

# KROKODIL- JÄGAREN

DEALING WITH THE CROCODILES

ENGLISH  
TEXT ON  
PAGE 26



Ledarskapsutveckling på hög näringslivsnivå och samtalsterapi på privat nivå är Jeanett Paludans specialiteter. *Leadership development on a high corporate level and counseling on a personal level are Jeanett Paludan's specialties.*

TEXT & PHOTOS PETER SUNDFELDT

”EN TYPISK KROKODIL SAKNAR EMPATI, ÄR MANIPULATIV OCH DRIVS AV EGEN MAKT.”

# E

tt hörnrum på bottenvåning- en av ett kontors- och eventhus, med utsikt över Malmös hamn och en stilig fyr direkt utanför. I hörnet på golvet bredvid konferensbordet ligger en hög med krokodiler. Mjukisar, roliga, små, stora och dessutom ett riktigt huvud från någon mindre

representant i den reptilfamiljen. Idéerna kan ju i alla fall aldrig saknas när det här företaget ska föräras någon form av symbolisk present, tänker jag i en snabb tanke när jag lägger mig på golvet för att ta en bild av krokodilhögen.

Det handlar mycket om krokodiler. Att identifiera dem och hantera dem i organisationer, företag och även i privata sammanhang. Krokodilerna har drag av olika personlighetsstörningar.

– Mer detaljerat handlar det om den mörka triaden, berättar Jeanett Paludan, VD och grundare av Management Partners.

Denna mörka triad består av psykopati, narcissism och machiavellism. Det låter allvarligt.

– Det är det också, men de finns förstås i olika grader. Vår uppgift är att hjälpa företag och organisationer att undvika dessa individer, förtydligar hon. Och även privat, då de finns överallt, både hemma och på jobbet.

Krokodil-individerna. Mer om dem senare.

Jeanett startade Management Partners 2001 efter en innehållsrik yrkesbana med en tidig övertygelse om att jobba med människor, som sjuksköterska inom akutsjukvården, som frivillig flygspanare inom flygvapnet med en sergeants grad och en lång anställning som chefsutvecklare på Volvo. Management Partners har en stabil grund och ett stadigt inflöde av kunder.

– Allt vettigt ledarskap kommer från militären, slår hon fast. Det finns säkert de som motsätter sig den tesen, men att alltid prestigelöst leda sin enhet med en fast hand som mobiliserar mod och övervinner rädsla... och att alltid värna om sin enhet oavsett hur hårt det blåser på toppen, det kan appliceras på allt ledarskap.

Det är den sortens ledarskapsutveckling som Jeanetts medarbetare hjälper ledare att komma närmare i sin ledarskapsresa och i sina ambitioner.

– Kollegerna på Management Partners är klara med att vara sin egen hjälte, som Jeanett uttrycker det. Lusten att vilja se andra lyckas, vara prestigelös och att vara ledarens bästa vän i med- och motgångar är nycklegenskaper i deras arbete.

**MANAGEMENTUTVECKLING** kan innehålla mycket av vad en del kallar ”corporate bullshit” och det ligger mycket i det. Men Jeanett och hennes gäng förankrar sitt arbete med ett stort socialt engagemang i stället för slitna CB-fraser. Att inspirera till att leda bättre och att förstå vad CSR, Corporate Social Responsibility, innebär. Ett företagande med ett socialt ansvar kan låta som en självklarhet, men det är det inte för alla, vilket tar oss tillbaka till krokodilerna.

– Nu ska vi på krokodiljakt, deklarerar Jeanett. Och hur grovt det än låter så handlar det om att städa ut dem.

Ett verktyg de använder i en rekrytering av en ledare är rena roll-

spel. Jag erbjuds att spela... eh, hallå, tjena, nu blev det nervöst... Men, visst, självklart. Vi kör.

En medarbetare kommer in i rummet, vi provar lite och jag ställs inför ett dilemma som måste lösas med ett socialt åtagande för en anställd. Jag klarar mig i alla fall från att vara en krokodil, vilket gör mig väldigt lättad. Jeanett sätter sig sedan i chefsstolen och spelar upp spelet med Anders, medarbetaren. Projektets dilemma angrips med empati och social medvetenhet, rollspelets nyckelord är när ledaren ställer en specifik fråga som strikt identifierar rollspelets resultat. Det här är bara ett av rollspelen som används och de används uteslutande i slutskedet av en rekrytering. En typisk krokodil saknar empati, är manipulativ och drivs av egen makt.

Men, tänker jag, det här är väl rena självklarheter? Att sådana personligheter upptäcks naturligt innan de kan göra skada?

– Inte alls, menar Jeanett. De finns överallt, och visst kan en VD inte alltid vara blödig inför alla beslut, men hon eller han måste ändå lära sig vad riktig empati innebär. Och lära sig om igen om vederbörande ovetandes har tränat sig själv till att bli en krokodil i tron att det är den modellen av ledarskap som gäller.

**KROKODILJAKTEN OCH IDENTIFIERINGEN** av dem har gjort Jeanett till en god människokännare. Fritiden och viljan att dela med sig av erfarenheterna har blivit till tre böcker som inte helt oväntat handlar om krokodilernas framfart och hur vi ska göra för att undvika dem, eller att bemöta dem.

Två av böckerna behandlar faktiskt problemen med de människotyperna i privata sammanhang och sedan ett par år driver Jeanett även ett företag som professionellt hanterar samtalsterapi, Reach Your Partner.

Ledarskapsutveckling på hög näringslivsnivå och samtalsterapi på privat nivå, Jeanett Paludans företagande rör sig över stora fält, men som ändå är relaterade.

Chess, anyone? Spela golf och leda Friskis och Svettis-pass tillhör nog de mera förväntade fritidsaktiviteterna i managementbranschen. Men att spela schack är möjligtvis mera väntat.

– Jo, det gör jag ofta och gärna, och jag sitter även med i styrelsen för Schackfrämjandet, vi har ett program för att främja schackspel bland skolungdomar och att försöka få fram svenska talanger till högre nivåer, berättar Jeanett och ger mig en liten föreläsning om olika matchformat och så.

Schack som avslappning för en framgångsrik kvinnlig entreprenör med en tydlig attityd i en förhållandevis manlig bransch känns träffsäkert, och det är lätt att se att det borde finnas ett engagemang för kvinnliga frågor. Så är också fallet. Inga konstigheter.

– Men jag är mot kvotering och vill hellre ge kvinnor bättre redskap för att hantera kritik som de (vi) ofta är sämre på i ledande befattningar. Jag tror att män informellt får lära sig att hantera kritik redan i tidig ålder, de är oftare utsatta för den. Däri ligger en stor skillnad, menar Jeanett.

Att föreläsa för studenter och ungdomar om ledarskap, och följa upp deras utveckling kan ses som ett led i det engagemanget. Det finns nämligen också på paletten.

Allt kan summeras i intresset för hur människor fungerar i situationer och ledning. Jakten på krokodilerna, bättre ledarskap och rikare relationer. Högt och lågt, på jobbet och i privatlivet. ■

## “A TYPICAL CROCODILE HAS NO EMPATHY, IS MANIPULATIVE AND DRIVEN BY HIS OR HER OWN POWER.”

A CORNER ROOM of the ground floor of an office and event building, with a view over the Malmö harbor and a handsome lighthouse right outside. On the floor next to the conference table are a heap of toy crocodiles – soft, cute, large, small, and also an actual head from a tiny crocodile.

At least there can't be any lack of ideas when this company is to be presented with some kind of symbolic gift, I tell myself when I get down on the floor to take a picture of the crocodile collection.

There's a lot of focus on crocodiles. Identifying them and dealing with them in organizations, businesses and also on a personal level. Crocodiles are identifiable by different personality disorders.

– More specifically it's about the dark triad, says Jeanett Paludan, owner and founder of Management Partners.

This dark triad consists of psychopathy, narcissism and Machiavellianism. Sounds pretty serious.

– Well, it is serious, but they come in different degrees. Our mission is to help companies and organizations avoid these individuals. Also in personal life because they are everywhere, both at home and at work.

The crocodile individuals. More about those later.

Jeanett started Management Partners in 2001 after an educative career based on an early decision to work with people, as a nurse in an emergency room, as a volunteer plane spotter for the air force with a sergeant's degree, and a long run as management developer at Volvo. She's the CEO of her company, which rests on solid ground and has a steady influx of clients.

– All sensible leadership is based on military principles. Some probably don't agree, but to always and without prestige lead your unit with a firm hand, helping them mobilize courage and overcome fear... and always caring for your unit no matter how hard the boat is rocking, it can be applied to any kind of leadership.

This is the kind of leadership development that Jeanett's colleagues help leaders learn. The people at Management Partners are done being their own heroes, as Jeanett puts it. The urge to see others succeed, to lose prestige and be the leader's best friend in good times or bad times are key factors in their work.

MANAGEMENT DEVELOPMENT can contain a lot of what some people call “corporate bullshit”, but Jeanett and her crew base their work on a great social commitment rather than worn CB phrases. To inspire to lead better and understanding what CSR, Corporate Social Responsibility, means. Running a business with a social responsibility may sound obvious, but it isn't to everyone, which brings us back to the crocodiles.

– Now let's go crocodile hunting! And no matter how harsh it may sound, the point is to weed them out.

Role-playing is one of the tools they use to recruit a leader. I'm offered to join the play and get a bit nervous...but sure, of course, let's go.

A co-worker enters the room, we start playing and I face a dilemma that has to be solved with a social commitment to an employee.

At least I don't get classed as a crocodile, which is a great relief. Then Jeanett gets into the boss's chair and plays the game with Anders, the co-worker. The dilemma of the project is addressed with empathy and social consciousness, and the keyword of the role-play is when the leader asks a specific question that strictly identifies the result of the role-play. This is only one of many role-plays used and they are only used in the final stages of a recruiting process.

A typical crocodile has no empathy, is manipulative and driven by his or her own power.

But, I tell myself, this goes without saying, right? Won't personalities like that get revealed naturally before they have the chance to do any harm? Not at all, Jeanett says.

– They are everywhere, and of course a CEO can't get softhearted in the face of every decision, but still has to learn what true empathy means. And learn it again and again, if he or she has turned into a crocodile believing it's a functional model of leadership.

HUNTING AND IDENTIFYING crocodiles has helped Jeanett become a good judge of character. Her free time and her will to share her experiences have turned into three books that unsurprisingly deal with the crocodiles and how we can avoid them or deal with them.

Two of the books are actually on the subject of problems with this kind of individual in personal relations, and since a couple of years Jeanett also manages a company that handles counseling professionally, Reach Your Partner. Leadership development at a high corporate level and counseling on a personal level, Jeanett Paludan's business stretches across a variety of subjects but still they are related.

Chess, anyone? Golf and aerobics may be the more expected activities in the management business. Playing chess is possibly more unexpected.

– But I play chess any chance I get, and am a board member of a chess encouragement organization, we have a program for chess among school students to try to find Swedish talent at higher levels, Jeanett says with a little lecture about different chess match formats.

Chess as a pastime for a successful female entrepreneur with a clear attitude in a relatively male-dominated field makes me suspect there is also a commitment to woman questions, like Jeanett admits.

– But I'm against gender quotas, I'd rather want to give women better tools for handling criticism which they, or we, often have a problem with in leading positions. I think men informally get to learn to deal with criticism from a young age, they are more exposed to it. There's a huge difference there, Jeanett points out.

Lecturing to students and young people about leadership, and also monitoring their progress, can be viewed as another facet of this commitment.

It can all be summed up in an interest in how people interact in different situations and positions of leadership. The hunt for the crocodiles, better leadership and more rewarding relations at work and in personal life.

