

# CHEFSKAP.

Bli en bättre chef!

# 5 REGLER FÖR ATT LYCKAS

– utan att tappa bort dig själv

Han har intervjuat hundratals framgångsrika ledare. Varit chefredaktör för Harvard Business Review och grundat Fast Company. **Chefs Maria André** har mött legendaren **Alan Webber**, aktuell med en ny hyllad bok.

dag arbetar **Alan Webber** som föredrags-hållare. Men varje gång han ska upp på scenen får han ont i magen. Detta trots att han har intervjuat presidenter, Nobelpristagare och lett paneldebatter med deltagare som **Isabel Allende** och **Dalai Lama**.

Men Alan Webber, tidigare redaktör för Harvard Business Review och grundare av Fast Company, har försökt vända sina personliga svagheter till nyttiga råd.

Dessa råd sammanfattar han i boken *Tumregler – 52 sanningar för att lyckas med affärer utan att förlora sig själv* (Bookhouse Publishing).

Tumreglerna kommer dels från hans

egna erfarenheter från tiden som chef, dels från åren då han intervjuade andliga ledare, vd:ar, basketcoacher, managementguruer och politiker. Här är guldkornen:

**Tumregel 1:** När det blir tuffa tag tar de tuffa det lugnt

#### VARFÖR ÄR DET VIKTIGT?

»Jag vill att chefer ska ta ett djupt andetag och inte bli förlamade av rädsla när de konfronteras med tuffa beslut. Vi lever i en period med mycket förändring. Vi får massor av information och det ger osäkerhet, samtidigt som chefen förväntas vägleda andra.

Om du är rädd inuti, kommer dina medarbetare att se det. Då blir hela organisationen osäker på sig själv och det leder till att dina kunder blir osäkra.»

#### HUR HAR DU ANVÄNT REGELN?

»Jag möter rädslan hos mig själv varje dag. När jag vaknar på morgonen och ska hålla ett föredrag, är det första som händer att jag får ont i magen. Rädslan är fysisk!

Men om jag är nervös vet jag att publiken inte kommer att trivas, de kommer att märka att jag är rädd. Då tar jag bokstavligen djupa andetag, eller använder mig av yoga. När jag känner mig avslappnad tänker jag avslappnat. Då är jag säkrare, roligare och tar bättre beslut. Det är bra att vara dri-

ven, men man måste också ha förmågan att slappna av. Kan man göra det presterar man också bättre.»

**Tumregel 2:** Ställ den sista frågan först

#### VAD BETYDER DET?

»Vi chefer drivs av att lösa problem. Men vi tar oss inte alltid tid att titta ordentligt på uppgiften och fråga oss: 'Vad är min definition av seger? När kommer jag att tycka att jag har lyckats?' Den andra viktiga frågan är: 'Vad är syftet med uppgiften/projektet/förändringen?'

I stället för att ställa de frågorna, hastar vi iväg och vill lösa uppgiften. Men om du inte

vet varför du försöker lösa ett problem, så är projektet helt irrelevant.»

#### HUR HAR DU FÖLJT REGELN?

»När jag startade tidningen Fast Company tänkte vi mycket på vad som var vår definition av seger. Många som startar ett företag har målet 'hur mycket pengar kan vi tjäna?.'

Men vårt mål var att påverka. Vi ville förändra hur folk pratade om affärer. Och vår definition av seger var att folk skulle riva ut sidor ur tidningen och sätta dem på väggen på sin arbetsplats, eller att andra medier skulle skriva om oss, eller att våra läsare skulle skicka våra artiklar till sina vänner. Vi visste att om vi lyckades med det, skulle vi också tjäna pengar.

När du tänker på den sista frågan först, bygger du en kultur i hela organisationen. Om vi hade satt målet att vi skulle bli så rika som möjligt hade vi kunnat behandla människor hur som helst. Det ville vi inte.»

**Tumregel 3:** Ha två listor:

- \* Vad får dig att stiga upp om morgonen?
- \* Vad håller dig vaken om kvällen?

»Många vandrar runt i livet med autopiloten på. Den här regeln vill få dig att ifrågasätta autopiloten. Vissa människor går till jobbet enbart för att de måste betala hyran. Men visst hop-

VÄND!



FORTS.

pas du på att jobbet ska vara mer än så? Fråga därför dig själv, om och om igen: 'Vad får mig att stiga upp på morgonen? Vad tycker jag om med mitt jobb?'

Eller 'Vad tänker jag på kvällen, vad får mig att vilja förändra saker? Och hur kan jag bidra till det?' Det är bra sätt att fundera på vad meningen är med ditt liv och vad som är din passion.«

#### VAD FICK DIG ATT GÅ UPP PÅ MORGONEN SOM CHEF FÖR FAST COMPANY?

»Jag gillade tidningen, men jag gillade processen så mycket mer: Att jobba med kreativa och roliga människor, att få intervjua intressanta personer, ställa frågor, lyssna och göra mina egna associationer.«

#### HAR DU HAFT SVÅRT ATT GÅ UPP PÅ MORGONEN?

»Året efter att jag lämnade Fast Company gömde jag mig i sängen. Det säger i alla fall min fru. Men vi måste alla ladda om våra batterier ibland. Vi kan alla känna att vi har gett allt vi har och då måste man få stänga av. Tydligt gjorde jag det ett helt år!«

**Tumregel 4:** De bästa idéerna finns på de mest oväntade platserna



#### HUR MENAR DU?

»Jobbet som chef handlar allt mer om att vara kreativ och att hitta nya idéer. Vi lever i en värld där företaget med de bästa idéerna vinner.

Samtidigt kan strukturen för din dag hindra dig från att hitta nya idéer, eftersom vi lägger så mycket tid på att vara på jobbet, läsa mejl och sitta i möten. Så utmaningen är att försöka göra andra saker än vad strukturen säger åt oss att göra. Gå och prata med någon du inte brukar prata med eller

åk på en konferens trots att du är rädd att du kommer att slösa bort din tid.«

#### HUR HAR DU LEVT EFTER DET?

»Jag är en extrem vanemänniska. När jag arbetade på Fast Company åt jag lunch på samma plats varje dag. Det är inte ett bra sätt att få nya idéer. Du känner ingen stress, men du ser inget nytt. Så jag började slumpvis välja ut folk, även de som inte jobbade på min avdelning, och åt lunch med dem. Jag köpte också tid-

ningar jag inte brukade läsa.

Chefer måste vara medvetna om att när vi fokuserar på effektivitet, tappar vi chansen att upptäcka nya saker av en tillfällighet. När jag ledde Fast Company tog jag bara en veckas semester om året. Jag trodde att jag var för viktig för att kunna lämna företaget. Men när jag väl reste iväg kom jag alltid tillbaka med massor av nya idéer. Ibland är du mer värdefull när du är borta från jobbet.«

**Tumregel 5:** Allt är en »föreställning«



#### VAD BETYDER DET?

»Om du frågar någon i USA vad en god ledare är, säger de 'någon som är sig själv'. Men man kan tänka på ett annat sätt. Vare sig du vill eller inte, så står du på en scen. Jag var inte medveten om det på Fast Company, men om jag kom in på kontoret på morgonen och var på dåligt humör, spred sig ryktet som en löpeld. Jag kunde vara sur över att bilen inte hade startat! De började däremot tro att det berodde på dem, eller att det gick dåligt för tidningen, eller till och med att vi skulle gå i konkurs!

Jag började då lära mig att allt jag gjorde förstörades upp något enormt. Alltså, om du är chef måste

du kunna spela spelet. Det betyder inte att du ska spela självsäker eller tuff, poängen är inte att vara en fejk. Var som du är, men kom ihåg att du alltid står på en scen, och att människor har ögonen på dig.«

**Tumregel 6:** Ta jobbet på allvar – men inte dig själv



»Det här är verkligen viktigt för chefer. Människor har en tendens att tro att när de är framgångsrika så måste de bli seriösa och ta sig själva på stort allvar. Men alla går att ersätta.

Och förr eller senare måste du lämna ditt företag. Vad vill du då att dina medarbetare ska säga om dig? Att du var en arrogant och stel person? Eller vill du att de ska säga att du var en chef som fick dem att utvecklas och göra saker som de aldrig trodde att de skulle klara av? Faran med att vara chef är att man ibland förväxlar sin yrkesroll med vem man är. Man börjar tro att eftersom människor ger en mycket respekt, så har man rätt att göra vad som helst.

Men det stämmer inte. Man ska ta jobbet på allvar, personerna man jobbar med och sina affärsmöjligheter, men inte sig själv. Bästa sättet att misslyckas är att tro att du ensam har byggt all din framgång, medan du egentligen bara är delaktig i den.«

#### ALAN WEBBER.



- \* Chefredaktör på Harvard Business Review i fem år.
- \* Grundade affärstidningen Fast Company 1995, som fem år senare såldes för det näst högsta beloppet i amerikansk tidskriftshistoria.
- \* Medförfattare till böckerna »Changing Alliances« och »Going Global«.