

Drömchefen

Ett porträtt ur utvecklingspsykologiskt perspektiv

Låt oss föreställa oss en person som har alldeles extraordinära egenskaper och färdigheter för att vara chef. Jag kallar henne Margareta och porträtterar hennes kvaliteter i åtta punkter:

1. *Förståelse av orsakssammanhang.* Margareta förväntar sig att det finns många och komplexa orsaker till det som händer i omvärlden och på hennes arbetsplats. Hon ser det som viktigt att hon själv och hennes organisation utvecklar en ingående förståelse för bakomliggande omständigheter och bevekelsegrunder vad gäller för organisationen relevanta händelser och handlingar. Hon nöjer sig inte med stereotypa bilder och tolkningar, utan ser som en av sina viktigaste uppgifter att ständigt utveckla förståelsen av såväl direkta orsak-verkan-sammanhang som den vidare kontexten som anger spelregler för enskilda aktörer och företeelser. Hon vet att inget enskilt tolkningsperspektiv kan fånga upp alla relevanta aspekter och hon är därför angelägen om att själv utveckla sin kompetens att se saker ur olika perspektiv, samt konsultera och lyssna till expertis med olika kompetensområden. Margareta är aktivt intresserad av hur t.ex. tekniska, ekonomiska, sociala, kulturella och psykologiska förhållanden påverkar varandra.

2. *Identifikation och målorientering.* Margareta är medveten om och kan relatera till hela skalan av kollektiva identiteter. I botten på hennes föreställningsvärld finns en förmåga och benägenhet att uppleva sig själv som en del av mänskligheten som helhet. Oavsett grupptillhörighet finns det något universellt mänskligt som innebär att alla människor i princip har rätt att leva ett drägligt liv, få sina elementära behov tillfredsställda och få möjlighet att gestalta en meningsfull tillvaro för sig själva. Margareta har alltså en föreställningsvärld där universella värden utgör ett slags generellt ramverk. I hennes dagliga verksamhet ser hon det dock som viktigt att värna om mer närliggande intressen och mål, dels för att det ingår i den konkreta roll hon har som yrkesmänniska, dels därför att det är en känslomässig realitet att man är mer engagerad i det som händer på nära håll och med de människor och grupper man känner sig mer intimt förbunden med. Hennes personliga och professionella prioriteringar görs dock alltid inom ramen för en känsla av ansvar för och omsorg om helheten. Hon upplever ingen djupgående antagonism och deltar inte i konstruktionen av fiender. I den mån kollektiv eller individer utgör hot mot egna intressen eller värden tolkas detta som problem som uppkommit av komplexa orsaker, inte som att det finns fiender man måste kämpa mot. Dessa problem kan ibland kräva att man använder tvång, men detta görs endast i nödfall och med omsorg om att minimera skadeverkningarna för alla inblandade så mycket som möjligt.

Margareta har också en hög grad av medvetenhet om vilka värden hon ser som viktiga. Detta är värden som hon personligen står för, vilket medför att hon har en väl utvecklad förmåga att kritiskt granska och utvärdera såväl det som händer i omvärlden, som hur hennes egen organisation agerar och fungerar. Hon skiljer dock tydligt mellan sina egna personliga värden och åsikter å ena sidan och de förväntningar och lojaliteter som är förbundna med den yrkesroll hon tagit på sig å andra sidan. Om de är oförenliga med varandra väljer hon att lämna sitt åtagande.

3. *Hantering av olika perspektiv.* När Margareta kommer i kontakt med andras perspektiv och ståndpunkter, t.ex. i debatter, interna dragkamper om prioriteringar inom organisationen eller i förhållande till utomstående parter inom ramen för sin yrkesutövning, har hon en god förmåga att uppfatta och förstå andras perspektiv. Hon ser det som viktigt att bilda sig en så saklig uppfattning som möjligt av hur andra tolkar, resonerar och värderar, eftersom hon förväntar sig att man ofta kan finna vägar att koordinera olika parterns önskemål och ståndpunkter med varandra genom kommunikation och problemlösning. Hon är alltså mån om att inte rakt av avfärda eller marginalisera andras perspektiv (föreställningsvärldar, hantverkslogiker, gestalter), eftersom hon ser möjligheterna att realisera det hon själv tycker är viktigt som beroende av förmågan att hantera perspektivskillnader på ett konstruktivt sätt. Hon har en god förmåga att se på vilka sätt olika parter (inklusive de egna) ståndpunkter är oförenliga och förenliga med varandra.

4. *Medvetenhet om eget perspektiv.* Margareta vet att hon ser omvärlden ur ett perspektiv som har sina särskilda egenheter. Hon vet med sig att hennes eget perspektiv är präglad av viktiga erfarenheter hon själv gjort i livet och av synsätt hon tillägnat sig under sin utbildning och sin tidigare yrkesbana. Hon vet också att det med nödvändighet är så att det finns begränsningar inbyggda i det perspektiv hon själv utgår ifrån, och är därför aktivt intresserad av att lära genom mötet med andras perspektiv.

5. *Rollinlevelse.* Margareta vet att andras sätt att agera och reagera är beroende av deras särskilda sätt att tolka vad som händer. Hon har en välutvecklad förmåga att leva sig in i andra människors situation, inte bara så att hon kan föreställa sig hur det skulle vara om hon själv var i den andres situation, utan också hur andra människor p.g.a. sin personlighet, kulturella bakgrund, yrkesroll och aktuella situation känner, tolkar och prioriterar. Hon använder denna förmåga på ett aktivt sätt genom att anpassa sina ordval och sitt agerande så att chanserna maximeras att motparten ska förstå henne på det sätt hon vill bli förstådd. Hennes förmåga till rollinlevelse gör henne till en god medlare, genom att hon kan översätta en parts ståndpunkter till en annan part i termer som denne kan ta till sig.

6. *Empatiska färdigheter.* Margareta noterar mycket medvetet andras känslor, stämningar och inställningar och utvecklar en finstämd känsla för takt och timing för att skapa en öppen och avspänd stämning när det behövs. Hon har en god förmåga att se vad som behöver göras för att lösa upp känslomässiga blockeringar, t.ex. genom att artikulera egna och andras underliggande känslor (t.ex. besvikelse, kränkningar, dold ilska).

7. *Intuition.* Margareta lägger också märke till sina egna aningar, infall, fantasier och bilder som dyker upp i hennes inre och prövar deras relevans och giltighet. Hon har en väl utvecklad förmåga att använda symboler, symboliska handlingar och ritualer för att leda och transformera situationer.

8. *Självmedvetenhet.* Margareta observerar medvetet de tolkningar, tankar, tyckanden och känslor som kontinuerligt genereras i hennes inre. Hon jämför och utvärderar dessa i relation till sina djupaste övertygelser, värden och principer. Hon är härigenom inte fången i sina egna favoritidéer och åsikter utan kan omvärdera och släppa dem om det blir påkallat. Hon är också medveten om att den självbild hon har endast är en bild och inte henne själv, vilket innebär att hon inte har försvar och bekräftelse av en idealiserad självbild som viktig drivkraft. Hon kan därför agera på ett mycket prestigelöst sätt, t.ex. medge sina misstag, eller ta ett steg tillbaka från en framskjuten

position om det behövs.

Stäng fönstret

Jordan, T. (2002), <http://arbetsplatskonflikt.av.gu.se>, Institutionen för arbetsvetenskap, Göteborgs universitet.