

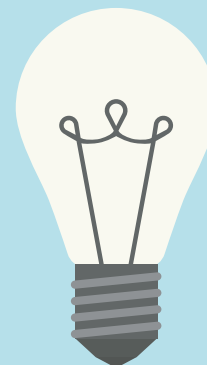
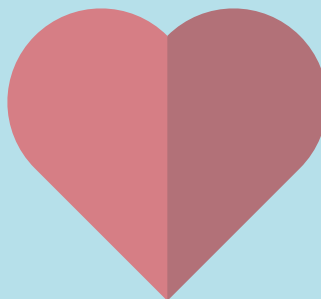
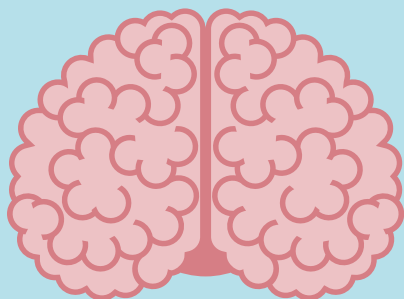
I huvudet & hjärtat

PÅ EN BRA VD

TEXT LARS WESTERLUND BILD STOCK.ADOBE.COM

Vilka egenskaper ska en vd ha? Räcker det med ett starkt IQ eller måste det också till en stor portion EQ? Och finns det egenskaper som absolut inte passar in på en framgångsrik vd?





När styrelsen och ägarna till ett företag ska rekrytera en ny vd finns det massor av parametrar att ta hänsyn till när det gäller valet. Ett felaktigt beslut kan nämligen leda till en katastrof för företaget och rätt beslut kan innebära ett lyft för utvecklingen

Psykologen Shahab Sayardoust är en av grundarna till företaget Omino Business Psychology Advisors som arbetar med affärspsykologisk rådgivning till ledare, ledningsgrupper och styrelser när det gäller val av vd.

– Med en strukturerad djupintervju och ett batteri av test gör våra psykologer en helhetsbedömning av ledares styrkor, svagheter och drivkrafter, berättar Shahab Sayardoust.

Särskilt fokus lägger de då på att förstå och prognosticera hur personen ifråga kommer att agera inför framtida utmaningar:

- Hur personen tänker.
- Hur personer relaterar till och samverkar med andra.
- Vilken mognad/självisikt/ EQ personen har.
- Vilka är drivkrafter personen har.
- Vilka risker det finns för urspårning.

LETAR EFTER ÖDMJUKHET

När det gäller de egenskaper som Shahab Sayardoust letar efter nämner han bland annat ödmjukhet.

– Det gäller för en vd att veta när det handlar om andra, att våga lyssna och att inte behöva vara den som skiner starkast och som vinner alla slag.

En vd måste också enligt honom vara modig, våga utmana sig själv och sina svagheter och ta ansvar för det som handlar om en själv.

– En vd ska också ha disciplin, att inte bara veta vad som är rätt utan också systematiskt jobba mot det, dag ut och dag in.

DE HETASTE EGENSKAPERNA

När det gäller de egenskaper hos en vd som är hetast just nu lyfter Shahab Sayardoust fram förmågan att bygga starka team där var och ens speciella kompetens kommer till sin rätt och framförallt att skapa en kultur präglad av psykologisk trygghet. Han konstaterar att i de mest framgångsrika företagen känner sig medarbetarna trygga, vilket är ledningens uppgift att skapa förutsättningar för.

– En modern vd måste också ha förmågan att lära om och lära nytt – ständigt återuppfinna sig själv samt bidra till att teamet gör detsamma. Detta är speciellt viktigt nu när vi genom digitaliseringen är inne i den fjärde industriella revolutionen.

Han har sett att en vanlig fälla är att vd:n tror att hen är den som ska komma med alla lösningar även när hen ger sig in i en ny bransch.

– Det är bättre att börja från ruta ett och lyssna mycket. Det går inte heller

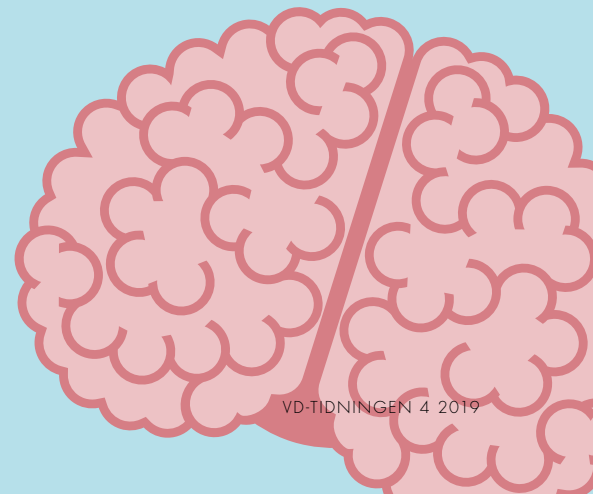


Shahab Sayardoust konstaterar att i de mest framgångsrika företagen känner sig medarbetarna trygga, vilket är ledningens uppgift att skapa förutsättningar för.

att bara fortsätta i gamla hjulspår utan den nye vd:n måste också ifrågasätta gamla sanningar, så det är en svår balansgång mellan att vara en bulldozer och en för mjukig vd. Konsten är att hitta den gyllene medelvägen.

Han har sett att vd:ar som rekryteras internt ibland har svårt att hitta sin nya roll, utan att de blandar lätt ihop den med sin tidigare chefsposition där man inte alls hade samma makt som en vd har.

Shahab Sayardoust betonar också att det inte längre är självklart att företag kan välja bland kandidater. Det kan vara mycket svårt att få tag på en bra vd om man inte är attraktiv som arbetsgivare eftersom anställda är mer medvetna än någonsin i sina val och vill ha meningsfulla jobb som bidrar till samhällsutvecklingen. Och detta berör enligt honom inte bara millennials.



SHAHAB SAYARDOUST CHECKLISTA FÖR EN VD DÄR SJÄLVINSIKT, ÖDMJUKHET, MOD OCH DISCIPLIN ÄR NYCKELORDEN:

1. FINN DIN BALANS!

Här finns ingen "one-size-fits-all", men att vara vd är ett maratonlopp med återkommande spurtar. Du har ansvar för att orka och hålla hela vägen.

FRÅGOR ATT STÄLLA DIG SJÄLV: Äter jag rätt? Sover jag tillräckligt? Tränar jag tillräckligt? Värdesätter jag mina privata relationer tillräckligt?

2. DISCIPLINERA DIG ATT PRIORITERA OCH VÄLJA BORT!

Som vd är det oftast tiden som är den begränsande faktorn, i synnerhet om man vill finna balansen. Säkerställ att du inte slösar på din eller teamets tid.

FRÅGOR ATT STÄLLA DIG SJÄLV: Vad är syftet med mötet/aktiviteten/rapporten? Vad måste göras och vad måste göras av mig?

3. FOKUS PÅ MÄNNISKORNA: KUNDERNA OCH MEDARBETARNA

Om du och ditt team inte förstår era kunder är ni illa ute. Detsamma gäller om ni inte förstår er på era medarbetare. Säkerställ att detta är vad du och ditt team spenderar huvuddelen av er tid på, enskilt och tillsammans.

FRÅGOR ATT STÄLLA DIG SJÄLV: Vet vi vad våra kunder/medarbetare tycker om vårt erbjudande? Har vi en relation med våra kunder/medarbetare eller handlar det framförallt om transaktioner?

4. BYGG DITT TEAM 1: LEDNINGSGRUPPEN

Du kommer inte kunna göra det själv. Oavsett vilka missuppfattningar andra kan ha, säkerställ att du rekryterar de bästa och att du ger dem optimala förutsättningar för att lyckas.

FRÅGOR ATT STÄLLA DIG SJÄLV: Vad behöver vi komplettera oss med för att lyckas? Är vi rätt bemannade? Agerar vi som ett team eller handlar det mer om individer som stämmer av med dig?

5. BYGG DITT TEAM 2: STYRELSEN

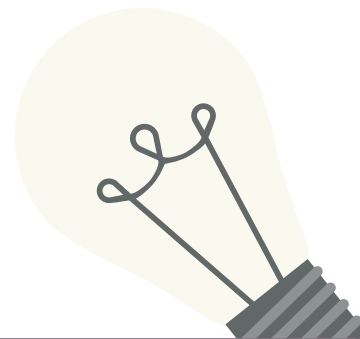
Styrelsen har en kontrollerande funktion, men framförallt är det en resurs som många vd:ar inte nyttjar. Var transparent om ditt/era behov och fråga vad som är viktigt för styrelsen i er interaktion. Det blir ofta som det blir i styrelserummet. I värsta fall är ingen av parterna helt nöjda, men ingen tar heller ansvar för att diskutera modus operandi.

FRÅGOR ATT STÄLLA DIG SJÄLV: Vad behöver jag från styrelsen? Vad behöver styrelsen från mig och mitt team? Tar jag tillräckligt stort ansvar för att styrelsen ska kunna addera värde?

6. UTMANA DIG SJÄLV!

Våga utmana dig själv med utbildning och utveckling, enskilt eller tillsammans med ditt team. Att ha någon att vända sig till för att kunna diskutera utmaningar kan vara bra, men varför inte be de omkring dig om 360 feedback? Eller genomgå en professionell Executive Assessment för att förstå dig själv bättre?

FRÅGOR ATT STÄLLA DIG SJÄLV: Utmanar jag mig själv tillräckligt? Vilka ger mig feedback och gör mig bättre? Har jag råd att inte vara den bästa jag kan vara?



– När det gäller risk för urspårning tittar vi bland annat på tendenser till överkänslighet. Personen kan ha ett skarpt omdöme och subtil uppfattningsförmåga, men med en risk för emotionell skörhet och oro, en tendens att uppfatta andra som fientligt inställda, säger Shahab Sayardoust.

Han försöker också i sin analys ta reda på om det finns isolationistiska tendenser. Det innebär att personen kan klara sig själv och fatta beslut på egen hand men kan vara mindre bekväm i grupsituationer, dålig på att kommunicera, med en tendens att isolera sig själv.

Man tittar också på hur okonventionell personen är.

– Hen kan ha en förmåga att komma med nya idéer; men dessa kan vara ogenomförbara, och de kan vara dåliga lyssnare och otillförlitliga i sitt omdöme.

Shahab Sayardoust betonar också att personer utan empati inte alls passar in i vd-rollen. Sådana personer är förmodligen hårdhudade med en förmåga att bryta mot konventionerna, men de är okänsliga för andra och till och med antisociala och oetiska i sitt beteende.

– Detta omfattar också exhibitionistiska personer. Sannolikt är de positiva, karismatiska och säkra, men de kan söka uppmärksamhet, är benägna att överdriva och är mindre förmögna under ogymsamma förhållanden.

Han varnar även för narcissistiska personer som vanligen är självsäkra och ser sig som ledare men de lyssnar oftast inte eller inser sina egna begränsningar.

– Överberoende personer som också finns på risklistan är vanligen älskvärda och lätta att umgås med men de vill undvika risker, saknar inflytande och är svaga när det ställs höga krav på dem.

Tvångsmässiga personer kan också få svårt att leva upp till den agilitet som krävs, menar Shahab Sayardoust. Han konstaterar att de sannolikt är goda administratörer, metodiska med ett öga för detaljer, men att de kan vara oflexibla och regelföljande och tenderar att styra andra detaljerat.



Shahab Sayardoust boktips för en vd

De flesta har någon form av TedTalk eller video online för den som inte orkar läsa...

Brave New Work, Dignan

Strålande bok med många konkreta tips om hur man skapar en organisation som kan hantera komplexitet, med förslag på ett nytt "operativsystem" för organisationen.

Trillion Dollar Coach, Schmidt, Rosenberg & Eagle

Tänkvärd bok om coachande av ett team och inte bara individer.

What got you here won't get you there, Goldsmith

Insiktsfullt om behovet av att vara ödmjuk, modig och disciplinerad och utmana sig själv och sina tillkortakommanden.

Creating effective teams, Wheelan

Handfast och evidensbaserat om team med övningar och checklistor.

Team of teams, McChrystal

Lärdomar om hur amerikanska militären fick agera mer som en startup för att kunna hantera Al-Qaida i Irak.

Turning the ship around!, Marquet

Lärdomar om hur en av de största ubåtarna i amerikanska marinen blev till en av de bästa.

Exponential organizations, Ismail

Bra insikter om hur bolag som Google och Zappo tänkt nytt för att utvecklas exponentiellt.

→ - En vanlig fälla är att när en vd träder in i en ny bransch ökar denne volymen av sina styrkor istället för att som det ofta krävs byta sätt för att få verksamheten att fungera bra.

BEHÖVS BÅDE IQ OCH EQ

Han menar att EQ i kombination med hög IQ eller mycket relevant erfarenhet är en mycket stark prediktor för framgång medan mycket intelligenta och erfarna kandidater som saknar emotionell intelligens är benägna att misslyckas.

Shahab Sayardoust konstaterar att vissa av de egenskaper och färdigheter som har visat sig vara nödvändiga för att lyckas i toppen är främst kognitiva, som strategisk inriktning eller kunskap om en viss marknad så är de flesta baserade på emotionell intelligens.

- EQ täcker så skilda kompetensområden som resultatorientering, kundpåverkan, organisatorisk förmåga, ledandet av team och förändringsledarskap. Det handlar också om att kunna hantera sina känslor och agera konsekvent i alla situationer som uppstår. Man måste vara medveten om den stora makt man har som vd och att ens ord kan slå undan benen för en medarbetare. I dagens

näringsliv går det inte längre att bränna broar och få okontrollerade utbrott. Rätt kandidat måste vara tillräckligt smart i traditionell IQ mening, men också ha rätt värderingar och rätt kompetens som passar för jobbet.

Shahab Sayardoust är kritisk till hur dagens svenska företag rekryterar sina vd:ar.

- Det finns alltför många företag där ledningen till 100 procent består av män.

En del av skulden till detta har enligt honom rekryteringsbolagen.

- Hur bolagen tar betalt för sina tjänster, till exempel att basera arvode på tillträdande vd:s årslön, kan skapa incitament för att de ska presentera kandidater som redan sitter på liknande tjänster samt de som är bäst betalda. Med det vi vet om löneskillnader mellan män och kvinnor är det sällan kvinnor, utan ofta män, som premieras. Rekryteringsbolagens vilja att leverera säkra kort, vilket i grunden är bra, leder också till att kvinnor, andra minoriteter samt yngre personer exkluderas från dessa jobb. Tyvärr kan det ofta låta: "Vi hittade inte tillräckligt kompetenta kvinnor", vilket tyvärr ofta är en lögn, avslutar Shahab Sayardoust. ■