

» En tidning om **ledarskap** från fackförbundet **SKTF**

# Chefen

## i fokus

» nr 5 oktober 2007 » Lösnummerpris 39 kr

**Fallet Louise:**  
"Oklart vem som  
har ansvaret" SID 28

När **kroppen**  
inte vill SID 18

**GÖR DET SJÄLV**

Så förebygger  
du **konflikter** SID 16

**Hon säljer  
Haparanda** SID 24

**Chefslöner i bolag** SID 5  
"Församlingen är en arbetsplats" SID 15

**Enkät: Chefer tar tag i konflikter** SID 4

# GULD LÄGE

Stor efterfrågan på nya chefer inom kommun och landsting SID 8

# Känslorna sätter krokben

**M**önstret har så smått börjat bli tydligt för mig vad det är för slags situationer som gör att jag går från grönt till rött. När något triggas igång och jag hamnar i ett läge som riskerar att utvecklas till en konflikt. Jag kan inte på något sätt hävda att jag är framme, men jag jobbar på det. Jobbar på att stanna upp, lyssna utan att gå i försvar och att analysera min känsla. **För ju mer man förstår av sina egna känslor, desto bättre blir man på att hantera dem och därmed kan man slippa att hamna i en upptrappad situation.**

Som chef ansvarar du inte bara för dina egna konflikter, utan även för att försöka hitta lösningar när medarbetare får konflikter sinsemellan. Lite hjälp på traven i det arbetet får du på sidan 16-17 i det här numret av Chefen i fokus. Där kan du ta del av författaren Jim Tamms tips på hur du skapar ett förtroendefullt samarbete som bygger på en ärlig vilja att lösa problem. **"Våga tala om vad som rör sig i ditt inre"**, uppmanar han. Läs också på sidan 4 om hur bra cheferna själva tycker att de är på att ta i konflikter.



**Helena Ingvarsdotter**  
Chefredaktör

» **Hör av dig!** Har du tips, idéer eller synpunkter så tveka inte att höra av dig. Mejla [helena.ingvarsdotter@chefenifokus.se](mailto:helena.ingvarsdotter@chefenifokus.se) eller ring 08-789 64 61.

## innehåll



Eva Noréus drabbades av MS och tvingades anpassa sitt chefsjobb. SID 18

### REPORTAGE

- 8 Ut med det gamla.** In med det nya? Fyra av tio chefer i kommuner och landsting kommer att gå i pension inom tio år. Redan nu har var femte kommun svårt att rekrytera chefer. Guldläge för dig som vill byta jobb med andra ord.
- 18 Hinder för ledarskapet.** Eva Noréus fick MS och blev plötsligt en av få personer med funktionshinder som arbetar som chefer. Hon fick själv planera och driva på för att få hjälpmedel och anpassning. "En fördel som chef är att man kan delegera", säger hon.
- 24 Framåt.** Christina Lugnet går på offensiven i sin roll som kommunchef. "Ingen kan sälja Haparanda som vi kan", säger hon. Det handlar om att marknadsföra Haparanda och förverkliga visionerna om snabb tillväxt.
- 28 Fallet Louise.** Vilket ansvar kan man kräva av socialnämnden och socialchefen i ett enskilt ärende? Frågan ställdes på sin spets i det uppmärksammade fallet Louise i Vetlanda. "Det är oklart", svarar Barbro Hindberg, som utrett ärendet.

### AVDELNINGAR

- 4 CHEFSENKÄTEN**  
Chefer tar tag i konflikter.
- 5 LÖNESTATISTIK**
- 15 SÅ TYCKER JAG**  
"Klargör att församlingen är en arbetsplats".
- 16 GÖR DET SJÄLV**  
Så undviker du att hamna i konflikt.
- 30 BÖCKER**
- 30 FRÅGA DIN OMBUDSMAN**
- 32 KORT FRÅN SKTF**
- 34 MIN KARRIÄR**  
Annika Halldin är tandsköterskan som blev chef över tandläkarna.

**Chefen**  
i fokus

**ADRESS**  
Box 7825, 103 97 Stockholm  
Besök: Kungsgatan 28 A

**E-POST**  
[red@chefenifokus.se](mailto:red@chefenifokus.se)

[www.sktf.se](http://www.sktf.se)  
[www.chefenifokus.se](http://www.chefenifokus.se)

**CHEFREDAKTÖR**  
Helena Ingvarsdotter  
08-789 64 61  
070-379 64 61  
[helena.ingvarsdotter@chefenifokus.se](mailto:helena.ingvarsdotter@chefenifokus.se)

**ANSVARIG UTGIVARE**  
Kent Källqvist  
08-789 64 55  
[kent.kallqvist@sktf.se](mailto:kent.kallqvist@sktf.se)

**FORMGIVNING**  
Erik Uppenberg  
08-789 64 51  
[erik.uppenberg@sktf.se](mailto:erik.uppenberg@sktf.se)

**LAYOUT**  
Camilla Birkström  
08-789 65 84  
[camilla.birkstrom@sktf.se](mailto:camilla.birkstrom@sktf.se)

**TEKNISK REDAKTÖR**  
Erik Larsson  
08-789 65 31  
[erik.larsson@sktf.se](mailto:erik.larsson@sktf.se)

**SKRIBENTER**  
Jane Bergstedt  
Åsa Bolmstedt  
Mårten Kierkegaard  
Annika Larsson  
Lasse Nilsson  
Ann Rudberg

**ANNONSFÖRSÄLJARE**  
d.a.media  
08-786 03 34  
[annons@da-media.nu](mailto:annons@da-media.nu)

**INSÄNT MATERIAL**  
Tidningen ansvarar inte för insänt, ej beställt material. Allt material i Chefen i fokus lagras och publiceras elektroniskt. I princip publiceras inget material med förbehåll mot denna hantering.

Chefen i fokus är medlem av

**SVERIGES**  
**TIDSKRIFT**

**OMSLAG**  
Johan Wingborg

**TRYCK**  
Exakta, Hässleholm  
medeltal 2006 är 15 400  
Chefen i fokus är en medlemstidning.

Producerad av  
SKTF media AB  
Utgiven av SKTF

**SKTF**

# Förebygg konflikter –

➤ En arbetsplats erbjuder många tillfällen till missförstånd. Tala om vad du vill, öppet och ärligt, så slipper du hamna i konflikt. Är konflikten ett faktum går den ändå att lösa, om viljan finns.

TEXT JANE BERGSTEDT ILLUSTRATION NICKAN JONASSON

Missförstånd leder ofta till konflikter. Ibland vet vi inte ens hur de startade en gång i tiden. Du kanske var irriterad redan när du gick hemifrån. Och så går det ut över en kollega eller medarbetare, som faller en högst oskyldig kommentar vid fikaten. En annan gång hade du inte reagerat eller i alla fall frågat vad han menade.

Sedan byggs konflikten på, du tycker ofta att han säger konstiga saker och han blir allt mer osäker av din irriterade attityd.

Tyvär är inte konflikter mellan chef och medarbetare ovanliga. Som chef har du det fulla ansvaret för att reda ut dem, liksom att försöka hitta lösningar när medarbetare får konflikter sinsemellan.

Du kan gå före genom att skapa ett öppet och förtroendefullt arbetsklimat, så att ni kan prata om det som händer utan hårda ord. Hur du kan tänka och göra beskrivs i boken "Förtroendefullt samarbete" utgiven av Studentlitteratur.

**Mycket skulle vara vunnet** om vi talade om hur vi reagerar, redan från början när det händer, på ett bra sätt. Inte genom att gå upp i limningen med alla taggar ut.

–Känslorna ställer till det för oss, påpekar den amerikanske författaren till boken Jim Tamm, som nu varit i Sverige

flera gånger och föreläst och hållit kurser.

När vi tycker oss bli ignorerade, åsidosatta eller påhoppade, går vi i försvar direkt. Det är naturligt att reagera på hot och försöka skydda och försvara sig. Försvarsmekanismerna har vi byggt upp under lång tid.

Jim Tamm kallar det att befinna sig i den röda zonen, där det finns föga föga ut-

rymme för gemensam problemlösning. Men för att bli framgångsrika på jobbet måste vi kunna samarbeta och lösa konflikter.

Alla är formade av sitt förflutna, men det behöver inte avgöra vår framtid. Blir vi medvetna om de försvarsmekanismerna vi bär med oss, kan vi ändra beteende till ett som bättre främjar samarbete och tillit. Gå från rött till grönt.

I den gröna zonen känner vi oss trygga, tar ansvar både för våra egna re-

aktioner och för att samarbetet ska fungera. Konflikter upplevs inte som hotfulla, utan vi förhandlar oss fram till en lösning.

**Enligt Jim Tamm krävs fem grundläggande färdigheter för att skapa ett förtroendefullt samarbete:**

1

**Du måste vilja samarbeta**

Vad brukar du reagera på? Un-



# gå från rött till grönt

dersök det och försök hejda dig nästa gång något händer som tänder den röda lampan. En annan persons beteende eller kommentar kanske inte alls var menad att såra eller skada dig. Håll dig i den gröna zonen. Fråga lugnt: Hur menar du?

## 2

### Var så öppen och ärlig som möjligt

Det går inte att bygga upp förtroende och tillit utan ärlighet. Berätta vad du vill. Våga tala om vad som rör sig i ditt inre.

Hur ska andra annars förstå vad som är betydelsefullt för dig.

Att lyssna på vad andra säger och önskar är lika viktigt.

Koncentrera dig, visa

intressen.

Det gör underverk.

–Att lyssna är nog den mest utlärd, men minst använda färdigheten av alla, kommenterar Jim Tamm.

Du ska kunna höra vad andra tycker utan att gå i försvar.

## 3

### Gör egna val – ta personligt ansvar

Personligt ansvar innebär att göra medvetna val och sedan ta ansvar för konsekvenserna. Veldig ofta väljer vi att inte göra något val alls, för att det är för svårt. Men det är också ett val, för att slippa ta ansvar. Undvik att bli ett offer, ta makt över ditt liv. Vi har nästan alltid större valmöjligheter än vi tror.

## 4

### Känn dig själv och försök förstå andra

Ju mer du förstår av dina egna känslor och reaktioner desto bättre blir du på att hantera dem och därmed slippa hamna i konflikt. Människor är i grunden ganska lika, vi har behov av att bli sedda och vara omtyckta och är rädda för att bli ignorerade, förödmjukade och avvisade.

Försök bli mer öppen och flexibel i olika situationer. Tänk också på att andra människor kan uppfatta världen annorlunda. De är inte bara hårdnackade eller korkade.

## 5

### Lös problemen genom förhandling

Jim Tamm kallar sitt verktyg för intressebaserad problemlösning. Det bygger på en ärlig vilja att lösa problemen. Syftet med metoden är att bli bättre på att för-

## Förtroendefullt samarbete

### ● Undvik den röda zonen.

En person i den röda zonen skylar på andra för omständigheterna i sitt liv, känner sig hotad och felaktigt behandlad, går alltid i försvar, väcker försvarsbeteende hos andra, är rigid, reaktiv och vill ha rätt, är oftast omedveten om den fientliga stämning han/hon skapar, ser andra som problem eller fiender.

### ● Närma dig den gröna zonen

En person i den gröna zonen tar ansvar för omständigheterna i sitt liv, strävar efter att inte gå i försvar, försöker skapa ömsesidig framgång, söker lösningar i stället för att skuldbelägga, är tydlig men inte rigid när det gäller egna intressen, är intresserad av andras perspektiv, välkomnar feedback, ser konflikter som en natur-

lig del i tillvaron, kan tala lugnt och öppet om svåra saker, tar ansvar för sina handlingar, är om- tänksam, söker gott resultat före seger.

### ● Låt intresset styra

Det intressebaserade förhållningssättet till konfliktlösning och förhandling som Jim Tamm arbetar med har några grundläggande moment: att inte gå i försvar, att lyssna och att försöka förstå motpartens intressen.

Syftet med metoden är att bli bättre på att förhandla fram en lösning. Var och en ska se till att få sina intressen tillgodosedda på bästa möjliga sätt. Ingen ska behöva förlora.

Du har mycket att vinna på att ta första steget, eftersom du då är förberedd och kan hantera dina känslor lättare.



## Så här går det till:

1. **Ta kontakt med din motpart och be om ett samtal** för att reda ut er konflikt. Är den inte uttalad kan du säga så här: "Jag känner mig lite osäker och skulle vilja prata om hur vårt samarbete fungerar. Det känns inte riktigt bra för mig och jag vill gärna höra vad du tycker". Var öppen och tydlig med att du verkligen vill att er relation ska bli bättre och att du är beredd att lyssna och ta till dig motpartens synpunkter.
2. **Bli överens om vad som är problemet**, vad det är som inte fungerar och slå fast vilka frågor

det är ni behöver lösa tillsammans.

3. **Red ut vilka underliggande intressen var och en har**, alltså de önskemål och behov som ligger bakom problemet. Det kan vara så enkelt som att få säga sin åsikt och bli lyssnad på.

4. Nu, men inte tidigare, är det dags att försöka **hitta kreativa lösningar** som gagnar båda era intressen.

5. **Kom överens om hur ni ska göra** och bete er framöver för att samarbetet ska fungera även på sikt.

handla fram en lösning. Var och en ska se till att få sina grundläggande intressen tillgodosedda på bästa möjliga sätt. Ingen ska behöva förlora.

Med en positiv grundsyn att det mesta går att lösa är det fullt möjligt att få till stånd överenskommelser, som bägge parter blir nöjda med. ■

DU SYFTAR  
TARTA DEM  
U EN RIKTIG  
BABY.

Nickanlov