

CHEFSKAP.

Synpunkter? Mejla till red@chef.se.

Våga skaffa koll! Sätt stopp för smitaren

Lider du av kontrollfobi? Du är i gott sällskap. Moderna chefer kontrollerar ogärna och delegerar gärna. **Men när smitaren dyker upp i gruppen kan det vara dags för lite gammaldags styrning!**

De flesta grupper har någon med smitar-tendenser. En som »jobbar hemma« utan att jobba, en som missbrukar flextiden eller en som alltid kommer för sent och går för tidigt.

Att låta medarbetare jobba hemma vissa dagar är ofta en utmärkt lösning. Men hur gör du när du upptäcker att en medarbetare inte verkar få någonting gjort på sina jobba hemma-dagar? Ska du då slopa jobba hemma-dagarna för alla? Ska du börja hålla förhör? Ska du montera in spionkameror i alla medarbetares hem?

Tilltro till medarbetarna är grundläggande

och målet är att de ska växa och utvecklas. Men innan du kan leda måste du styra.

»Att jobba hemma är en frihet som medarbetarna får. Om någon inte klarar det så måste du återkalla den friheten. Men bara för den det gäller. De andra ska inte drabbas«, säger konsult **Anders Hedeberg**.

RÄTTVISA ÄR INTE att behandla alla lika utan det handlar om att ge ledning utifrån personens förutsättningar, poängterar chefscoach **Anki Bengtsson**.

»Om någon skulle vilja styra mig eller sätta för låga mål för mig skulle jag bli förbannad.

Men andra har behov av mer styrning. Våga kolla. Ofta. Det kan faktiskt vara så att medarbetaren som du tycker är en smitare i själva verket känner sig osynlig och tänker 'Ingen bryr sig om mitt arbete så varför ska jag anstränga mig'. Han eller hon kanske behöver känna sig mer synlig inför dig som chef.«

Det är samma sak när det gäller den som kommer för sent, som har långlunch och ofta går för tidigt eller som ständigt ligger på minus på sitt flex-konto. Ingrip direkt, ta ett samtal och sätt mycket tydliga mål och krav. »Den här rapporten ska ligga på mitt bord senast klockan tre i dag.«

TEXT: MARGARETA HÄGGLUND FOTO: GETTY IMAGES, LARS ANDERSSON



»En ansvarstagande och självgående medarbetare kan få jobba var som helst. **Men vissa behöver stressen av att känna att chefen kan kontrollera vad de gör.»**

Doris Dahlin, chefsutvecklare



NIKLAS PALMKLINT

Det är lätt att tänka att smitarproblemen ska lösa sig av sig självt, att det kanske är en tillfällig svacka eller att medarbetaren själv kommer att inse sitt dåliga beteende. Inget kan vara mer fel, enligt chefsutvecklaren **Doris Dahlin**. Här gäller det att agera snabbt.

»Konfrontera den som smiter innan problemet hinner växa sig stort«, säger hon.

ATT MÅNGA CHEFER drar sig för konfrontation kan handla om tidsandan. Det moderna ledarskapet präglas av att vi ska visa tillit, delegera och ge medarbetarna ansvar och svängrum.

Att kontrollera känns gammaldags och olustigt. Samtidigt som vi någonstans innerst inne vet att det är chefsens uppgift. Doris Dahlin hör ofta chefer säga: »Men så kan man väl inte göra? Jag kan väl inte kontrollera mina medarbetare, jag ska ju delegera.«

»Men det är en chefs jobb att kontrollera och sätta gränser«, slår hon fast.

Doris Dahlin coachade en gång en chef som hade anställt en ung tjej för att hon skulle avlasta de andra medarbetarna. Hon jobbade hemma en dag i veckan och tyckte att det var jättebra och hon hade bättre uppkoppling hemma. Det fanns inget egentligt skäl till att hon skulle jobba hemma – förutom att hon ville.

DE ANDRA i arbetsgruppen var väldigt irriterade på henne, ingen förstod vad hon gjorde egentligen. När sedan chefen konfronterade henne och bad henne redovisa vad hon gjort under sina jobba hemmadagar visade det sig att hon sysslade med en massa saker som inte alls hade med jobbet att göra. Hennes inställning var ungefär: »I skolan gick det ju.«

Det har alltid funnits smitare och gränslösa människor men de har blivit fler, anser Doris Dahlin.

Många unga är vana att få göra som de själva vill och inser inte att på en arbetsplats fungerar det inte så.

För dem kan det komma som en aha-upplevelse: »Det finns en anledning till att jag får betalt.« Då måste du som chef gå in och kontrollera.

Det är viktigt att du är tydlig i vad som ska

VÄND!

FORTS!

göras under hemma-jobbar-dagarna och vad som ska prioriteras. Annars kan det gå hur snett som helst, är Doris Dahlins erfarenhet. Risken är att även om medarbetarna jobbar på, så jobbar de med fel saker.

»**EN ANSVARSTAGANDE**, självgående och mogen medarbetare kan få jobba var som helst. Men vissa behöver stressen av att vara på arbetsplatsen och känna att chefen ser dem och kan kontrollera vad de gör«, säger Doris Dahlin.

Det är lätt att ta för givet att alla medarbetare har en uppfostran som gör att det är självklart att man kommer i tid till jobbet och gör sina åtta timmar.

Men kanske behöver du inse att alla inte är som du. På arbetsplatser som har problem med tids-smitare saknas det oftast tydliga regler, enligt Doris Dahlin.

Börja med att samla gruppen

och diskutera fram vilka regler som gäller, till exempel: alla ska komma i tid till möten. Du vinner mycket på att ta några timmar och förankra reglerna än om du själv bara deklarerar »det här är det som gäller«. Varje ny medarbetare behöver få veta vad som gäller.

När det är dags för att konfrontera smitaren gäller det att vara konkret. Om någon ofta kommer sent, så klocka personen under några veckor och ta sedan ett snack. Kom inte med några svepande »aldrig« eller »alltid«, utan exakta fakta. Det håller dialogen konkret och minskar risken för att medarbetaren går i försvarsställning. Säg till exempel: »Den här veckan har du kommit för sent måndag, torsdag och fredag och i förra veckan var det tisdag och torsdag.«

SEDAN GER DU medarbetaren chans att ge sin bild av situationen. Han eller hon kanske har en förklaring som till exempel en kris i familjen, en sjuk gammal mamma eller något annat.

Därefter frågar du medarbetaren om hur han eller hon anser att problemet kan lösas. En bra idé är att själv var tyst och hejda lusten att komma sättande med dina egna förslag.

Sedan kan ni diskutera er fram till en överenskommelse. Avsluta med att bestämma ett uppföljningsmöte. Du får inte släppa taget. Du måste vara på, som en igel.

IBLAND BÖRJAR MEDARBETAREN jämföra sig med andra medarbetare: »Men Pelle har också kommit sent.« Det är en god idé att aldrig nappa på det betet. Säg klart och tydligt »Det tar jag med Pelle. Jag diskuterar inte hans jobb med dig, precis som jag inte diskuterar ditt jobb med Pelle«.

»Det är väldigt viktigt att du som chef visar att du ser när en medarbetare inte presterar tillräckligt men också att du visar tydligt när någon presterar bra. Medarbetaren kanske känner 'Det spelar ingen roll vad jag gör. Förra året presterade jag hur mycket som helst men chefen verkade inte lägga märke till det. Så varför ska jag bry mig?'«



Källor:
Anders Hedeberg, www.conceptdesign.se,
Anki Bengtson, www.anki.se,
Doris Dahlin, www.kompetenskraft.nu

12-STEGRAPROGRAM MOT KONTROLLFOBI

STEG 1 Insikt



INSE att det inte är en rättighet att få arbeta hemifrån vissa dagar, ha flextid eller nagga på arbetstiderna vid behov.

STEG 2 Glöm rättvisan!



LÅT INGEN inbilla dig att det finns ett rättvisekrav. Det beror på typ av arbetsuppgifter, om andra i gruppen är beroende av att medarbetaren är närvarande och tillgänglig och på om medarbetaren är ansvarstagande och självgående och klarar av att hantera friheten.

STEG 3 Tydlighet



VAR TYDLIG med vad som gäller. Vilka arbetsuppgifter ska utföras? Vilka förväntningar har du? Hur ser prioriteringarna ut? Hur ska rapporteringen ske?

STEG 4 Snabbhet



INGRIP så fort du har minsta misstanke om att någon inte levererar vad hon eller han ska. Omedelbart! Nu! Bums! **Gå inte och feiga och tro att problemet ska lösa sig av sig självt.** Det gör det inte, tvärtom, det växer och blir stort och komplicerat. Andra i gruppen blir irriterade, den det gäller blir mer övertygad om att det är okej att smita och själv blir du mer och mer frustrerad.

STEG 5 Samtalet



TA ETT samtal med den det gäller. **Var tydlig. Inget mumlande, inga ursäktande antydningar, utan raka rör.** Säg att du vill kolla hur det fungerar. Begär redovisning. Klargör vad du förväntar dig att medarbetaren levererar och hur du vill få rapporter.

STEG 6 Uppföljning



FÖLJ UPP med tydliga kontrollfrågor: Är vi överens? Förstår du vad du ska ägna tiden åt? Vad du ska leverera? **Det kan vara så att du har gett otydliga styrsignaler och att medarbetaren inte är lat men behöver tydliga signaler,** hjälp att prioritera och känner behov av att vara synlig inför dig som chef.

STEG 7 Var en igel!



SLÄPP INTE greppet. Det kan vara frestande att tänka »Pust! Nu har jag klarat av det obehagliga mötet. Nu kan jag släppa det här problemet«. Det kan du inte alls. **Det är absolut nödvändigt att du följer upp med täta möten och samtal.** Ring hem till medarbetaren under jobba hemma-dagar och fråga hur det går. Se till att du får koll på vad hon eller han producerar.

VÄND!

CHEFSKAP.

FORTS!

STEG 8

Dra in för-
mänen!



FUNGERAR det inte ändå? **Då måste du vara beredd att dra in till exempel rätten att jobba hemifrån**

för medarbetaren. Men våga inte ens drömma om att dra in den rätten för alla medarbetare.

STEG 9

Alla är
olika



UPPREPA för dig själv som mantra nummer ett: **»Det är min skyldighet som chef att inte**

behandla alla lika. Jag ska styra och leda var och en efter hans eller hennes förutsättningar.«

STEG 10

Sätta
gränser



UPPREPA för dig själv som mantra nummer två: **»Det är mitt jobb som chef att sätta gränser och**

ha kontroll på att mina medarbetare jobbar och att de ägnar sin tid åt rätt arbetsuppgifter och levererar det som förväntas av dem.«

STEG 11

Sluta
fega



GÖR UPP med din egen feighet. Visst, grundinställningen måste alltid vara att lita på medarbetarna,

delegera, ge ansvar och få folk att utvecklas och växa. Det är grundinställningen. **Men det är oschyst att krypa bakom fina principer och smita undan ditt ansvar** när du har en medarbetare som uppenbarligen behöver tydligare styrning och mer kontroll. »Detaljstyrning« är inte ett svärord. Och »lita på och ge ansvar« är inte ett trollspö som fungerar i alla situationer.

STEG 12

Visshet



BLI KLAR över att din uppgift är att styra och driva produktio-
nen och **att skydda arbetsgruppen från**

att bli lidande av att någon eller några av olika anledningar inte gör vad de ska.

GICK DET BRA? Då är du botad från din kontrollfobi och kan gå ut och kontrollera dina smitare.