

Nyckeln till att vara effektiv chef är *ledarskap*

En del föreställningar inom beteendevetenskapen är välmenade, men faller platt till marken. De ger dig en del goda idéer att tänka på, men de ger dig inte alltid vägledningen om hur eller när du praktiskt skall använda dem. Woody Allen har sagt att framgång i livet är "...20 % timing och 80 % att bara vara där". Människor befinner sig oftast "där" i ledarskapssituationer. Men framgångsrikt ledarskap är mycket mer än bara befinna sig där. Det består av att kunna använda sig av välbeprövade handgrepp och kunskaper, samt av att man gör rätt saker vid rätt tidpunkt.

Att påverka andra ska inte ses som enstaka händelse. Det är ett heltidsjobb där varje minut måste användas på ett vettigt sätt. De strategier som kommer att presenteras ska hjälpa dig att maximera dina resultat när du arbetar med andra. Ibland är detta lättare sagt än gjort. Verkliga situationer är aldrig statiska. De förändras konstant. Saker och ting blir antingen bättre eller sämre.

Om du söker efter en bästa formel att använda i varje situation, låt oss då med en gång säga att det inte finns någon trollformel för ledarskap. Som med varje annan skicklighet, ökar ledarskapseffektiviteten ju mer du förstår och praktiserar dina kunskaper.

Låt oss börja med att definiera *ledarskap*:

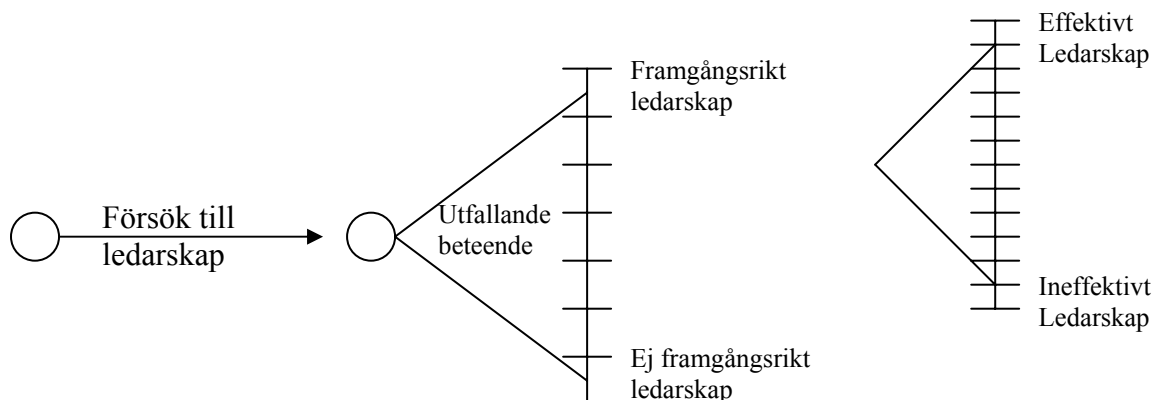
Ledarskap är varje försök att påverka någon eller någras beteende

Ledarskap syftar på situationer där du arbetar med andra. Det handlar inte om att göra saker på egenhand, utan om att utföra uppgifter och nå mål genom andras ansträngningar. Effektiva ledare får saker och ting att hända. De sitter inte stilla och iakttar människor för att sedan reagera på de situationer som uppstår. De vet vad som bör hända, planerar så att det kan hända och vidtar åtgärder så att det händer!

Skilj mellan ledarskap och chefsskap:

Chefsskap är att arbeta genom och med hjälp av andra för att uppnå organisationsmål. Detta avser flera situationer än bara i företag. Det avser alla organisationer - familj, föreningsliv, kyrka, politik. Oavsett sammanhäng är chefsskap att med hjälp av andra uppnå organisationsmål.

Ledarskap är mycket vidare begrepp än chefskap. Man kan ha en mängd olika mål i sinnet när man försöker påverka andra människor. I själva verket är chefskap en speciell form av ledarskap som innefattar en organisations mål. Ledarskap i sig själv kan utövas av vilken orsak som helst.



Framgång har att göra med hur väl arbetet blir utfört och effektivitet har att göra med medarbetarnas attityder till att utföra arbetet.

För att överbygga gapet mellan att lyckas en gång och att vara effektiv på lång sikt, **måste man utveckla tre färdigheter**. Dessa tre färdigheter är viktiga vare sig man är chef på en arbetsplats eller förälder hemma eller lärare i ett klassrum.

1. **Förstå** människors tidigare beteende. Inse varför de gjorde som de gjorde... vad som motiverade dem... vad som utlöste det beteende som hjälpte eller hindrade dem från att utgöra uppgiften.
2. **Förutsäga** framtida beteende. Att förstå varför någon betett sig på ett visst sätt är inte nog. Man måste också kunna förutsäga hur han kommer att bete sig i framtiden under samma villkor men i den snabbt föränderliga värld som vi lever i idag.
3. **Styra, förändra och kontrollera** beteende. Att förstå tidigare beteende och kunna förutsäga framtida beteende är inte heller tillräckligt. Man måste också acceptera ansvaret att *påverka* andras beteende för att kunna genomföra uppgifter och nå de uppsatta målen.

Dessa är de tre färdigheter som avgör om försöket till ledarskap kommer att bli framgångsrikt eller inte, effektivt eller inte. Att förstå vad som motiverar medarbetare, att kunna förutsäga hur de kommer att bete sig som svar på dina försök att leda, att kunna styra deras beteende är alla nödvändiga kunskaper för effektivt ledarskap.

Observera att de två första färdigheterna är passiva till sin natur. Att förstå och kunna förutsäga kräver inga åtgärder. Men att styra, förändra och kontrollera medarbetarnas ansträngningar att uppnå organisationens mål - det är aktiviteter som krävs av en ledare. Det är på så sätt en ledare översätter tankar och intentioner till slutresultat.

Miljöfaktorer som påverkar ledarens effektivitet

Forskningen har visat att en ledares framgång påverkas av miljön. Eftersom forskarna ville veta mer om denna miljö och de faktorer som kunde bestämma en ledares effektivitet, studerades chefer i arbete. Faktorer som de identifierade kan påverka effekten av din ledarstil.

Ledareffektivitet beror på samspelet mellan ledaren, medarbetarna, ledarens chef, kollegor, organisationen, arbetskrav och tidsfaktorn. Dessa är de faktorer som tycks finnas i miljön vid varje specifik tidpunkt. Förändring av en faktor kan skapa förändring av andra faktorer. Till exempel, ett projekt som "ligger på is" och som plötsligt blir ett högprioriterat projekt kan förorsaka förändringar av en mängd andra faktorer.

- **Ledaren själv:** Den första faktorn är *ledaren* själv. Ledaren för med sig sin ledarstil till situationen. Ledarens stil är som sagt hans beteende som det uppfattas av andra. Ledaren medför också sina attityder och värderingar till situationen. Ledaren är en viktig faktor i miljön, men inte den enda.
- **Medarbetarna:** Medarbetarna för också med sig sina attityder och beteenden till situationen, både individuellt och kollektivt. Det är inte ledarens beteende och värderingar som avgör effektiviteten. Det är inte heller medarbetarnas beteende och värderingar, individuellt eller i grupp som avgör effektiviteten. Effektiviteten avgörs av samspelet mellan ledarens och medarbetarnas beteende och värderingar.
- **Ledarens chef:** Ledarens *chef* kan också påverka framgången. Alla i en organisation rapporterar till och ansvarar inför någon. Även en VD för ett företag har en chef, ordföranden i styrelsen. Styrelseordföranden i sin tur rapporterar till bolagsstämman. De flesta ledare påverkas av sin chef.
- **Nyckelkollegor:** En annan faktor är ledarens *nyckelkollegor*. Nyckelkollegor är arbetskamrater på samma nivå i organisationen vars samarbete är nödvändigt för att ledaren skall kunna få arbetet utfört.
- **Organisationen:** *Organisationer* utvecklar också beteende och värderingar som blir karaktäristiska och skiljer dem från andra organisationer. Det är inte bara de som för närvarande innehar positioner i organisationen, som påverkar organisationsmiljön, den påverkas också av historia och tradition.

- **Arbetskrav:** *Arbetskrav* är en annan faktor. Arbetskrav är medarbetarnas uppfattning om arbetet som ledaren får dem att utföra. Om medarbetarna inte är intresserade av sina arbetsuppgifter och föredrar att slippa göra dem, kan det vara nödvändigt att noga övervaka att de blir utförda. Om medarbetarna däremot utför arbetsuppgifter som de finner intressanta och stimulerande kanske noga övervakning inte behövs.
- **Tid:** En annan faktor är den *tid* som är tillgänglig för att fatta och genomföra beslut. Om det börjar brinna i ett rum, skulle det inte vara lämpligt att dela in dem som befinner sig i rummet i små grupper och be dem tänka ut strategier för hur man bäst kommer ut. I detta fall skulle det vara lämpligt att ledaren instruerade eller gav order till alla om vilken dörr man skulle ta sig ut genom. Ju kortare beslutstid, desto högre grad av ordergivande stil är ledaren tvungen att använda.

Det kan finnas en mängd andra faktorer i ledarens beslutssituation. För den som försöker påverka andras beteende, är det viktigt att vara medveten om vad som händer i miljön eller omgivningen. Ledare upplever ibland ett tvärstopp på grund av en eller flera föreliggande faktorer. Ledaren kan inte hela tiden hålla reda på alla faktorer som finns och påverkar situationen. Informationsmängden skulle kunna bli överväldigande. Forskningen har visat att det finns en variabel som är avgörande.

Det är förhållandet mellan ledaren och medarbetarna. Om medarbetarna bestämmer sig för att inte hjälpa till, kommer alla de andra faktorerna att bli betydelselösa. Det är därför viktigt att ledare maximerar sin förmåga att sköta förhållandet till sina medarbetare. En kritisk faktor, som avgör framgången i samarbetsförhållandet mellan ledare/medarbetare, är ledarens förmåga att korrekt kunna utvärdera medarbetarnas kompetens.

Medarbetarkompetens

Kompetens definieras som i vilken utsträckning en medarbetare har förmåga och vilja att utföra en speciell uppgift. Kompetensnivån varierar. Man tenderar att vara på olika kompetensnivå beroende på vilken uppgift man ombeds utföra. Det är viktigt att komma ihåg att kompetens inte är en personlig egenskap. Den är inte en värdering av en persons karaktärsdrag, attityd, ålder etc. *Kompetens är hur pass bra en person utför en speciell uppgift.*

Även om kompetens beror på uppgiften, är det ibland nödvändigt att bryta ner en arbetsuppgift i olika aktiviteter som skall utföras. Till exempel, en ingenjör som arbetar med ett projekt kan vara en mycket skicklig designer men mycket mindre kompetent att författa den tekniska beskrivningen. Ju mer en ledare kan dela upp arbetet i olika aktiviteter desto korrektare blir utvärderingen av medarbetarnas kompetensnivå.

De tre huvudbeståndsdelarna i kompetens¹, kunskap, förmåga och vilja definieras på följande sätt:

Kunskap är den kunskap, erfarenhet en individ eller grupp har.

Förmåga är den skicklighet en individ eller grupp för med sig till en speciell uppgift eller aktivitet. Det vill säga att kunna göra en bestämd uppgift.

Vilja har att göra med självförtroende, engagemang och motivation att utföra en speciell uppgift eller aktivitet.

Viktigt i detta sammanhang är att förmågan och viljan *demonstreras*. Man måste utvärdera kompetens utifrån det beteende som kan observeras. Om inte förmågan demonstreras, kan man bara tala om potentiell förmåga. Utan demonstrerad vilja talar bara om ”läpparnas be-kännelse” eller helt enkelt om föresats utan genomförande.

Även om förmåga och vilja är skilda från varandra så samspelar de. Det ena påverkar direkt det andra. Den grad av självförtroende, engagemang och motivation en individ har spelar in när det gäller hur mycket han utnyttjar av sin förmåga. Likaså kan villighet påverka hur mycket han kan utveckla och öka sin förmåga. Omvänt påverkas viljan av den grad av kunskap, erfarenhet och skicklighet som han för med sig in i en situation. En signifikant förändring i det ena påverkar helheten. Ett lätt sätt att komma ihåg dessa kompetenskomponenter är att gå tillbaka till frasen ”redo, villig och kunnig”. Kompetens är en persons kunskap, vilja och förmåga att utföra ett speciellt arbete eller funktion.

Makt

När en ledare tar över ansvar måste han ha möjlighet att påverka. Ledarskap definieras som ett försök att påverka en annan individ eller grupp. När man betraktar framgångsrikt ledarskap måste begreppet makt undersökas. *Makt är påverkanspotentialen eller möjligheten att påverka*. Makt är den resurs som gör det möjligt för en ledare att få andra att lyda eller engagera sig. Makt är ett ämne som ofta undviks. Makt kan ha en mörk sida, och många människor önskar att det inte skulle finnas makt eller låtsas som om det inte fanns. Men makt är en reell faktor. Ledare som förstår och vet hur de skall utnyttja sin makt är effektivare än de som inte förstår eller inte vill utnyttja den. För att framgångsrikt kunna påverka andra bör ledaren förstå hur makt påverkar de olika ledarstilarna. I dagens samhälle har många maktmedel inom organisationer tagits bort genom policybeslut. Eftersom ledare idag har mindre makt än tidigare är det viktigt att på rätt sätt effektivt utnyttja den som finns kvar. Eftersom maktbaserna understöder din ledarstil, kan ett lämpligt användande av dem höja din effektivitet som kompetensutvecklande ledare.

¹ På senare tid har en del forskare hittat en formel för vad kompetens är. Nämligen: Kunskap x Attityd = Kompetens. Alla vet att allt som multipliceras med 0 ”noll” blir noll. Detta innebär att om Kunskapen finns men att attityden är lika med noll, så blir kompetensen också noll. Just denna formel kan ju diskuteras.

Makt kan delas in i två grundläggande klasser: positionsmakt och personlig makt

Positionsmakt definieras som i vilken utsträckning en ledare har möjlighet att utnyttja belöningar, straff och sanktioner. Positionsmakt kommer från organisationen – och vad som är viktigare är att den kommer *uppifrån*. Man kan se positionsmakten som rätten att kunna använda de belöningar och sanktioner som delegerats.

Personlig makt definieras som i vilken utsträckning man kan uppnå förtroende och tillit hos de personer, som man försöker påverka. Den bygger på samarbetet och engagemanget mellan ledare och medarbetare. Personlig makt har också att göra med i vilken utsträckning medarbetarna upplever sina egna mål, eller beroende av att de uppfylls. Under det att positionsmakt kommer ovanifrån i organisationen, kommer personlig makt från medarbetarnas eller omgivningens vilja att samarbeta. Personlig makt är inte medfödd eller inneboende hos ledaren. Den måste förtjänas från omgivningen. Ledare har inte karisma. Omgivningen ger ledaren karisma. Refaet el Sayed valdes till årets svensk 1986 och bara någon vecka senare tappade han totalt sin utstrålning i samband med historien om doktorshatten. Personlig makt finns inte inneboende i ledaren, utan kommer från dem som han försöker påverka.

Några av viktiga källor som bidrar till en ledares

Positionsmakt är:

- * Tvångsmakt – bygger på rädsla. En ledare som har tvångsmakt framkallar efterföljsamhet genom att andra uppfattar att brist på lydnad kommer att leda till bestraffningar som reprimander, otrevliga arbetsuppgifter eller avskedande.
- * Kontaktmakt – bygger på att medarbetarna vet eller tror att ledaren har kontakt med någon inflytelserik person inom eller utom organisationen. En ledare med förbindelser framkallar efterföljsamhet genom att man vill uppnå favörer eller undvika sanktioner som man sammankopplar med den personen.
- * Belöningsmakt – bygger på att medarbetarna ser ledaren som en källa för belöningar. En ledare med belöningsmakt framkallar efterföljsamhet på grund av att man tror att man genom att lyda honom kommer att erhålla positiva belöningar som lön, befordran eller uppskattning.
- * Legitim makt – bygger på att medarbetarna finner det berättigat att ledaren fattar ett beslut på grund av sin position eller titel. En ledare som har legitim makt framkallar följsamhet genom att man känner att ledaren har rätt att besluta på grund av denna position eller titel.

Personliga makt är:

- * Expertmakt – bygger på medarbetarnas uppfattning om ledarens kunskaper, erfarenhet och expertis. En ledare med expertmakt påverkar andra endast om medarbetarna upplever att denna expertis är nödvändig för tillfredställandet av deras egna mål och önskningar.
- * Informationsmakt – bygger på att medarbetarna tror eller vet att ledaren har tillgång till information som är värdefull för dem. En ledare med informationsmakt får sitt inflytande på grund av medarbetarnas behov av information eller behov av att få "känna sig delaktig".
- * Förtroendemakt – bygger på medarbetarnas önskan att få samarbeta med ledaren. Den är ofta ett resultat av att ledaren är en god lyssnare, erkänner andras behov och är rolig att vara med. En ledare med förtroendemakt får sitt inflytande genom att andra är villiga att ändra sitt beteende för att kunna fortsätta relationen.