

## Det förenklade ledarskapet

16.08.2019



En ny generation chefer föds

### 2006

Tove Erikslund dyker in på toaletten utanför vd Peter Grönlunds rum. Adrenalinet pumpar och hon börjar dra djupa andetag framför spegeln. Tänk om han inte fattar?

Tre år tidigare: Agneta Karlssons telefon ringer på regionaltåget mellan Oslo och Sandefjord. Det är bankens blivande styrelseordförande Göran Lindholm. Han vill tillföra styrelsen kompetens i ledarskapsfrågor. Är du intresserad?

De två ögonblicksbilderna är inledningen på bankens resa mot en ny ledarskapsfilosofi där fundamentet utgörs av det coachande ledarskapet.

Tidigare hade bankens mellanchefer i hög grad varit problemlösare vid sidan om expertrollen. Medarbetarna kom med ett problem till sin chef, fick veta hur det skulle lösas. Modellen fungerade kanske så länge organisationen var liten, men på sikt var det inte en väg som man på banken ville vandra.

- Då utvecklas ju människor inte. En chef ska inte ta över ett problem som medarbetaren har, istället ska medarbetaren coachas till att själv lösa problemet och på det sättet utvecklas, säger Agneta Karlsson och Tove Erikslund fortsätter:

- När vi tog över stafettpippen fanns det en bra grund att stå på. Banken hade bland annat ett ledarskapsprogram och den så kallade Relationsakademin, men man fick inte riktigt ut full effekt av de satsningarna. Vi

bidrog med att tona ner den akademiska aspekten och i stället skapa förutsättningar för cheferna att vara chefer.

Vi förenklade chefskapet.

- Och vi jobbade väldigt handfast med konkreta råd; hur du som chef ställer frågor, hur du öppnar upp till dialog. Vi undvek långa föreläsningar och istället samlade vi cheferna till gemensamma träffar där de fick utbyta erfarenheter och känna att de fick stöd av sina chefskollegor, minns Agneta Karlsson.

Låt oss här titta lite närmare på radarparet Karlsson & Erikslund. Bara då förstår man hur elegant pusselbitarna kom att falla på plats. När Agneta Karlssons telefon ringde där på tåget 2003 var det drygt 20 år sedan hon hade bott på Åland. Hon hade ägnat det mesta av sin tid åt att undervisa och forska i ledarskapsfrågor: disputation vid Lunds universitet, sedan handelshögskolan i Köpenhamn och vidare till handelshögskolan i Oslo. Idén att stärka bankstyrelsen med de insikter hon hade var alltså briljant. Men som styrelsemedlem saknar man en aktiv roll i företagets vardag. Det löste sig när Tove Erikslund 2006 utsågs till bankens första Human Resource-chef.

- När Tove kom in som HR-chef kunde hon och jag börja genomföra alla de initiativ som styrelsen hade tagit, säger Agneta Karlsson.

Erikslund minns att tiden var mogen. Styrelsemedlemmarna var ivriga och bland bankens chefer var nyfikenheten stor.

- Vi hade väldigt fria händer och fick ett stort förtroende så det var bara att sätta igång. Det hade inte varit möjligt om inte strukturerna kring personaladministrationen hade varit på plats när jag kom in som HR-chef. Att ledarskap dessutom hade blivit ett prioriterat område för styrelsen gav ju oss en fantastisk medvind.

Vad gäller det coachande ledarskapet kom banken att bli en föregångare på Åland. Medan man i Skandinavien länge hade propagerat för ett coachande ledarskap var det andra tongångar på Åland.

- När jag återvände hem och tittade på de åländska företagen såg jag mest patriarkala strukturer. Det var pappa i toppen och han drev företaget strikt hierarkiskt, men samtidigt som en familj. Man kände sina medarbetare ganska väl, men man hade en sträng attityd. Den klassiska husfadern: sträng men välvillig, säger Agneta Karlsson och fortsätter:

- Man gav inte sina medarbetare friheten att utvecklas. De skulle utföra ett arbete, den interna effektiviteten var kriteriet för att man gjorde ett bra arbete. Men det

fanns få tankegångar kring utveckling, problemlösning och innovation. Ledarskapsfrågor var helt enkelt väldigt eftersatta, men det fanns ett gryende intresse för förändring.

Förändring var precis vad Tove Erikslund hade i tankarna när hon drog sina djupa andetag där framför toalettspiegeln. Några dagar tidigare hade hon fått frågan om hon kunde tänka sig att bli bankens HR-chef, en post som skulle ersätta den tidigare mer administrativa tjänsten som personalchef. Nu stod hon och peppade sig själv för att gå in till vd Grönlund. Hon samlade sig för att strax ställa ett villkor för att tacka ja till jobbet.

- Jag hade funderat mycket på hur jag som HR-chef bäst skulle kunna påverka och utveckla. Slutsatsen blev att ifall jag skulle lyckas leverera det som styrelsen efterlyste så måste jag sitta i bankens ledningsgrupp. Så jag tog mod till mig och knackade på vd-dörren.

Några veckor senare steg sektorchef Dan-Erik Woivalin och Göran Lindholm in på Tove Erikslunds rum.

- De överräckte en blombukett och önskade mig varmt välkommen till ledningsgruppen.

## Sanningen om Ålandsbanken

100 berättelser genom 100 år

### **Joakim Enegren**

Med bidrag av Annika Lundqvist, Leo Löthman och Teo Tuominen.

Foto: Tove Erikslund (t v) och Agneta Karlsson: - Medarbetare ska coachas till att själva lösa problem och på det sättet utvecklas. Viktor Fremling.