

Coachande ledarskap, utblick av en coachande VD

av Karin Tenelius, Tuff ledarskapsträning AB

I september 2005 bokades ett möte för att likvidera bolaget efter år av röda siffror. I elfte timmen steg nya ägare in i bolaget. Karin Tenelius på Tuff ger här sin betraktelse över den första tiden som inhyrd coachande VD på företaget.

Efter fem månader på denna position kan jag återigen konstatera hur enormt utmanande det är att leda fullt ut coachande. Hela omgivningen skriker efter [i]ordning och reda[/i] och en [i]drivande karismatisk person[/i] som ska bestämma och få ordning på allt.

Jag går in i ett företag som består av mycket kompetenta och kapabla personer som inte bara är extraordinära på sitt tekniska område utan också duktiga projektledare, säljare och allmänt bra personer. Det var dock länge sedan någon relaterat till dem på det sättet. De satt helt enkelt och väntade på vad den nya VD:n skulle hitta på. Min agenda förstås den omvända, jag ville coacha gruppen att själva ta hand om sitt företag.

Det är mycket som jag inte gör.

Jag gör inga egna analyser av läget för att hitta en lösning som ska användas här, jag sätter inte igång och försöker sälja deras produkter trots att säljkapaciteten haltar, jag tar heller inte och gör precis som jag gjorde sist (trots att det gick så bra där), jag håller inga brandtal för att väcka folk, jag drar heller inte upp visioner och riktlinjer. Jag gör ingenting, det vill säga det är klart jag gör nånting men det är inte särskilt actionerat, så därför känns det inte som jag gör nånting. Framför allt har jag hemska fantasier om vad mina nya medarbetare tycker om min icke-aktivitet. De tycker säkert att jag är den konstigaste och mest värdelösa VD de stött på. Och det finns gott om tillfällen att trilla i fallgropen att göra det som förväntas av mig, i stället för det jag tror på. Jag har infört coachande ledarskap i flera företag tidigare, och varje gång tampas jag med den stora utmaningen att agera coachande fullt ut.

Vad är det då som jag gör?

Jag lyssnar efter vad det är för klimat i luften; här är det ett förskrämt, nervöst klimat som går alla på nerverna och inte minst mig. En coachande ledares jobb handlar om att försöka fatta vad det handlar om och genom att tala om det, få till stånd något mer fruktbart klimat. På det här företaget klagar alla på att man inte samarbetar. Istället kör man sitt eget race var och en på sitt sätt. Det har lett till en del konflikter som hänger kvar sedan lång tid tillbaka. Mitt jobb blir att luckra upp dem och få folk att börja funka tillsammans igen.

Exempel på hur man kan göra det är att först ringa in situationerna där friktionen uppstår. Sedan lyssna efter vilka förhållningssätt som upprätthåller friktionen. Det är mindre akademiskt än det låter – det handlar om att blottlägga vilken syn man har på varandra som t.ex. ”man kan inte lita på honom för han gör aldrig som han säger” eller ”hon är ju en bror duktig och går i taket om man något om hennes insatser”. Det är allt det där som finns i det osagda, den ogynnsamma dynamiken. När den blivit tydlig hittar man konkreta sätt att bryta den. Sådana sätt kan t.ex. vara överenskommelser, spelregler, om hur man mer konstruktivt skall hantera de laddade områdena framöver.

Vad gäller strategier för företaget så vet jag att de gångbara strategierna ligger där och puttrar i det fördolda. Det som skulle gagna företaget har stötts och blötts de senaste tio åren – men har stannat vid ord. Det handlar om att urskilja essensen i dessa strategier, damma av dem och få enighet kring dem. Fallgropen som ledare är att komma med sina egna åsikter eller nya strategier istället för att lita på att de som varit här i tio år eller mer har kompetens att avgöra vad som funkar. Jag behöver

tuffledarskapsträning

inte göra nåt, bara lyssna fram det som vill hända i företaget. En ytterligare utmaning är den resignation som finns när det handlar om att omsätta det man redan vet att man borde göra. Tilltron till den egna förmågan som team är sargad och detta ligger i vägen för att kunna överväga att något som inte gått att genomföra tidigare är möjligt. Allt detta är ett till synes passivt arbete: lyssna, fråga, lyssna, fråga. Lägg sedan till dimensionen att jag inte har någon kompetens på det område de är verksamma i så blir min ”sysslöshet” än mer konfronterande! Att frigöra ett teams kapacitet ser ut så här: transparent, verka genom andra, inte göra sig själv nödvändig för verksamheten. Jag vet det, har erfarenhet av det, men det utmanar ändå mitt existensberättigande som VD!

När resultaten kommer känns det lite bättre. Det har de redan gjort med besked på det här företaget. Och som coachande VD får jag leva med att tolkningen lätt kan bli: Vad hade hon med dem att göra? Hon gjorde ju ingenting!

Detta ledarskap är våldsamt utmanande men värt allt både i siffror och när det gäller din egen personliga utveckling. Tilltalar det dig, eller blir du bara provocerad?

undrar

Karin Tenelius

Tuff ledarskapsträning AB