

24

**OM DU ÄR EN VÄNLIG,
OMHÄNDERTAGANDE
GRÖN CHEF**





Du är mjuk, vänlig och bryr dig om dina medarbetare. Du är en god lyssnare och du skulle aldrig ta åt dig äran för andras idéer. Sträck på dig. Du har många avundsvärda egenskaper, och dina medarbetare vet om det. Visst, en del av dem önskar kanske att du vore lite mer distinkt och att du bestämde dig snabbare, men det kan du ju arbeta med, eller hur?

Låt oss kika på vilka medarbetare du har de största utmaningarna med.

DINA RÖDA MEDARBETARE ...

MATCHNING: HYFSAD

... menar att du är en trevlig prick. En som låter dem jobba på med sitt, som inte stör alltför mycket och som är uppskattad av många. De tycker att du är duktig på att få ihop laget även om de själva egentligen inte ser sig som en del av det. De förstår att du anstränger dig för att stämningen ska vara god i gruppen.

Om du som grön chef skulle leta personal, är väl frågan vad du tycker när du ställs inför en riktigt röd kandidat. Du vet vid det här laget att ni står långt ifrån varandra. Det beror till viss del på hur du ser på din

ledarroll. Om du vill vara en i gänget, en som är omtyckt av din personal, ja, då kan de röda bjuda på en eller annan utmaning.

Din mjuka och vänliga sida är egentligen bortkastad på de röda. De vill ändå inte bli strukna medhårs. Den goda nyheten är att du kan investera mer tid på andra medarbetare.

Å ANDRA SIDAN ...

... tycker dina röda medarbetare att du är en jäkla mes. Du står aldrig på dig och de kör över dig hur lätt som helst. För den röde är det förstås en god nyhet. Det är inte ovanligt att röda medarbetare helt sonika bortser från den gröne chefens rekommendationer. (Vem försöker jag lura? De struntar faktiskt i dig emellanåt.)

Dessutom tar du alldeles för lång tid på dig. Om en röd medarbetare kommer till dig med en fråga så vill han eller hon ha svar omedelbart, de avskyr att vänta. Har du inte svar direkt gör de på sitt sätt i alla fall. Om du lyckas förhindra vidare action så kanske du ber om anstånd till i eftermiddag med svaret. Och när är det? Direkt efter lunchen förstås. Klockan ett är den röde medarbetaren tillbaka med sitt krav. Nu dessutom lite irriterad. *Varför är det så svårt att ta ett enkelt beslut?* Att det kan handla om mycket pengar eller påverka tolv andra på firman struntar den röde i. För honom eller henne är det här ingen stor sak. Nu kör vi. Och du känner dig pressad.

De där ohövlige, bufflige, arroganta ... jag ska, jag ska, jag ska ...

Göra vadå, egentligen? Här gäller det att hålla två tankar i skallen samtidigt. Medan du tycker att rätt beteende är riktigt jobbigt att hantera så har du samtidigt koll på att de röda medarbetarna faktiskt får en hel del gjort. Visst, de går utanför ramarna lika ofta som du tar en kopp kaffe, men de får jobbet gjort. De gillar tuffa utmaningar och de kan befria dig från en massa obehag – om du bara vet hur du ska hantera dem. Och för just dig som grön chef finns det specifika saker du behöver göra för att komma vidare med de röda.

De röda gillar att prata om resultat och att nå mål. De uppskattar inte att du slösar med deras tid och ägnar dig åt oväsentligheter. Smyg inte runt och viska – uttryck dig tydligt och distinkt. På det viset får du deras uppmärksamhet.

Tydlighet. Du är för luddig i ditt sätt att uttrycka dig. Du behöver bli betydligt mer rakt på sak. Pang på rödbetan om du så vill.

Säg inte: *Det hade varit toppen om du kunde hitta en stund vid tillfälle att ta dig en snabb titt på området X. Jag vet att du har mycket nu, men jag skulle verkligen uppskatta om du bla bla bla ...*

Säg istället: *Jag vill att du löser problemet med område X fortast möjligt. Gör du det?*

Bra. Nu blev du begriplig. Det gillar de röda.

Den röda har en inbyggd tävlingslust. Det innebär att hon eller han gillar att vinna en diskussion. Det betyder också att de kan ta i och säga snudd på vad som helst för att gå segrande ur det hela. De kan till och med uppträda aggressivt eftersom de vet att du viker ner dig då. Låt dig inte luras, det är bara ett spel. Återgå hela tiden till fakta, peka på kända detaljer kring det ni diskuterar.

Det här är verkligen viktigt. Du får under inga omständigheter tillåta dina medarbetare att köra över dig. Observera: du ska inte höja rösten. Det du gör är att vänta ut stormen och helt enkelt upprepa det du sagt tidigare. Igen och igen. Jag lovar – det är inte personligt.

Men framförallt – öka tempot. De röda medarbetarna vill pressa plattan i mattan, och vill du verkligen ha dem med dig får du ibland gå emot din instinkt att sova på saken.

Gör du det kommer det att bli bra mellan er. De röda kommer att respektera dig, de kommer inte att hylla dig, men deras respekt är inte lätt att vinna. Gör de det kanske de även kommer att tycka om dig.

DINA GULA MEDARBETARE ...

MATCHNING: GOD

... anser också dig vara en trevlig prick. Du är en ganska oförarglig och oproblematiske chef. Eftersom du inte gör mycket väsen av dig och eftersom du tillåter dem att göra som de vill, har de inga problem med dig. När de slarvar kommer du aldrig att halshugga dem. Istället smyger du upp vid deras skrivbord eller arbetsplats med förstulna små antydningar om att saker och ting eventuellt hade kunnat utföras annorlunda.

Sånt här gillar de gula i teamet. De är löjligt känsliga för kritik. De är inte långsinta, som du, men de lider i stunden. Din mjuka stil funkar bra här. Att du dessutom kommer ihåg att gratulera dem när de fyller år ger massvis av pluspoäng. Eftersom de gillar att prata, och du är en så god lyssnare, finns här många positiva förutsättningar för ett riktigt smidigt arbetsklimat.

Strängt taget funkar ni rätt bra tillsammans.

Å ANDRA SIDAN ...

... tycker även de gula att du kan vara rätt ängslig emellanåt. De vet inte riktigt var de har dig, eftersom du döljer dina känslor. Om de lanserar en vild idé och vill höra vad kreativa de var, kommer ju du att reagera med att sätta upp händerna och säga att det där tror du inte på. Du gillar inte nya idéer något särskilt, och eftersom de gula kläcker såna flera gånger i timmen kommer de att känna ditt ogillande. Eftersom du är chefen så är din åsikt viktig. Problemet är att du ganska ofta behåller din åsikt för dig själv, eller så dissas du den nya idén. Det kan inverka negativt på de gulas goda humör.

Det här är något av ett dilemma. När det kommer till just förändringar står ni långt ifrån varandra. Du kan låtsas att du gillar förändringar, men i grund och botten trivs du med hur det funkar nu. Erkänn det, så kan vi gå vidare. Men de gula andas förändringar. De initierar nya synsätt hela tiden. Det finns ingenting de älskar mer än nyheter. Och det finns få saker du skyr mer än just det.

Här har ni en rejäl utmaning.

Liksom de röda vill de gula inte vänta på att du sover på saken. De vill köra igång direkt. Och när du drar på det tycker de att du är bra trist.

De förbaskade spratteligubbarna! Jag skulle kunna lära dem ett och annat om stabilitet, om lugn och ro, om ...

Absolut. Det tror jag också. Men du talar för döva öron. Vad du behöver göra är att lyssna på förslagen. Lägg allting annat åt sidan. Du är en bra lyssnare – utnyttja det just här.

När de gula kastar upp den ena galenskapen efter den andra behöver du ta in vad de säger. Det blir oändliga utläggningar som låter som om de ska rekonstruera galaxen. Du kan mycket väl få lust att himla med ögonen.

Men säg inte: *det där kommer ju inte att fungera*

Säg inte: *det finns inget behov av den lösningen – vi har ju inga problem inom område X.*

När den gule drar efter luft – passa på att skicka in ett par frågor i stället.

Fråga hellre: *Intressant tanke! Hur ska det gå till?*

Säg saker som: *Vad kul att du har idéer! Vad är det som kommer att behövas för att genomföra den här tanken?*

På det här viset hjälper du den gula idésprutan att sortera sina tankar. De kan uppträda som små barn på julafton när de kommit på någonting. Men låt dem hållas. Tricket är att inte döda entusiasmen. Är du oroad för vad den här idén egentligen ska leda till? Det enda du behöver göra är att be den gula medarbetaren att skriva ner allting på ett papper. Be honom eller henne att ange vad syftet med idén är; hur ett tänkt mål skulle kunna se ut; vilka insatser som skulle krävas för att ta sig dit, samt hur lång tid det kommer att ta. Är du riktigt full i sjutton kan du ju alltid tussa ihop den gula med den blå. Det är inte säkert att idén någonsin kommer på pränt.

Men – och detta är viktigt – ta till dig idéer som verkar intressanta. Försök att bortse från din normala instinkt att slå allt nytt ifrån dig. Ibland har de gula faktiskt rätt. Och då behöver du släppa fram dem.

DINA GRÖNA MEDARBETARE ...

MATCHNING: TOPPEN

... känner förstås igen sig i dig. De förstår sig på dig mycket väl och de kan snudd på läsa dina tankar. Ni har allt gemensamt, och de tycker att du inte alls borde vara chef utan en i gänget. Jag menar – ni är ju på samma våglängd. Ni är introverta och relationsorienterade, ni tycker alla om att arbeta i lite mindre team där alla känt varandra sedan Palmes tid. Och ni hetsar inte omkring. Tillsammans utgör ni den stabila trygghet varpå resten av organisationen vilar.

De gillar särskilt att du tillåter dem att jobba på i sin sedvanliga takt. Du kommer inte med en massa komplett ogenomförbara idéer, och skulle det vara förändringar på gång så kommer du att dra ut på implementeringen av dessa. Det passar dina gröna medarbetare utmärkt.

Men även att du skyddar gruppen, att du alltid prioriterar medarbetarna framför extrema mål från ledningen är något de gillar.

Oddsens att du ska rekrytera dina likar, det vill säga andra gröna, är ganska låga. För det kommer ju att kännas bäst, eller hur?

Å ANDRA SIDAN ...

Själva skulle de aldrig drömma om att vilja bli chef, och att du tagit dig an det här är både imponerande och samtidigt ... lite bekymmersamt. För vem är du att resa dig ur mängden egentligen? Grönt beteende är visserligen relationsorienterat, och de värnar om teamet. Men de vill inte att någon ska sticka ut för mycket. Om de identifierar sig med dig och anser att du borde vara en i laget, kan viss missunnsamhet mot din position anas.

De gröna medarbetarna uppskattar förvisso den trygghet du utstrålar, men de anser också att du ibland kan sakna initiativförmåga. Även om de ser saker som skulle kunna förbättras, så gör de inget om inte du pekar ut vägen. Är du för långsam och för snäll så väntar även de. Och då blir ni ju stående kvar på plattformen när tåget lämnar perrongen.

Alltså, de här ansvarslösa rackarna ...

Ja, det är lite som att smaka på sin egen medicin, eller vad säger du? Men när vi tar på oss chefsrollen är vi inte längre en i gänget. Du är, trots att du kanske jobbat i firman i tjugo år innan du blev chef, fortfarande deras chef. Du är tvungen att hantera de här individerna som helst vill göra som de alltid har gjort.

Tillsammans är ni kanske den mest sammansvetsade gruppen på den här sidan om Paris, men det har också sina utmaningar.

Var medveten om att dina gröna kompisar tenderar att gömma sig bland de gula och de blå. Du behöver helt enkelt påminna dig om att se alla individer på samma gång, även de som gärna kör lite under radarn.

Ibland kan du behöva ta hjälp av någon utomstående, kanske din egen chef för lite inspiration. Varför inte prata med någon som är gulröd till exempel? Då kan du få visst komplement till din djupa förståelse för dina gröna medarbetare.

DINA BLÅ MEDARBETARE ...

MATCHNING: BRA

I själva verket är det här inga konstigheter. Både du och ditt blå team är introverta, vilket gör att ni känner igen varandra i den typ av energi som introverta så väl behöver. Du tycker om att ta det lugnt, de blå medarbetarna uppskattar också ett lägre tempo. Du vill ha tid för dig själv, du behöver få möjlighet att befinna dig i ditt eget huvud emellanåt – precis som de. Det innebär kort och gott att du kommer att låta var och en arbeta ganska fritt i sin egen takt. Och de blå gillar att du inte hänger över deras axel och lägger dig i vad de gör eller inte gör. Och att du låter bli att prata så förbaskat. De har utvärderat dig fullt ut, och vet att du i likhet med den gula chefen i nästa korridor är en riktig känslo-junkie. De ger dig inga pluspoäng för det, men de uppskattar att du hålla det mesta för dig själv.

Du pratar lite diskret, du jagar dem inte. Mycket bra. Fortsätt så. Fortsätt att låta dina blå medarbetare/kompisar ta den tid de behöver för att kunna överväga allting riktigt ordentligt.

Å ANDRA SIDAN ...

... så är de faktiskt inte dina bästisar. Inte ens på låtsas. Den fantasin får du släppa nu. Återigen, det finns en rad fallgropar när vi pratar om blå medarbetare. Det vore enkelt för dig att missta dem för gröna. Ett omfattande missgrepp. Även om de är lugna, behärskade och huvudsakligen tiger sig igenom även jobbiga dagar, så är de *inte* gröna. De är raka motsatsen till relationsorienterade. Jag är helt på det klara med risken att jag upprepar mig, men de är plågsamt likgiltiga för dig som enskild varelse. Du är en ruta i organisationsschemat. Av någon anledning har just du fått ett formellt mandat, även om det kan förundra dem. Du är en överordnad. En funktion. Och samtidigt är du en mjukis, en lätt velouranstruken "chef" vars roll de visserligen intellektuellt förstår, men de ser dig knappast som någon stark ledare. Till det har du alldeles för dålig koll.

Om det är ett problem på just din arbetsplats har jag förstås ingen aning om, men det är lätt att trilla i en viss fälla här. Eftersom det utifrån sett är lätt att missta blått för grönt så finns en uppenbar risk att du blir familjär med fel person. Att du tolkar tystnaden som aktivt lyssnande. Det kan visa sig vara ett gruvligt misstag. Det som egentligen pågår under ytan, medan du i all förtrolighet lägger ut texten om det faktum att du strängt taget inte ville ha det här chefsjobbet, är en vildsint tankeverksamhet som går ut på att analysera exakt hur omfattande problemet med den ofrivillige chefen egentligen är. Och riskanalytikern i den blå vaknar till liv och börjar bedöma det potentiella hot detta utgör för leveranssäkerheten.

Jag får påminna om att blå individer inte intresserar sig för dina känslor, upplevelser, din oro eller din stress. De vill veta: Har du koll på de detaljer som kommer att göra jobbet perfekt? Jag är ledsen, tyvärr har du inte det. Din tendens att uttrycka dig lite luddigt hjälper verkligen inte till här. Du är för oprecis, för otydlig och alldeles för generell. Och det fungerar inte med de blå.

De där analfixerade paragrafryttarna, de där detaljfascisterna, de usla, känslodöda ...

Jag vet. Men vi kan fixa det här tillsammans. Titta här: Det du behöver göra är att fortsätta att behålla ditt lugn. Ändra inte tempot i det du gör. Du har ett perfekt tempo för det här jobbet. De blå är ännu långsammare än vad du är, så att du ligger ett par snäpp upp på skalan över allmän otålig het är egentligen bara bra.

Men för guds skull: sluta genast försöka upprätthålla en intim och personlig relation med det här gänget. Du har fattat budskapet: Stryk alla känslor ur registret. Ditt uppdrag är inte att förmänskliga ditt blå team. Ditt uppdrag är att se till att de gör sitt jobb med tillräckligt hög kvalitet och framförallt – att de håller sina deadlines. Det åstadkommer du genom att ytterst strikt endast prata jobb. Genom att filtrera bort precis allt som inte står på agendan. Du får helt enkelt anförtro dig på annat håll. Du förvirrar bara de blå om du berättar om din sjuka pappa, eller om din hunds loppor, eller om din ovilja att ringa det där jobbiga samtalet till *din* chef. De grejorna bör du ta med någon som inte ens jobbar på samma ställe. OK?

När du gör så här infinner sig ordningen lite i taget. Det blå teamet ändrar sakta men säkert sin syn på dig och förtroendet för dig ökar igen. Goda nyheter, eftersom det här gänget bara lyssnar på dem som de känner tillit till. Låt dem jobba ifred, och begär in alla vederbörliga rapporter. Hittar du ett fel i dessa – gå till avsnittet om feedback till blå personer. Lycka till.