fram emot.

Tajmingen spelar roll. En aktivitet efter en tuff period, en stor leverans eller en omorganisation kan göra extra nytta. Det signalerar

att du ser vad teamet gått igenom och att ni förtjänar att göra något roligt tillsammans. Det är inte en belöning i formell mening, men det upplevs ofta så.

Ditt ansvar som chef

Det är lätt att låta teamaktiviteter hamna längst ner på prioriteringslistan när det är mycket att göra. Men det är ofta precis när det är som mest att göra som behovet är som störst. Att investera några timmar i att göra något roligt ihop kan ge tillbaka mångfald i form av bättre stämning, starkare relationer och ett team som faktiskt vill vara just det teamet.

Det kräver inte en stort budget eller en avancerad planering. Det kräver att du tar initiativet, sätter ett datum och ser till att det faktiskt blir av.

När teamet inte fungerar ihop

Det finns få saker som är lika utmattande som när teamet inte fungerar på grund av dåliga relationer. Vi pratade tidigare om vikten av team-aktiviteter, men ibland hjälper det inte. Du kan ha de skickligaste människorna och de bästa planerna, men om Anna och Björn inte kan stå ut med varandra rinner energin bort i konflikter som aldrig riktigt löser sig.

Signalerna kommer före stormen

Ofta märker du det på små saker innan det blivit ett öppet problem. Sara rullar med ögonen när Marcus pratar i möten. Erik svarar alltid kort på Linas mejl. Folk slutar småprata innan mötena börjar. Mejltrådarna blir allt formellare.

Det är frestande att hoppas att det löser sig självt. Det gör det sällan. Tvärtom brukar det bara bli värre med tiden, och ju längre du väntar desto svårare blir det att ta tag i. Agera tidigt, även när det bara är en känsla av att något inte stämmer.

Tidigt ingripande behöver inte vara dramatiskt

Börja enkelt. Ha korta enskilda samtal: "Hur känns det i teamet just nu?" Blanda om i mindre grupparbeten så att folk lär känna

varandra i andra konstellationer. Se till att folk får erkännande för sina bidrag så att ingen känner sig förbisedd.

Hälften av alla konflikter jag sett har bottnat i att folk inte visste vem som skulle göra vad. När Maria och Johan båda tror att det är deras ansvar att leda projektet blir det bråk, inte för att de är svåra människor utan för att du inte satt tillräckligt tydliga ramar. Investera tid i att klargöra roller och ansvar, det förebygger mer än du tror.

Bygg också en struktur för hur ni pratar om hur ni jobbar tillsammans, inte bara vad ni levererar. Regelbundna avstämningar där det finns utrymme för det sänker tröskeln för feedback och minskar risken att frustration hinner byggas upp.

När det redan gått för långt

Ibland har konflikten redan eskalerat. Då är du inte terapeut, men du är ansvarig för att teamet fungerar, och det betyder att du måste ha de jobbiga samtalen, både enskilt och tillsammans.

Det som ser ut som personkonflikter handlar ofta egentligen om systemproblem: oklara roller, bristande kommunikation, eller att folk har helt olika bild av vad som förväntas av dem. Det är saker du faktiskt kan göra något åt.

Men ibland är det bara så att två personer inte kommer att fungera tillsammans, oavsett vad du gör. Då måste du fatta svåra beslut om omorganisation eller, i värsta fall, om vem som ska stanna kvar.

Det du faktiskt kan påverka

Som ledare kan du känna dig maktlös när vuxna människor fastnar i konflikter som verkar löjligen utifrån. Men konflikter är mänskliga och naturliga, och din roll är inte att eliminera dem utan att se till att de inte förstör för alla andra.

Du kan inte lösa alla relationsproblem. Men du kan vara närvarande nog att fånga dem tidigt, tydlig nog att förebygga de som handlar

om struktur, och modig nog att ta samtalen när det ändå skär sig. En bra relation mellan medarbetare byggs i de små vardagliga interaktionerna, och din roll är att skapa förutsättningar för att de interaktionerna ska bli bra.

Oavsiktliga sexuella trakasserier

Det finns en gråzon inom trakasserier på arbetsplatsen som många ledare kämpar med, och som är svårare att hantera än de uppenbara fallen. Det handlar om situationer där någon säger eller gör något som upplevs som sexuellt kränkande, utan att ha haft för avsikt att kränka.

Det kan handla om kommentarer om utseende som uppfattas som olämpliga, skämt med sexuella undertoner som inte landade som tänkt, beröring som uppfattas som påträngande, eller komplimanger som får mottagaren att känna sig objektifierad. Det avgörande är inte avsikten utan upplevelsen. Det är mottagarens upplevelse som avgör om något är ett trakasserier, inte hur det var menat.

Varför händer det?

Ofta handlar det om bristande medvetenhet, att personen helt enkelt inte förstår hur deras beteende uppfattas av andra. Det kan också handla om generationsskillnader, vad som ansågs acceptabelt för tjugo år sedan är det inte nödvändigtvis idag, eller kulturella skillnader i en mångkulturell arbetsmiljö. En faktor som är lätt att missa är maktstrukturer: chefer och seniora medarbetare förstår inte alltid hur deras position påverkar hur deras ord och handlingar tolkas av andra. Det som känns som en vänskaplig kommentar från chefen kan upplevas helt annorlunda av mottagaren.

Konsekvenserna är verkliga oavsett avsikt

För den drabbade innebär det stress, minskad arbetstillfredsställelse och känslor av att bli objektifierad. För organisationen försämrar arbetsmiljön och det finns risk för rättsliga konsekvenser. Och för personen som oavsiktligt kränkt kan det förstöra relationer och skada både rykte och karriär, trots att hen aldrig menade något illa.

Förebyggande arbete

Som ledare behöver du skapa tydliga riktlinjer som inte bara listar vad som är förbjudet utan också beskriver vad som skapar en respektfull arbetsmiljö. Utbilda kontinuerligt om vad som kan uppfattas som kränkande, med konkreta exempel snarare än abstrakta principer. Och var en förebild i ditt eget beteende och språk, det sätter tonen mer än några riktlinjer någonsin kan göra.

När det händer

Agera snabbt men genomtänkt. Börja med att lyssna på den som känner sig kränkt och validera deras upplevelse, utan att omedelbart gå i försvar för den andre parten. Ha sedan ett öppet samtal med personen som oavsiktligt kränkt, med fokus på lärande snarare än bestraffning. Följ upp efteråt för att säkerställa att situationen förbättrats och att inga repressalier sker.

Några enkla tumregler värda att dela med teamet: tänk innan du talar, läs av hur folk reagerar på det du säger, fråga vid osäkerhet snarare än att anta att något är okej, och om någon påpekar att något du sa var olämpligt, be om ursäkt och lär dig av det.

Det viktigaste att komma ihåg

Avsikt är inte viktigare än påverkan. Det är en enkel princip men en som förändrar hur man tänker kring det här. Genom att förstå det kan du som ledare bygga en miljö där folk faktiskt känner sig trygga, inte bara en miljö där inga uppenbara övertramp sker.

När medarbetare bär på sorg och oro

Som ledare möter du människor i alla livets skeden. Ibland innebär det att du får stå bredvid någon som genomgår en av livets svåraste perioder, där sorgen eller oron tar över och arbetsplatsen blir platsen där man försöker hålla vardagen igång mitt i det omöjliga.

Utmaningarna har också förändrats i takt med att arbetsplatserna blivit mer globala. Det handlar inte längre bara om att hantera när en kollega går bort eller när någon förlorar en närstående nära. Idag kan du ha medarbetare som flytt från krig eller förtryck, där anhöriga fortfarande befinner sig i fara och hjälplösheten är en daglig börda som de bär med sig in på jobbet varje morgon.

Sorg ser olika ut

Sorg följer ingen tidtabell och den ser inte likadan ut hos alla. Den kan vara den akuta krisen när ett dödsfall inträffar, men den kan också vara den långdragna oron för en svårt sjuk familjemedlem, eller den kroniska ångesten för anhöriga i ett konfliktdrabbat område.

En medarbetare som nyligen fått besked om att en förälder blivit allvarligt sjuk kanske till synes fungerar som vanligt men har svårt att koncentrera sig. En annan som har familj kvar i ett krigsdrabbat land kanske vaknar varje natt och kollar nyheter, och bär med sig

den tröttheten och oron hela dagen. Som ledare behöver du förstå att det som syns på ytan sällan berättar hela historien.

När hjälplösheten är det svåraste

Särskilt utmanande blir det när medarbetaren befinner sig i en situation där de inte kan påverka eller hjälpa sina nära. Jag har mött medarbetare som flytt från krig och som varje dag lever med vetskapen om att deras föräldrar, syskon eller barn befinner sig i fara, utan att de kan göra något åt det.

Den typen av hjälplöshet är förödande på ett eget sätt. Den påverkar inte bara den enskilda medarbetaren utan hela teamet. Kollegor vill hjälpa men vet inte hur. Och du som ledare kan känna dig maktlös inför något du varken kan lösa eller lindra. Det räcker ändå att försöka.

Hur du stöttar i praktiken

Det viktigaste du kan göra är att skapa trygghet genom tydlighet. Var transparent med vad som gäller. Tydliggör att det finns utrymme för flexibilitet, att personen inte behöver prestera på toppnivå under krisen, och att jobbet finns kvar när de är redo att komma tillbaka på heltid. Det är enkla ord men de betyder oerhört mycket när man befinner sig i kaos.

Anpassa förväntningar och arbetsuppgifter utifrån vad personen faktiskt orkar. Ibland kan det hjälpa att tillfälligt minska komplexiteten i arbetet eller ge mer konkreta, strukturerade uppgifter som skapar en känsla av kontroll och mestring när allt annat känns ohanterbart.

Se till att information om tillgängligt stöd är lätt att hitta, företagshälsovård, kurator eller andra resurser. Många medarbetare vet inte vad som finns att tillgå, och det gäller särskilt de som kommer från andra länder och inte känner till hur det svenska systemet fungerar.

Respektera också att människor hanterar sorg på olika sätt. Vissa vill prata, andra vill arbeta sig igenom krisen. Vissa behöver mer tid hemma, andra finner faktiskt tröst i rutinerna och strukturen som jobbet ger. Följ medarbetarens signaler snarare än dina egna antaganden om vad som borde hjälpa.

När hela teamet påverkas

När en medarbetare går igenom en kris påverkas ofta hela teamet. Kollegor kan känna sig hjälplösa, oroliga, eller i vissa fall frustrerade över en förändrad arbetsbörda som ingen valt. Som ledare behöver du hantera båda sidorna.

Kommunicera öppet men respektfullt. Informera teamet i den mån det är möjligt och lämpligt, men respektera alltid den drabbades integritet. Ibland räcker ett enkelt ”Anna går igenom en svår tid just nu och arbetar deltid ett tag” för att ge teamet tillräckligt för att förstå situationen utan att det blir mer än det behöver vara.

Var proaktiv med att se över arbetsfördelningen så att ingen kollegas arbetsbörda blir ohållbar på sikt. Det är lätt att förbise det när fokus ligger på den som har det svårt, men det är viktigt för att inte skapa ny frustration i teamet.

Skapa också utrymme för empati. Låt teamet veta att det är okej att visa omtanke, men utan att göra kollegan till ett projekt som alla försöker lösa.

Det långsiktiga perspektivet

För medarbetare som lever med kronisk oro, som de med anhöriga i krigsdrabbade områden, handlar stödet om långsiktighet. Den typen av stress försvinner inte efter några veckor. Istället handlar det om att skapa hållbara rutiner och rimliga förväntningar över tid.

Regelbundna check-ins, flexibilitet under perioder när situationen eskalerar och förståelse för att prestationen kan variera blir viktiga verktyg. Ibland kan det också handla om att hjälpa medarbetaren

att hitta sätt att känna sig mer handlingskraftig, kanske genom att stötta en välgörenhetsorganisation eller på andra sätt bidra till något som känns meningsfullt när man annars känner sig helt maktlös.

Det viktigaste du kan göra

Det är lätt att känna sig otillräcklig som ledare när du står inför en medarbetares djupa sorg. Men bara det faktum att du bryr dig och försöker förstå gör skillnad. Ditt ledarskap är aldrig mer värdefullt än i de stunderna, när du visar att personen framför dig är mer än en resurs.

Ibland räcker det med att säga: ”Jag förstår att det här är otroligt svårt. Vi löser det praktiska, du fokuserar på det som är viktigt just nu.”

Du kan inte ta bort sorgen eller lösa problemen. Men du kan skapa en arbetsplats där människor känner sig sedda, stöttade och respekterade även i livets svåraste stunder. Det är kanske det viktigaste ledarskapet av alla.

Del 3 - Du och andra chefer

Nu har vi pratat massor om dig och din roll och vad du kan behöva hantera i teamet. Men du står inte ensam, du har förmodligen en egen chef och om du har tur så har du också andra kollegor som är chefer och som har eller har haft liknande utmaningar som du har.

Bygga relationer i sidled

I ledarskapslitteraturen pratas det mycket om relationer uppåt och nedåt i organisationen. Hur du kommunicerar med din chef, hur du bygger förtroende med ditt team. Men en dimension glöms ofta bort: relationerna i sidled, med andra chefer och teamledare på samma nivå som du.

Det är synd, för de relationerna är ofta avgörande för hur väl du faktiskt kan göra ditt jobb.

Varför det spelar roll

Ditt team arbetar sällan i isolation. Ni är beroende av andra avdelningar för information, resurser, godkännanden och leveranser. När du har starka relationer med dina kollegor på chefsnivå skapar du en smidighet som syns direkt i hur arbetet flödar.

Tänk på det senaste projektet där ditt team behövde snabb hjälp från en annan avdelning. Gjorde det skillnad att du kunde gå direkt till rätt person och få lite prioritet för att man vill vara schysst mot sina kollegor, istället för att skicka en formell förfrågan som hamnade i kö? Förmodligen gjorde det stor skillnad, både för tidsåtgång och för resultatet.

Det handlar om mer än snabbhet. Starka sidledsrelationer gör att du och dina kollegor förstår varandras prioriteringar, vilket gör resursallokering enklare och naturligare. Det förebygger konflikter mellan team innan de hinner eskalera, för att det är mycket lätta-

re att lösa spänningar med någon du känner. Och det skapar ett naturligt flöde av information, där ni delar tidiga signaler om förändringar eller möjligheter som påverkar flera avdelningar, utan att det behöver gå via formella kanaler.

Hur du bygger de här relationerna

Börja med att identifiera vilka andra chefer ditt team regelbundet interagerar med eller är beroende av, och prioritera utifrån hur kritiskt beroendet är. Det är där du har mest att vinna.

Skapa sedan regelbundna kontaktytor. Det behöver inte vara stora möten, informella kaffeträffar eller korta avstämningar fungerar utmärkt. Konsistens är viktigare än frekvens. En kort check-in varannan månad som faktiskt blir av är mer värd än ambitiösa möten som sedan glöms bort.

Var genuint intresserad av deras situation. Fråga om deras mål, utmaningar, hinder och prioriteringar. Ju bättre du förstår vad de kämpar med, desto bättre kan du anpassa ditt teams arbetssätt för att underlätta samarbetet, och vice versa.

Erbjud hjälp innan du behöver hjälp. När du ser möjligheter att stödja en kollegas team, gör det utan att förvänta dig något tillbaka. Det bygger goodwill som är svårt att köpa på annat sätt.

Om ni är flera chefer på samma nivå som rapporterar till samma chef, kan ett bra sätt vara att ha ett återkommande möte varannan vecka där ni går varvet runt och lyfter sånt ni vill diskutera innanför stängda dörrar. Ta inte med er gemensamma chef och var överens om att det ni diskuterar i rummet stannar i rummet.

Det som kan vara knepigt

Sidledsrelationer har sina utmaningar. Ni konkurrerar ibland om samma resurser och har ibland motstridiga prioriteringar. Nyckeln är att fokusera på vad som är bäst för organisationen som helhet, inte bara för ditt eget team, och att vara transparent med dina behov

och begränsningar. Om du inte kan hjälpa till med något, förklara varför och föreslå alternativ. Ärlighet bygger förtroende på lång sikt.

När meningsskiljaktigheter uppstår, sök dialog direkt snarare än att eskalera uppåt. Det är nästan alltid möjligt att hitta en lösning om man pratar med varandra, och det stärker relationen snarare än att belasta den.

Vad det ger på sikt

Dina medarbetare märker skillnaden. När samarbetet mellan avdelningar flyter smidigt minskar frustrationen och produktiviteten ökar. Det skapar en positiv spiral som förstärker kulturen i hela organisationen. Det ger också en mycket mer positiv bild av hur organisationen fungerar om du kan säga "Jag ska snacka med Jonathan" istället för "De jobbar med sina saker, vem vet när de har tid".

Du är länken mellan ditt team och resten av organisationen. Ju starkare du gör den länken, desto mer värde kan du skapa, för ditt team, för dina kollegor och för organisationen som helhet.

Lär av varandra strukturerat

En sak jag sett fungera riktigt bra är när organisationen skapar ett återkommande forum där chefer träffas för att prata ledarskap, inte för att rapportera status eller lösa operativa problem, utan för att faktiskt lära av varandra. Min nuvarande arbetsgivare kallar det Leaders' Lunch: en gång i månaden samlas vi, får lunch och pratar om ett gemensamt ämne, 1:1-möten, feedback, hur man hanterar underprestation eller något annat som är relevant just då.

En av styrkorna med formatet är att det samlar chefer på alla nivåer. Du kan sitta i samma diskussionsgrupp som en CEO och en förstagångschef. Den mer seniora chefen kan dela med sig av erfarenheter som tar år att skaffa sig på egen hand, och får samtidigt en direkt känsla för vad som faktiskt är svårt för någon som är ny

i rollen. Det perspektivet är svårt att få till på annat sätt, och det river en del av de hierarkiska barriärer som annars finns i de flesta organisationer.

Du inser också snabbt att de utmaningar du brottas med inte är unika för dig, att någon annan i rummet hanterat exakt samma situation förra kvartalet och kanske hittat ett sätt som du aldrig tänkt på. Det bygger förtroende mellan chefer på ett sätt som är svårt att få till annars, och det gör hela chefskollektivet starkare.

Om det inte redan finns något liknande i din organisation är det värt att föreslå. Det kräver inte mycket, någon som tar ansvar för att boka det, ett ämne i förväg och en vilja att dela erfarenheter på riktigt snarare än att hålla fasaden uppe.

Managing up: att leda uppåt

Vi pratar mycket om att leda nedåt, om hur du kommunicerar med ditt team, bygger förtroende och får folk att växa. Men det finns en riktning som är minst lika viktig och som många nya chefer försummar: att leda uppåt.

Managing up handlar om att proaktivt bygga en stark relation med din chef och förstå hur du kan stödja dem samtidigt som du driver dina egna initiativ framåt. Det är inte smicker eller manipulation, det är en professionell färdighet som gör dig mer effektiv i din roll.

Varför det spelar roll

Din chef är din viktigaste bro till organisationens toppskikt, till resurser och till strategiska beslut. En stark relation uppåt ger dig bättre förutsättningar att lyckas i din nuvarande roll, och ökar din synlighet när framtida möjligheter dyker upp. Det är också så det fungerar i praktiken: när din chef lyckas skapas utrymme för dig och ditt team att växa.

Hur du gör det

Börja med att lära känna din chefs arbetsstil och prioriteringar. Hur vill de ta emot information? Kortfattat via mejl, detaljerade rapporter eller snabba muntliga uppdateringar? Vilka mål driver dem?

Hur bidrar ditt arbete till det de försöker uppnå? Det är grundläggande frågor som många aldrig ställer sig, och det syns.

Kom alltid med lösningar, inte bara problem. När du identifierar en utmaning, förbered ett förslag innan du tar upp det. Det visar att du tänker strategiskt och att du inte bara lyfter saker i knäet på din chef utan att ha tänkt igenom dem själv.

Kommunicera transparent och regelbundet. Håll din chef informerad om både framgångar och utmaningar innan de hinner bli akuta. Det förhindrar obehagliga överraskningar och bygger förtroende över tid. En chef som aldrig vet hur det går för dig och ditt team kommer förr eller senare att börja undra, och det är sällan ett bra läge att hamna i.

Se också bortom din egen avdelning. Försök förstå organisationens övergripande utmaningar och möjligheter. Det gör att du kan bidra med perspektiv som sträcker sig längre än ditt eget ansvarsområde, och det märks.

Vad som brukar gå fel

De vanligaste misstagen handlar om att vara alltför reaktiv istället för proaktiv, att fokusera enbart på sina egna behov utan att förstå sin chefs perspektiv, eller att undvika svåra samtal tills små problem vuxit till stora kriser. Ingen av de sakerna är svår att undvika om man är medveten om dem.

Det långsiktiga utbytet

När du stödjer din chef att lyckas får du mer förtroende och större autonomi. Det leder till fler möjligheter att påverka och ta på sig mer ansvar. Det är en positiv spiral, men den börjar med att du tar initiativet.

I en organisation där samarbete och förmågan att påverka ofta är viktigare än formell hierarki är managing up lika kritiskt som att leda nedåt. Det är inte en färdighet du utvecklar en gång och sedan

är klar med, det är något du arbetar med kontinuerligt i takt med att din roll och din organisation förändras.

När din chef är ett problem

De flesta ledarskapböcker handlar om hur du leder nedåt. Betydligt färre pratar om vad du gör när relationen uppåt inte fungerar. Men det händer, och det är en av de svåraste situationerna du kan hamna i som chef, för till skillnad från problem i ditt eget team har du begränsad möjlighet att påverka grundorsaken.

Det första steget är att vara ärlig med sig själv om vad det faktiskt handlar om.

Olika typer av svåra chefer

Det finns stora skillnader mellan olika typer av problematiska chefsrelationer, och de kräver olika hantering.

Micromanagement är ett av de vanligaste problemen. Din chef är inblandad i varje beslut, litar inte på att du gör jobbet och du känner att du aldrig riktigt har mandat. Det är frustrerande och ofta förödande för ditt eget ledarskap, för om du detaljstyrs uppifrån är risken stor att du gör detsamma nedåt utan att märka det.

Frånvaro och otydlighet är på många sätt motsatsen men lika problematiskt. Du får lite vägledning, sällan feedback och vet aldrig riktigt vad som förväntas. Det kan kännas som frihet men blir med tiden en källa till oro, särskilt när beslut behöver fattas och du inte vet om du har mandat.

Att få sina idéer och sitt teams resultat presenterade som någon annans är ett förtroendeproblem som är svårt att lösa utan att konfrontera det direkt. Det är en av de saker som snabbast underminerar förtroendet för en chef, och det är svårt att hålla motivationen uppe när det händer systematiskt.

Inkonsekvent och oförutsägbart ledarskap, där riktningen byts utan förvarning och beslut ändras från vecka till vecka, skapar en otrygghet som inte stannar hos dig. Den sprider sig till hela ditt team.

Det svåraste scenariot är när din chef aktivt motarbetar dig, underminerar dina beslut, pratar illa om dig uppåt eller sätter dig i situationer där du inte kan lyckas. Det är inte längre ett samarbetsproblem. Det är ett problem med psykologisk säkerhet på chefsnivå, och det kräver en annan typ av hantering.

Vad du kan göra

Börja med att försöka förstå vad som driver beteendet. En chef som micromanagerar kanske har haft dåliga erfarenheter av att delegera tidigare, eller är själv under press uppifrån. Det förändrar inte problemet, men det förändrar hur du bör angripa det.

Ha samtalet. Det är obehagligt men nödvändigt. Inte som en konfrontation utan som en öppen fråga om hur ni kan arbeta bättre ihop. ”Jag upplever att jag sällan får tillfälle att fatta beslut självständigt, och jag skulle vilja förstå hur du tänker kring det” är en annan konversation än ”du micromanagerar mig”. Samma sak, helt annan ingång.

Var tydlig med dina behov. Många relationer som ser ut som personkonflikter handlar egentligen om outtalade förväntningar. Vad behöver du för att göra ett bra jobb? Tydligare mandat, mer återkoppling, tillgång till information i tid? Säg det rakt ut och fråga om det är möjligt.

Dokumentera det som är viktigt. Om din chef är inkonsekvent eller om du hamnar i situationer där du behöver skydda dig själv, se till

att överenskommelser och direktiv finns skriftligt. Inte som ett juridiskt drag utan som ett sätt att skapa klarhet och ha något att luta sig mot när riktningen ändras.

Bygg relationer vid sidan om. Om din chef är den enda vägen till resten av organisationen är du väldigt sårbar. Sidledsrelationer med andra chefer, och om möjligt kontakter ett steg upp, ger dig alternativa kanaler för information och stöd.

Prata med HR, men med omdöme. HR är inte din chef och de kan inte alltid hjälpa, men i seriösa situationer, där din chef aktivt motarbetar dig eller beter sig på ett sätt som är oetiskt, är det rätt instans att involvera. Gör det med konkreta exempel, inte med känslor.

Hur länge ska du stanna?

Det är den fråga de flesta tänker på men få säger högt. Och det finns inget universellt svar, men det finns några frågor värda att ställa sig.

Påverkar situationen ditt teams välmående, inte bara ditt eget? Om din chefs beteende skapar osäkerhet, otydlighet eller orättvisa för ditt team har det gått från att vara ditt problem till att vara ett ledarskapsansvar. Du kan inte i längden skydda ett team från en organisation som inte fungerar.

Lär du dig fortfarande något? En svår chef kan ibland vara en av de bästa läromästarna, om inte i hur man leder, så i hur man inte leder. Men om situationen har gått från utmanande till passiviserande, om du slutat ta initiativ för att det ändå inte spelar någon roll, är det ett varningstecken.

Har du försökt på riktigt? Det är lätt att säga att man gjort allt man kan. Men har du haft det direkta samtalet? Har du sökt stöd inom organisationen? Har du gett det tid? Att lämna är ibland rätt, men det bör inte vara det första alternativet.

Äventyrar situationen din integritet? Om du regelbundet ombeds

göra saker du inte kan stå för, om du tvingas kommunicera saker du vet är felaktiga eller om kulturen kräver att du beter dig på ett sätt som strider mot dina värderingar, är det inte längre en fråga om tålamod. Då är det dags att gå.

Hur ser du på organisationen bortom din chef? Ibland är chefen problemet men organisationen i övrigt är bra. Kan du byta roll internt, få en ny chef, flytta till ett annat team? Det är värt att undersöka innan du lämnar helt. Ibland är lösningen närmre än man tror.

Att fatta beslutet

Om du kommit till slutsatsen att det är dags att se dig om, gör det med värdighet. Fortsätt göra ett bra jobb medan du söker, för din skull och för teamets. Prata inte illa om din chef, varken internt eller i intervjuer. Och när du väl bestämt dig, ta med dig lärdomen om vad du behöver i en chef, för det är en av de viktigaste frågorna du kan ställa i en ny rekryteringsprocess.

En dålig chef är inte ett misslyckande från din sida. Men att stanna för länge i en situation som gör dig sämre som ledare och som människa, det är ett val du har möjlighet att påverka.

Att navigera organisationspolitik

Organisationspolitik har dåligt rykte, och det är delvis förtjänat. Vi förknippar det med folk som tar åt sig äran för andras arbete, som bygger allianser för att skydda sin egen position eller som spelar spel på andras bekostnad. Den typen av politik finns, och den är destruktiv.

Men det finns en annan sorts organisationspolitik som inte handlar om manipulation utan om förståelse. Om att förstå hur beslut faktiskt fattas, vem som påverkar vem och hur du får gehör för det du tror på. Den kunskapen är inte smutsig, den är nödvändig. Och chefer som saknar den undrar ofta varför bra idéer aldrig går igenom och varför andra verkar få resurser och uppmärksamhet som de själva inte lyckas få.

Förstå hur beslut egentligen fattas

I de flesta organisationer finns det två beslutsprocesser: den formella och den verkliga. Den formella syns i organisationsschemat och i mötesagendan. Den verkliga sker i korridoren innan mötet, i det informella samtalet mellan två personer som litar på varandra, eller i en fråga som ställs till rätt person vid rätt tillfälle.

Det betyder inte att formella processer är meningslösa. Men det betyder att om du bara spelar det formella spelet missar du en stor del

av hur saker faktiskt händer. Ta dig tid att förstå vem som egentligen påverkar besluten i din organisation, inte bara vem som har titeln utan vem vars åsikt väger tungt när det verkligen gäller.

Bygg relationer innan du behöver dem

En av de vanligaste misstagen är att börja bygga relationer först när man behöver något. Då är det för sent, eller åtminstone mycket svårare. Relationer som byggs i lugnt läge, utan en dold agenda, är de som håller när det blir svårt.

Det handlar inte om att vara strategiskt trevlig eller att nätverka på ett uträknande sätt. Det handlar om att genuint intressera sig för vad andra jobbar med, förstå deras utmaningar och leta efter sätt att bidra utan att förvänta sig något tillbaka. Det är inte naivt, det är en långsiktig investering som de flesta inte orkar göra.

Förstå vad andra behöver

Politik handlar ofta om intressen, och intressen är sällan hemliga om du tar dig tid att lyssna. Din kollega på produktavdelningen vill visa att deras team levererar i tid. Din chef vill se ut som en framgångsrik ledare inför sin chef. Den andra avdelningens chef försöker skydda sin budget inför nästa kvartal.

När du förstår vad andra behöver kan du formulera dina idéer och förslag på ett sätt som också tillgodoser deras intressen. Det är inte manipulation, det är empati tillämpad i en professionell kontext. En idé som bara gynnar dig är svårare att sälja än en idé som gynnar flera.

Välj dina strider

I en organisation finns det alltid saker som irriterar, beslut du inte håller med om och processer som känns onödiga. Du kan inte kämpa mot allt, och om du försöker förlorar du trovärdighet och energi på saker som inte spelar roll i längden.

Fråga dig själv innan du tar en strid: hur viktig är den här frågan egentligen? Är det något som påverkar ditt team, din förmåga att leverera eller något du verkligen tror på? Eller är det något som mest irriterar dig? De förra är värda att kämpa för. De senare är ofta bättre att låta gå.

Och när du väl väljer en strid, välj den rätt. Det betyder att ha fakta på din sida, att ha pratat med rätt personer i förväg och att lyfta frågan på ett sätt som inte sätter folk i försvarsposition.

Var konsekvent och förutsägbart

Det som bygger verkligt förtroende i en organisation är inte att vara den mest politiskt skicklige, utan att vara den som alltid är sig själv. Den som säger samma sak i mötet som utanför det. Den som inte byter åsikt beroende på vem som är i rummet. Den som levererar det de lovar.

I en miljö där folk spelar spel är konsekvens och ärlighet starkare kort än de flesta tror. Folk söker sig till personer de litar på, och tillit byggs inte genom smart positionering utan genom att vara densamma oavsett sammanhang.

Vad du ska undvika

Det finns beteenden som kortsiktigt kan verka smarta men som på sikt förstör ditt förtroende och din förmåga att påverka.

Att ta åt dig äran för andras arbete är det snabbaste sättet att förlora respekten från ditt team och dina kollegor. Folk minns, även om de inte säger något.

Att prata illa om kollegor eller andra avdelningar för att höja din egen status fungerar sällan som tänkt. Det du säger om andra berättar mer om dig än om dem.

Att alltid anpassa din åsikt efter vem som är i rummet gör dig oläsbar och opålitlig. Det märks snabbare än du tror.

När dina medarbetare klagar på en kollega till dig

Det händer förr eller senare. En av dina medarbetare knackar på, stänger dörren bakom sig och berättar att de inte trivs under sin chef, din kollega på chefsnivå. Kanske är det en enstaka frustration, kanske är det något mer systematiskt. Oavsett vilket befinner du dig plötsligt i ett av de knepigare lägena i chefsrollen.

Det som gör det svårt är att du har lojaliteter åt flera håll samtidigt. Du bryr dig om din medarbetare och vill lyssna på riktigt. Du har en relation med din kollega som du inte vill underminera. Och du har ett ansvar för organisationen som helhet. Ingen av de lojaliteterna är fel, men de drar i olika riktningar.

Lyssna, men håll dig neutral

Det första du behöver göra är att lyssna. Inte halvhjärtat, inte med ett öga på klockan, utan på riktigt. Personen framför dig har tagit ett steg som förmodligen känts stort, att gå utanför sin egen kedja och prata med en annan chef. Det förtjänar din uppmärksamhet.

Men lyssna med ett öppet sinne. Det du hör är en persons upplevelse av en situation, inte hela sanningen. Din kollega är inte i rummet och kan inte ge sin bild. Det du hör kan vara helt korrekt, delvis

korrekt eller färgat av en konflikt du inte känner till bakgrunden på. Håll den insikten levande medan du lyssnar.

Undvik att instämma för snabbt. Det är mänskligt att vilja visa empati genom att bekräfta det man hör, men ”ja, det låter verkligen problematiskt” om din kollega är en tröskel du inte bör passera för-
rån du vet mer. Du kan visa att du lyssnar och tar det på allvar utan att ta ställning.

Vad du inte ska göra

Kasta inte skit på din kollega, även om det du hör låter allvarligt eller till och med om du känner igen dig i beskrivningen. Det är frestande att visa solidaritet med personen framför dig, men om du börjar instämma i kritiken av din kollega underminerar du en person som inte har möjlighet att försvara sig i det samtalet. Det är inte rättvist, och det är inte professionellt.

Lova inte saker du inte kan hålla. ”Jag ska se till att det här ordnar sig” eller ”det här ska jag ta upp” är löften som kan skapa förväntningar du inte har mandat att infria. Du vet inte vad som faktiskt hänt och du vet inte vad du kan påverka.

Gör dig inte till mellanhand om personen inte bitt om det. Din uppgift i det här samtalet är inte att lösa konflikten, det är att lyssna och hjälpa personen förstå vilka vägar framåt som finns.

Och berätta inte för din kollega att någon klagat på hen, åtminstone inte direkt och inte med namn. Det förstör förtroendet för dig som samtalspartner och kan försätta medarbetaren i en svår sits.

Ställ frågor istället för att dra slutsatser

Istället för att tidigt bilda dig en uppfattning, ställ frågor som hjälper dig och personen framför dig att förstå situationen bättre.

Har du pratat med din chef om det här direkt? Vad hände i så fall? Är det här något som hänt en gång eller ett mönster? Hur påverkar

det ditt dagliga arbete? Vad skulle du behöva för att situationen ska kännas bättre?

De frågorna tjänar två syften. De ger dig en bättre bild av vad du faktiskt har att göra med, och de hjälper ofta personen att själv sortera i vad som är problemet och vad de egentligen vill ha hjälp med.

Vägled dem till rätt kanal

Om det handlar om en arbetsmiljöfråga, något som påverkar personens välmående eller prestation på ett allvarligt sätt, är HR rätt instans. Din roll då är att uppmuntra personen att ta det steget och försäkra dem om att det är okej att göra det.

Om det handlar om något som kan lösas genom ett direktsamtal mellan medarbetaren och deras chef, hjälp dem att förbereda det samtalet. Hur kan de lyfta det på ett konstruktivt sätt? Vad vill de uppnå?

Om det du hör antyder något riktigt allvarligt, diskriminering, trakasserier eller något som bryter mot organisationens värderingar, har du ett eget ansvar att agera. Då räcker det inte att hänvisa vidare, då behöver du involvera HR oavsett om personen vill det eller inte.

Din relation till kollegan

Det svåra med den här typen av situation är att den sätter din relation till kollegan i ett nytt ljus, oavsett om du vill det eller inte. Du har nu information om hur hen upplevs av åtminstone en medarbetare, och det är svårt att lägga det åt sidan.

Om du har en bra relation med kollegan och det du hört oroar dig, kan du välja att ta upp det indirekt i ett eget samtal. Inte ”en av dina medarbetare sa att...” utan snarare en öppen fråga om hur de upplever att det fungerar i teamet just nu. Det är ett sätt att ge dem möjlighet att reflektera utan att du avslöjar något eller pekar ut någon.

Om du däremot ser ett mönster, om det är flera medarbetare som söker sig till dig med liknande berättelser, har du ett ansvar att ta det vidare. Inte som skvaller, utan som ett ledarskapsansvar. Då är det din gemensamma chef, eller HR, som behöver vara nästa steg.

Det du tar med dig

Den här typen av samtal är en påminnelse om hur mycket en chef påverkar människors vardag. Dina medarbetare som söker sig till dig gör det för att de inte vet vart de annars ska gå. Det är ett förtroende värt att förvalta varsamt, och det bästa du kan göra är att lyssna ordentligt, hålla dig neutral och hjälpa dem hitta en väg framåt som de själva äger.

Epilog

Det finns inget facit.

Det är kanske det viktigaste jag kan lämna dig med efter allt det här. Ingen av de modeller, principer eller råd du läst om fungerar exakt likadant för alla, i alla organisationer, med alla team. Det finns chefer som gjort precis rätt saker och ändå haft det svårt. Och chefer som gjort nästan allt fel men ändå fått ett team som fungerat, ett tag i alla fall.

Det jag vet är att avsikten spelar roll. Att de chefer jag respekterat mest inte alltid fattat rätt beslut, men de har alltid brytt sig. Om sitt team, om att göra ett bra jobb, om att vara lite bättre i nästa samtal än de var i det förra.

Det är dit du är på väg. Inte mot perfektion, utan mot en lärande rörelse i rätt riktning.

Du kommer att göra misstag. Skjuta upp ett jobbigt samtal för länge. Lösa ett problem åt teamet när du borde ha ställt en fråga istället. Missa att någon i rummet inte mår bra. Jag gör det fortfarande.

Det du kan styra är vad du gör efteråt. Äger du det? Lär du dig av det? Berättar du det, för ditt team, för dig själv, utan att lasta dig

med skuld som inte leder någonstans?

Om du kan svara ja på de frågorna är du redan en bra chef. Inte för att du är felfri, utan för att du tar uppdraget på allvar.

Det räcker gott.

