

Business

Lyckas som chef

Pekka Järvinen



DOCENDO

FÖRUTSÄTTNINGAR FÖR ATT LYCKAS SOM CHEF



1

FÖRUTSÄTTNINGAR FÖR ATT LYCKAS SOM CHEF

Det är viktigt för chefen att skaffa sig en riktig uppfattning om vilka chefsuppgifterna eller rollen som arbetsledare i en arbetsgrupp är. Personen måste kunna se hur mycket tid som ska läggas på den egentliga ledarrollen och hur mycket som ska läggas på löpande verksamhet och uppgifter som kräver ren sakkunnighet och expertis. Många chefer åsidosätter sina egentliga chefsuppgifter, vilket brukar få negativa konsekvenser för gruppen. Utan en riktig chef kan gruppen då jämföras med ett fartyg som driver runt i stormen utan kapten.

Utgångspunkten för att lyckas i chefsrollen är att man förstår vilken betydelse rollen har och därmed aktivt använder sin makt för gruppens bästa. Som chef bör man ha viljan att lyssna till sina anställdas åsikter och ta vara på deras kompetens, samtidigt som man vid behov måste ta klara beslut och komma med konkreta lösningar.

LEDARENS ROLL ÄR ATT LEDA

De vanligaste frågorna om ledarskap är: Hur ska en bra chef vara? Vilka egenskaper och kunskaper krävs för en ledarperson? Kan vem som helst bli en bra huvudman eller måste man ha en viss medfödd personlighet?

Man föds definitivt inte till att bli en ledare utan det handlar om att man lär sig en uppgift, man lär helt enkelt in en specifik förmåga. När vi däremot ställer frågan om man vill lära sig att bli en ledare, kommer vi naturligtvis närmare frågan om egenskaper. I det här skedet är det redan många lovande chefspersonligheter vars karriärer tar en ny riktning. Personerna har helt enkelt aldrig ställt frågorna till sig själva.

Exempel 1: Vill jag vara en ledare?

Personen har under en längre tid fungerat som ordinarie anställd och har gjort mycket väl ifrån sig. Tack vare det blir hon också utsedd till gruppchef för sin egen avdelning. Det dröjer dock inte länge innan hon får ta itu med problem som uppstår bland de anställda. Det är problem som hon tidigare inte uppmärksammat som anställd. På avdelningen finns nämligen personer som inte har klarat av sina arbetsuppgifter, inte är motiverade eller lägger för mycket av sin energi på privata angelägenheter.

Dessa iakttagelser får gruppchefen att fundera på sin egen uppgift: Vilken är hennes huvuduppgift som chef? Kan hon inte längre arbeta med de utmanande uppgifterna där specifik expertis krävdes och där hon fick beröm och kände tillfredsställelse? Var hon nu tvungen att verkligen ta tag i de missförhållanden som hon lagt märke till? Och i såfall, när och hur? Hon hade ju inte ens fått någon utbildning i ledarskap!

Exemplet beskriver snarare en regel än ett undantag. Oftast har personer som väljs till chefspositioner kommit dit med motiveringen att de gjort ett utmärkt arbete. Av denna orsak utnämns ofta kunniga, erfarna och ihärdiga personer till chefer. Det är i och för sig inget fel med det, eftersom det i många chefsuppgifter krävs att man behärskar sina anställdas tekniska och andra specifika frågor kring arbetet. Ju närmare det egentliga prestationsarbetet som chefen verkar, desto större är risken att hon eller han får reda ut problem och hitta lösningar i sina anställdas dagliga arbete. Många gruppchefer utför också samma arbete som de anställda och chefsarbetet är endast en liten del i arbetet. När vi däremot tittar närmare på ledningen i större organisationer ser vi att chefsarbetet först och främst handlar om uppgifter som i huvudsak är kopplade till styrning av affärsverksamheten i företaget. Det är inte heller ovanligt att högsta ledningen får sköta viktiga uppgifter kring sakkunskap och försäljning.

Det är ofta oundvikligt för att chefen ska kunna få respekt att hon eller han kan utföra sina anställdas arbetsuppgifter, men det finns också en fallgrop i detta. Chefen kanske prioriterar den löpande verksamheten och försummar därigenom arbetet kring gruppens funktion, förmåga och utveckling. Därmed förverkligas ett gammalt uttryck: Genom att välja en sakkunnet person från företaget till chef så gjorde vi ett dubbelmisstag – för det första förlorade vi en expert och för det andra fick vi en dålig chef!

Med andra ord är det mycket viktigt med yrkesmässigt kunnade och expertis, men det räcker ändå inte. Chefen måste ha ett bredare intresse för sin personal och gentemot att leda hela arbetsgemenskapen.

En chef som vill lyckas i sin roll bör fråga sig själv:

- Är jag överhuvudtaget intresserad av att leda människor?
- Vill jag leda människor mot mål som fastställts av företaget?
- Värdesätter jag chefsarbetet och förstår jag dess vikt?
- Ser jag det som viktigt att stödja enskilda människor och hela gruppens utveckling och framgång?
- Är jag villig att aktivt sätta mig in i problem- och konfliktsituationer som berör både personal och arbetsplats?
- Vill jag lära mig och utvecklas inom ledarfunktionen?

Många chefer och arbetsledare har förmodligen inte vid den tidpunkt när de fått sin nya uppgift, ordentligt tänkt igenom allt som positionen kan innebära. Det är inte så överraskande, eftersom de flesta inte har gått någon chefsutbildning och inte heller studerat ämnet vid sidan av sitt chefsarbete. Lite kritiskt kan man därmed påstå att man till exempel i Norden, inte riktigt har uppfattat chefsarbetets betydelse i arbetslivet. Förmodligen har man föreställt sig att chefsarbetet på ett enkelt sätt sköts vid sidan om de sedvanliga arbetsuppgifterna och att det inte krävs några speciella kunskaper eller utbildning inom ämnet.

Den nyutnämnda chefen i exemplet började verkligen fundera över sin egen uppgift. Hur stort ansvar skulle hon ta för att arbetsgruppens energi skulle riktas mot arbetet i stället för mot privata intressen och problem? Efter att chefen i fråga hade gjort klart för sig själv vad hennes roll och uppgift var, tog hon till sin egen förvåning envist tag i missförhållandena som hon hade uppmärksammat på arbetsplatsen.

SAMTAL OCH ENVISHET

Modesvängningarna inom ledarskap förändras allt eftersom vi lyfter fram olika chefsegenskaper. Det kan till exempel vara att diskutera och låta personalen delta eller också att chefen är tuff, uthållig och driver företaget på ett väldigt auktoritärt sätt. Kan en ledare vara en fullmaktsgivare i bakgrunden och en aktiv och målmedveten ledare på samma gång?

Faktum är att chefen bör besitta båda dessa egenskaper. Man måste diskutera, för genom diskussion för chefen fram information, ger feedback, motiverar, delegerar och uppehåller en öppen och direkt kommunikation till gruppen. Cheferna som sitter inne på sina rum lever långt ifrån det som gäller idag. Chefen ska röra sig bland gruppen och på så vis visa intresse för de anställdas arbete.

Men det räcker fortfarande inte. Chefens centrala uppgift är också att aktivt styra arbetet. I många fall måste chefen ta beslut och hitta lösningar på egen hand utan att lyssna till sina anställda. Det handlar ofta om saker där det inte gör någon skillnad om man pratar med de anställda, eller i värsta fall skulle det bara störa de anställdas arbetsro. Dessutom finns det situationer där chefen måste ta ställning och lösa en konflikt även efter att man haft en diskussion, om den helt enkelt inte går att lösa inom gruppen.

Exempel 2: Chefens obeslutsamhet

Chefen var själv mycket medveten om sina brister i vissa funktioner. Han hade nämligen svårt att ta beslut utan att rådgöra med sina underlydande först. Hans målsättning var nämligen att vara en omtyckt chef och därför försökte han ta beslut som alla skulle gilla. Detta var orsaken till att han alltid frågade sina anställda om deras åsikt, även i oviktiga frågor, innan han tog ett beslut.

Slutresultatet för chefens obeslutsamhet blev att han själv blev lidande av sitt sätt att fungera. Ju mer han frågade desto flera svar fick han, och desto svårare blev det för honom att ta ett beslut. Med andra ord fick han lära sig att vilket beslut han än tog, så skulle det inte falla alla i smaken.

På grund av sitt agerande, som gjorde att han fick mera jobb på sitt eget skrivbord, tyckte dessutom hans underlydande att hans sätt att leda saknade en fast linje och att han var inkonsekvent, vilket i sin tur skapade misstro mot honom.

Exempelsituationer som denna uppstår rätt ofta, om ändå inte riktigt i samma utpräglade form. Ett sådant oöverträffligt och överdemokratiskt sätt att leda har ofta att göra med tidigare missuppfattningar om självgående teamarbete, styrning av en organisation inom sakkunnande eller om ren arbetsplatsdemokrati. Dessa tre utvecklingsriktningar har av chefen tolkats så att han inte målmedvetet kan ta egna beslut utan måste föra vidare alla ärenden till gruppen. Till följd av detta har ledarskapet i många organisationer under de senaste åren varit väldigt bristfällig. I värsta fall har man till och med föreställt sig att det framöver knappt kommer att behövas någon ledning eftersom experterna blir mer eller mindre självgående i sina egna team.

Eftersom styrning alltid innebär maktutövning så har det alltid framställts som något negativt eller till och med förknippats med rädsla. Både arbetstagare och beslutsfattarna själva har tänkt på chefskapet som en auktoritär pekpinne, som begränsar människors funktionalitet och hämmar alla typer av egen kreativitet. Denna negativa föreställning är i och för sig inte så konstig eftersom uppfostran, utbildning och ledning i västvärlden länge har styrts av ett strängt och korrekt ordningssätt. Först på 1900-talets senare halva började man medvetet gå mot ett mer demokratiskt och jämställt håll, där man också började utnyttja människors kunnande och starka sidor. Därför är det väl inte så konstigt att man i detta betydande kulturella försök till förändring har överreagerat och missförstått varandra. Begreppen auktoritet och auktoritär har blandats ihop och man har trott att för att minska ledningens makt så måste man också ge upp all auktoritet i företaget.

Exempel 2 beskriver mycket väl vad som händer om en chefsperson av någon anledning inte använder sin makt: det uppstår otrygghet bland de anställda när chefen inte visar sig ha tillräckligt mycket ryggrad och inte driver verksamheten på ett pålitligt och säkert sätt. I en ledarroll måste frontfiguren alltså möta och veta sitt förhållande till makt och hur han ska använda den. I det skede som chefen utvecklas är det därför extremt viktigt att lyfta fram frågan och tänka över den ordentligt.

Exempel 3: Följderna av chefens negativa auktoritetsuppfattning

Chefen upplevde det främmande för sig själv, att fungera som maktutövare och speciellt när han ska ställa krav på sina anställda. Han hade en tendens att i dessa lägen tänka att vuxna människor borde kunna ta hand om sig själva – inte skulle väl han behöva blanda sig i sina anställdas ärenden som om de vore småbarn? När chefen tänkte över sin inställning till detta insåg han att han tänkte på förhållandet till sin egen far. En far som han kom ihåg som en otrevlig auktoritet och vars reaktioner och tuktning han alltid fick vara rädd för. Chefen kom då till insikt att hans tidigare erfarenhet av auktoritet det vill säga hans egen far, gjort att det känns motbjudande att lägga sig i sina anställdas sysslor. Han ville helt enkelt inte likna sin tråkiga farsauktoritet. När han har fattat detta insåg han också att han inte skulle förvandlas till en ond person, bara för att han befattade sig med sina arbetstagare. Tvärtom var det precis så han ska agera för gruppens och de anställdas bästa.

Det är viktigt att cheferna klargör att de är en auktoritet i sina anställdas ögon – oberoende om de använder sin makt eller inte. Det är ett faktum att chefspersoner väcker många förväntningar, rädslor eller andra känslor just på grund av maktpositionen som de har över sina anställda. En chef, som inte vill använda den makt han eller hon har fått, kommer heller inte att lyckas med sin uppgift i det långa loppet. Chefens personliga uppgift är att lära sig att använda sin makt för de enskilda anställda och hela företagets bästa.

Det verkar som att chefen oftast upplever att hon eller han har en sida eller egenskap som är starkare än hos andra. Antingen kan han eller hon ge uppmärksamhet till sina anställda genom att diskutera med dem, men känner att det är svårt att leda dem på ett fast och bestämt sätt. Eller så kan hon eller han ha lätt för att ta beslut men svårt för att lyssna eller motivera människor. Ledarskapet i hemmiljön har under långa tider haft en ren könsfördelning. Mamman har pratat med barnen och om situationen har krävt hårdare tag så har hon sagt till barnen: ”Om ni inte är snälla så säger jag till pappa när han kommer hem!” På en arbetsplats måste dock en och samma person kunna sköta båda de traditionella mamma- och pappa- rollerna. Det är ingen omöjlig uppgift men förutsätter att man använder sig av och utvecklar de olika sidorna i sin personlighet. I det här fallet kan man påstå att chefsrollen är en unik möjlighet att utvecklas som person.

KONSTEN ATT KUNNA HÅLLA TILLBAKA SINA KÄNSLOR

Många chefer har råkat ut för stora eller rent av oöverkomliga problem med sina anställda eftersom de i alltför stor utsträckning har reagerat utifrån sina egna känslor.

Exempel 4: En impulsiv mellanchefer

Personen ifråga var mycket spontan och kreativ och van vid att reagera känslofullt och utifrån sina egna impulser. Tack vare detta hade han också lyckats åstadkomma mycket i organisationen. Dessa karaktärsdrag blev dock ett problem när han utnämndes till chef och fortsatte att uppföra sig på samma sätt. Framförallt när han var på dåligt humör kunde han för helt obetydliga orsaker skälla ut någon av sina anställda inför de andra, eller till och med inför kunderna. Dessutom reagerade han väldigt snabbt på sina underordnades initiativ och åsikter; ibland väldigt positivt och ibland föraktligt och avfärdande – helt beroende på sitt dåvarande sinnestillstånd.

De anställda började undvika chefen för att det var så svårt för dem att bedöma hans beteende och han väckte även stor rädsla. Detta bidrog till ett växande missnöje mot chefen, vilket i sin tur resulterade i att samarbetet mellan de anställda och chefen till slut låste sig helt. Gruppen krävde ett chefsbyte, något som man till slut var tvungen att förverkliga. Mellanchefern kunde heller inte förstå de anställdas missnöje och kritik utan upplevde att problemen hade skapats av dem.

Med exemplet som grund är det lättare att föreställa sig vad som kan hända ifall chefen reagerar för känslomässigt i olika arbetssituationer eller på sina anställdas beteende. Tyvärr så har många chefer aldrig tänkt tanken att deras beteende skulle påverka personalen. I värsta fall kan chefen bli av med sitt arbete på grund av sitt oförstånd i att leda människor.

Även om chefen skulle förstå vilken betydelse självkontrollen har för att kunna leda människor, är det ändå inte lika lätt för alla. Chefen i exemplet menade också att han inte kunde göra så mycket åt sin bohemiska karaktär utan sa: ”En chef har väl också rätt att vara sig själv!” En chef behöver inte ändra sin personlighet, men för att klara av dessa uppgifter krävs en hel del självbehärskning. Kort omskrivet kan man säga att chefen bör hålla hjärtat varmt och huvudet kallt!

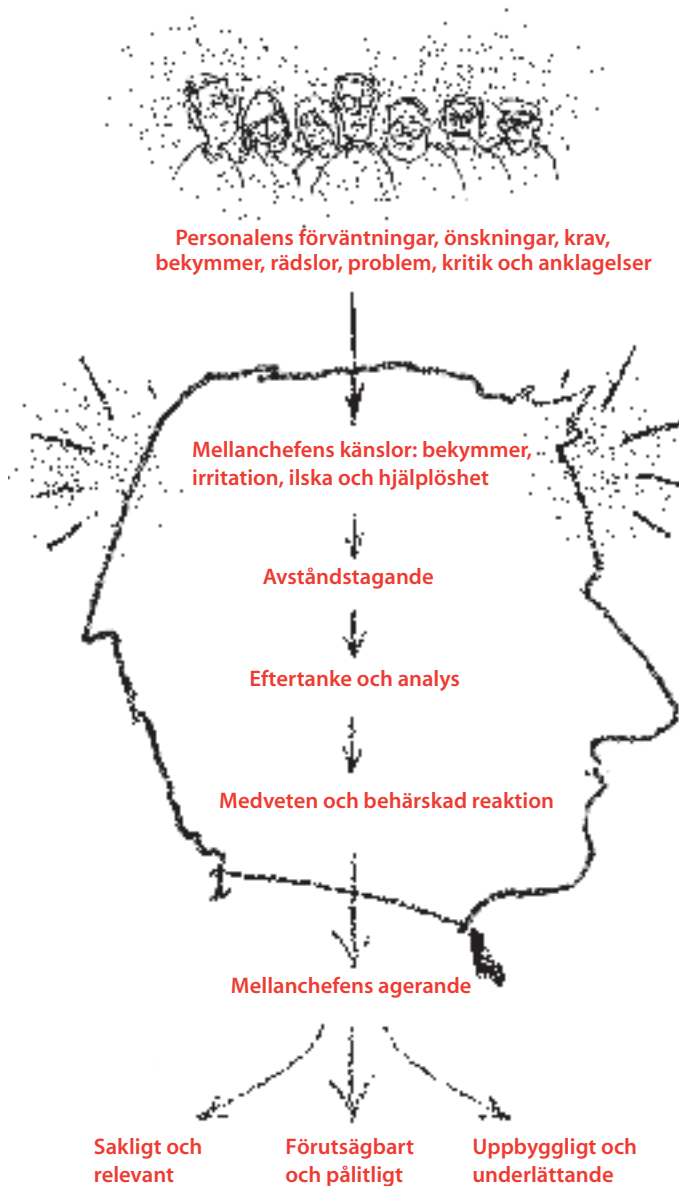


Bild 1. Mellanchefens upplagringsfunktion.

Chefen arbetar oftast under mycket motstridiga önskningar och känslor. Om man skulle skriva en lista på de förväntningar som ligger på chefen från både ledningen respektive de anställda så skulle man kunna konstatera att ingen levande varelse skulle kunna uppfylla dessa. En chef som försöker uppfylla allas önskningar misslyckas garanterat. Hon eller han kan alltså endast klara sig ur dilemmat genom att använda sin egen bedömning det vill säga att tänka ordentligt först och reagera därefter. Ibland är det helt enkelt bättre för chefen att hålla tyst i stället för att säga rakt ut vad hon eller han tycker och tänker! Den här typen av tankearbete kallas för känslolagring och beskrivs som en slags funktion där man undviker att uttrycka sina innersta tankarna och åsikter (bild 1).

Varje chef borde fundera över i vilka situationer hon eller han har tendens att tappa tålamodet och fungerar rent oigenomtänkt. I stället för att släppa ut tankarna kan chefen låtsas ha en ”behållare” där man kan lagra sina innersta åsikter i stället.

Exempel 5: Den alltför intelligente chefen

Chefen var mycket kunnig och en ren expert inom sitt yrkesområde samtidigt som han var både effektiv och ambitiös. Han ville se samma effektivitet och insats från de anställda och hade därför svårt att acceptera fel som begicks i olika projekt och att de framskred för långsamt. Han tappade snabbt tålamodet om saker och ting inte skedde enligt hans önskan. Detta visade sig genom att han blandade sig i de minsta detaljerna i arbetet, gav noggranna instruktioner, hetsade upp sig och läxade upp sina underordnade.

Chefen i fråga hade också svårt för att delegera uppgifter eftersom han inte litade på de anställdas yrkeskunskap eller ansvar. Som följd av detta blev han totalt utarbetad av allt jobb som samlades på hög.

När problemen blev allt fler i både organisationen och i sitt eget arbete började han till slut tänka över sitt eget beteende och hur det påverkade problemen. Han insåg att de anställda inte var som han. Dessutom hindrade snarare än uppmuntrade hans överdrivna kontroll projektgrupper att ta egna initiativ eller ansvar. Han kom fram till att hans överdrivna krav och känslodominerade förhållande till arbetet ställde till med mer besvär än nytta.

Chefens jobb skulle vara betydligt lättare rent psykiskt om de anställda gjorde exakt som chefen önskade. Tyvärr är det ändå ofta så att de anställdas beteende och förhållningssätt till olika saker kan variera ganska mycket från chefens uppfattning. Chefen träffar i sitt arbete verkligen på en bred skala av mänskliga handlingar som kan inträffa i arbetet. Hon eller han kommer också i kontakt med de mörkare sidorna av den mänskliga faktorn: ansvarslöshet, lathet, avundsjuka, missnöje, otacksamhet, egoism, bitterhet, hjälplöshet. Arbetsgrupperna och dess medlemmar fungerar inte alltid på ett vuxet och ansvarsfullt sätt, utan ibland snarare tvärtom. För att kunna lyckas i det långa loppet är det därför viktigt att chefen har en viss emotionell distans till sitt jobb så att hon eller han kan bedöma hur man på bästa sätt kan handla i respektive situation.

En chef som sansat och intresserat lyssnar på medarbetarnas åsikter, önskemål, bekymmer och kritik väcker också en känsla av tillit och trygghet hos de anställda. Genom att hålla inne med de allra personligaste tankarna kan chefen alltså hålla de anställda nöjda eftersom de vet att det åtminstone finns en person som ser på problemen från ett brett perspektiv och inte blir för ivrig. Han eller hon koncentrerar sig på fakta och inte på sin egen åsikt och uppfattning.

Principen är den att en ledare inte får låta sig provoceras även om han eller hon utsätts för det. Det finns starka skäl att tänka ut vilka knep man kan använda sig av för att kontrollera sig, även i de vanligaste situationer. För det första bör chefen vara medveten om att känslor som irritation, ilska, besvikelse och frustration som uppstår av olika orsaker i arbetssituationen, är helt normala och friska. Man ska absolut inte försöka eliminera dessa känslor, utan tvärtom är det mycket viktigt att chefen i olika situationer även reflekterar över sitt eget känslotillstånd. För det första ger känslor i sociala situationer mycket värdefull information för chefen om vad de olika personerna/parterna egentligen vill säga. Ofta finns de verkliga känslorna och önskingarna inlindade bakom dessa uttryck. För det andra får chefen genom sina egna känslor vetskap om sitt eget sinnestillstånd och kan därmed reglera den egna belastningen och utvecklingen av sig själv.

Det väsentliga med denna lagringsfunktion är att chefen inte på en gång börjar agera från sina egna känslor, utan i stället tar avstånd till dem och försöker undersöka och förstå vad det är frågan om, i de olika situationerna. Betyder det att en irriterad anställd till exempel är arg på honom? När chefen tänker på situationen kan han minnas att han för en tid sen avtog en önskan från den anställda. Det verkar således att den anställda vill signalera sin besvikelse mot sin chef. Efter att ha tänkt över situationen en stund bestämmer sig chefen för att det är klokast att inte reagera på denna besvikelse eftersom saken redan har behandlats tillräckligt grundligt. I vissa fall däremot kan chefen ta tag i det som ledde till misräkningen om han eller hon känner att argumenten kring ärendet hanterades på ett bristfälligt sätt. Då kan man konstatera att den anställdas reaktion var en påminnelse om ett tidigare oavslutat ärende.

Det viktigaste i chefens tillbakahållning, om de så leder till aktiva åtgärder eller inte, är själva processen kring känslor som uppstår och de bakomliggande orsakerna. Resonemang är alltså att chefens beteende ska vara sakligt och huvudet ska vara klart så att personen själv vet varför hon eller han agerar på ett visst sätt. Med andra ord ska chefen inte styras av reaktioner, känslor och humör utan av den egna grundliga eftertanken.

Att fungera som om man hade en behållare inom sig förutsätter en hel del återhållsamhet samt inre mognad och därför är livserfarenhet en stor fördel i ledarrollen. En erfaren förtroendevald, som inte tycker att något mänskligt är främmande, varken häpnar eller chockeras av ens inre tankar som uppstår om både människor och arbetsrelaterade angelägenheter. Hon eller han kan lugnt arbeta vidare och konstatera för sig själv: vilken tur att de andra inte vet vad som rör sig i mitt huvud för stunden!