

## Paternalisten – pappa på jobbet

Har du en pappa på din arbetsplats? Eller agerar du själv far till dina medarbetare, de som är beroende av din ledarförmåga och din överblick? Funderar du någon gång på hur dina värderingar och ditt ledarskap påverkar din omgivning? Tillhör du dem som blir sårade när du blir emot-sagd eller om en medarbetare slutar?

Paternalister finns överallt i näringslivet och i offentlig förvaltning. Du möter dem i stora, hierarkiska organisationer och i familjeföretag med grundaren som VD. Paternalisten är ofta intelligent, drivande, charmerande och framgångsrik. Han (eller hon – det finns maternalisti-ster också!) fördelar arbetsuppgifter och bestämmer vad som krävs av medarbetarna. Han är frikostig med beröm, intresserad av alla sina medarbetare, varm och vänlig. Han vill helt enkelt att alla skulle trivas och göra ett bra jobb. Han är en sådan chef många tror behövs för att leda företaget framåt, i en ny tid av framgång och tillväxt.



Om vi hade uppmanats att offra livet för honom, skulle ingen av oss ha tvekat, och vi hade en känsla av att han aldrig skulle lämna någon av oss i sticket.

*Gunnar Cederschiöld  
i en beskrivning av Ivar Kreuger.*

Men paternalist-stilen har sina begränsningar. Det krävs mod att ifrågasätta hans auktoritet, eftersom han är van vid att omgivningen lyder och ställer upp på hans krav. De som har andra åsikter än paternalisten, och opponerar sig mot honom, bestraffas på subtila sätt. Utfrysning, förflyttning, negativ öppen kritik är några av metoderna. Paternalisten förstår inte varför man inte uppskattar hans omsorg och hans vilja att alla ska arbeta mot det mål han har satt upp för dem. Paternalisten känner sig sårad om omgivningen inte tacksamt tar emot hans hjälp och råd.

Paternalisten agerar som en förälder gentemot sina barn. Han ser till att stämningen på jobbet är skämtsam och



Redan försök att påverka blir sällsynta eller omöjliga, såvida de inte mycket noga anpassats till det mönster av regler som anses gälla. Situationen vid hovet förvärras av furstens genom åren misstänksamhet, bitterhet och cynism.

trevlig, han är mån om att alla ska tycka det är roligt att jobba. Han är begåvad, skarpsynt och verbal. Han arbetar själv hårdast av alla och har starka visioner. Han är auktoritär, men på ett sätt som är svårt att angripa – han dikterar inte, han föreslår lösningar: ”Vad tycker du om att vi gör så här i stället...”, ”Jag har stor erfarenhet av detta, och vill gärna ge dig några infallsvinklar...”. Men han är inte intresserad av andras argument, han vill inte lyssna till invändningar, överväga andra möjligheter eller förutsättningslöst pröva andra teser.

Människor reagerar på olika sätt när de arbetar med en chef som har ett paternalistiskt sätt att utöva ledarskap. Många ger upp sina egna idéer, accepterar att paternalisten styr och erkänner hans auktoritet. Man blir en ja-sägare. Man hittar på olika sätt att handskas med honom och ändå ibland få igenom sina förslag och idéer – genom att helt enkelt låta honom själv ta äran av dem. Men man tappar ofta tron på den egna förmågan och entusiasmen ebbar ut. Man bidrar inte med de egna resurserna till företagets framgångar, och synergi blir det aldrig tal om.

För dem som inte kan acceptera det ensidiga mak-tutövandet och auktoriteten återstår inte många andra möjligheter än att söka sig till andra uppgifter och finna andra vägar för att få utlopp för sin kreativitet och entusiasiasm.

### Grid International AB

Kungsposten 4A, 427 50 Billdal, Sweden ■ Tel 031-93 95 65 ■ Fax 031-91 42 46 ■ info@grid.se ■ www.grid.se  
Sånekullavägen 48D, 217 74 Malmö, Sweden ■ Tel 040-611 26 24 ■ Fax 040-98 45 44 ■ info@grid.se ■ www.grid.se

Australien • Brasilien • Canada • Danmark • England • Filippinerna • Finland • Frankrike • Grekland • Holland • Indien • Irland • Italien • Japan • Malaysia • Mexiko • Norge • Pakistan • Polen • Spanien • Sverige • Thailand • Tjeckien • Turkiet • Tyskland • Ungern • USA • Venezuela • Österrike

# Grid

Kraft att förändra.



I sådana miljöer kan tjänstefolket skvallra, intrigera, konspirera och sabotera, men öppen, kritiskt värderande diskussion förekommer sällan. Det är tigandet, tystnaden och vördnaden för auktoriteten som gäller...

En paternaliststyrd organisation kännetecknas alltså av en duktig, stark ledare med stora krav på lojalitet från sina medarbetare. En ledare som vet bäst, och som ser till att andra stödjer honom. Medarbetarna säger det paternalisten vill höra och slåss inte i onödan för sina egna idéer. Man tiger och anpassar sig.

Det finns oräkneliga exempel på paternalister i stora företag och organisationer. Många ledande politiker är och har varit "föräldrar" till sina väljare och understödda – ett av de bästa exemplen är "järnladyn" Margaret Thatcher. Ett känt svenskt exempel på en paternalist, Pehr G. Gyllenhammar, var under många år Sveriges mest framgångsrika företagsledare tills han plötsligt



Furstar är oförutsägbara, precis som auktoriteter brukar vara. Det är inte lätt att vara utsatt för deras godtycke eller självsvåld. Vissa gånger visar de hämninglös generositet i behandlingen av medarbetare, vid andra tillfällen exempellös hårdhet.

detroniserades efter ett antal misslyckade försök till fusioneringar och uppköp. Volvo skakades av en revolution, efter att i många år ha styrts av en stark, karismatisk ledare.

Paternalistens ledarstil innebär att han har svårt att inse att det finns bättre sätt. Han har svårt att ta uppriktigt återkoppling eftersom han ser det som ett angrepp på hans auktoritet, och han är intelligent nog att hitta bortförklaringar.

Eftersom hans stil skapar ja-sägare, kommer den information han får att bli mer och mer "anpassad" och hans beslut blir sämre och sämre på grund av felaktigt underlag. Han blir mer och mer ifrågasatt men hans maktställning gör ofta att han måste detroniseras enligt exemplet Gyllenhammar.



Kraven på följsamhet och anpassning blev dock frustrerande genom åren. Det var alltför många som tvingades dölja sina uppfattningar och invändningar. Volvo blev i hög grad en tyst kultur, ett offer för jasägeriet,

I Åke Ortmarks intressanta bok "Ja-sägarna" diskuteras olika sätt att tackla problemet, t ex att ledaren engagerar en konsult som är välbetald nog för att säga sanningen. Men denna lösning och andra som diskuteras avfärdas som orealistiska.

Ur Grid-perspektiv är den bästa lösningen att träna ledaren och hans ledningsgrupp i en utvecklingsinsats för både självinsikt och team-building. Då kan ledningsgruppen bli en kreativ grupp där gamla normer kan brytas.

Citat från Åke Ortmark: *Ja-sägarna. Medlöpare och nickedockor kring Gyllenhammar, Karl XII, Kreuger och andra furstar*, Gedins 1996.

Kalle och Hobbe återgiven med tillstånd av Europa-Press.



Grid International AB

Kungsposten 4A, 427 50 Billdal, Sweden ■ Tel 031-93 95 65 ■ Fax 031-91 42 46 ■ info@grid.se ■ www.grid.se  
Sånnekullavägen 48D, 217 74 Malmö, Sweden ■ Tel 040-611 26 24 ■ Fax 040-98 45 44 ■ info@grid.se ■ www.grid.se

Australien • Brasilien • Canada • Danmark • England • Filippinerna • Finland • Frankrike • Grekland • Holland • Indien • Irland • Italien • Japan • Malaysia • Mexiko • Norge • Pakistan • Polen • Spanien • Sverige • Thailand • Tjeckien • Turkiet • Tyskland • Ungern • USA • Venezuela • Österrike