

KAPITEL 1

DU SOM LEDARE OCH DIN ROLL

VILL DU VÄXA och utvecklas i ditt ledarskap är det viktigt att du får en ökad kunskap om dig själv. Det kan och bör ske på flera sätt. En grundförutsättning i min personliga analys är att vara ärlig mot sig själv. Det är viktigt att inte väja för att ställa svåra frågor till sig själv eller låta andra ge mig konstruktiv återkoppling. Granska dina val i livet och gör tydligt för dig själv vad som styrt dig. Hur ser din egen historia ut? Vad har varit viktigt för dig?

Jag återkommer i nästa avsnitt till begreppen *Viktigt & Vill*, där jag tre gånger ställer frågorna ”Vad är viktigt för dig?” och ”Vad vill du?”. Dessa frågor gör att vi kommer fram till vad som verkligen är viktigt för oss, det vill säga våra drivkrafter. Vid en första fråga kanske jag svarar att mitt arbete är viktigt för mig, nästa svar blir att det är viktigt för att jag gör skillnad och hjälper andra människor, och det tredje svaret rör vad det ger mig att hjälpa andra, att det ger mitt liv en mening, att jag är betydelsefull. För någon annan kan det som är viktigast i livet vara trygghet, bekräftelse, frihet, utveckling, glädje, samhörighet eller något helt annat. Det sista vi gör är att fråga efter bevisföringen, det vill säga hur vet du att du har fått eller uppnått det som är viktigt för dig?

EXEMPEL

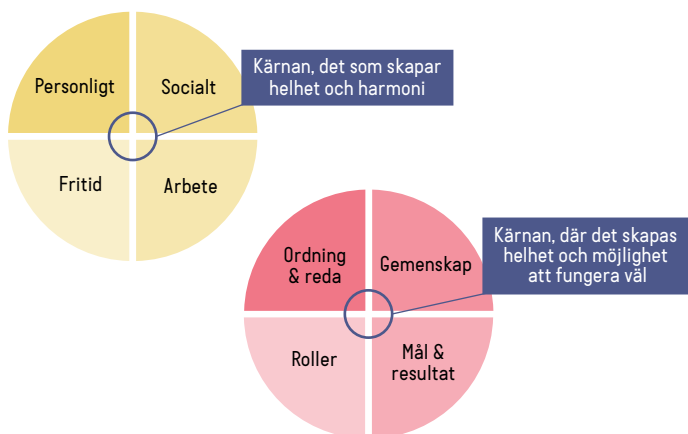
Lena är en ledare med en lovande karriär. Hon sitter i den centrala ledningsgruppen i ett större företag och allt går som på räls. Hon har gjort sin karriär genom sitt skarpa intellekt och sin förmåga att presentera sina insikter och förslag i lednings-sammanhang. Nu känner hon en otillfredsställelse. Livet är körigt, barn och familj och ett rikt fritidsliv går inte ihop med det tunga ansvaret i företaget. Hon vill ju att alla runt henne ska vara nöjda. Högsta ledningen har ögonen på henne i positiv bemärkelse, det vet hon. Men barn och make vill också ha "hela" hennes uppmärksamhet.

Det växer en frustration inom henne. Hon provar modellen *Viktig & Vill* och försöker förstå vad som skapar hennes perspektiv på livet och tillvaron. I ett första led konstaterar hon att barn och familj är viktigare än jobbet. Hon säger upp sig tvärt utan att ha något annat uppdrag än sin familj. Det håller inte längre. Hon behöver, med stöd, gräva vidare i vad som är viktigt för henne. Hon konstaterar att barn och familj naturligtvis är viktiga, men djupast handlar det för henne om att betyda något för andra. Att i sitt liv skapa mening för andra. Att skapa förståelse, tydlighet, stöd för andra människor i många olika sammanhang (inklusive familjen). Hon söker sig tillbaka till uppdrag inom näringslivet men sätter egna gränser för sina fokusområden.

Hur skulle du gjort? Man eller kvinna – spelar det någon roll? Viktigt att veta på vilka grunder du fattar ett beslut.

Jag menar att det som är viktigt för oss inte alltid är det vi önskar ska vara viktigt för oss i livet.³ Vi kan också hamna i lägen där olika saker som är viktiga för oss hamnar i konflikt, då kan vi börja må dåligt och fatta mindre bra beslut. Mycket kan skrivas inom detta område, men en viktig poäng för oss är att vi stöttar och utmanar de perspektiv som ligger i linje respektive hindrar oss från att uppnå det som är viktigt för oss i livet. När jag är ledare/chef handlar det om att föra samman organisationens vision och mål med det som är viktigt för medarbetarna och vad de vill. Då blir det bra.

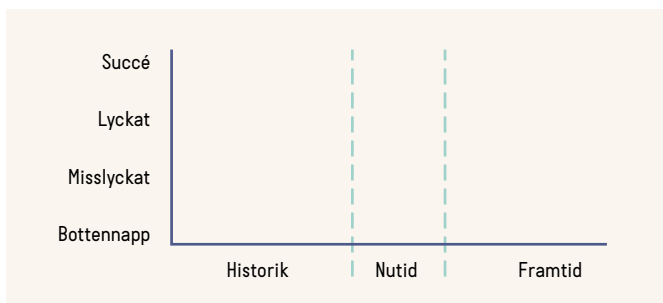
Två enkla bilder kan illustrera att vi behöver en kärna av helhet, harmoni och känsla av sammanhang såväl i vårt privata liv som i arbetslivet. Som individ behöver jag en balans mellan det nära personliga (värderingar och ideal) och det sociala livet både på fritiden och i arbetet, och jag behöver en tidsmässig och energimässig balans mellan arbete och fritid.



Den centrala cirkeln i figuren ovan benämns balans. Det vill säga ett tillstånd som individen och organisationen har behov att söka sig till. Både i arbetet och i hemmet behövs ordning och reda, god gemenskap och klarhet i roller – vem som gör vad. I arbetslivet måste mål och resultat vara en del i att skapa ordning och inriktning, men det gäller även privat. Att fundera över vad vi vill, vad vi har för mål och vad som är viktigt och ger goda resultat i vårt privatliv är en bra sak. Inte minst som ledare skapar detta en bra tillvaro, både inom yrkeslivet och det personliga livet.

Din egen utveckling

Hur ser din egen historik ut i relation till ledarskap? Vad karakteriserar nuläget? Vad önskar du för framtid i ditt ledarskap? Vad är och har varit viktigt för dig och vad vill du? Använd gärna nedanstående modell på ett helt A4-ark. Beskriv utveckling, trender och signifikanta händelser som påverkat och påverkar ditt ledarskap.



Jag tar ett varv till med egen-analysen. Några ”själv-ord” kan hjälpa i analysen av dig själv. Beskriv dig själv i relation till de här orden: *självmедveten, självkänsla, självsäker, självförtroende, självständig, självupptagen, självbesinning, självisk*. Orden är inte synonymmer till varandra. Du kan vara själv-säker men ha låg självkänsla. Du kan ha självbesinning som stöder ett gott självförtroende, men du kan även ha en felaktig självbesinning som bara bromsar dig från att ta initiativ – typ ”inte kan väl jag”.

Jag har sett människor som har foten på bromsen stor del av livet, ”för annars kan det gå snett”. Det är människor med stor talang men som begränsar sig själva, ibland beroende på yttre orsaker där man skyller på händelser eller uttalanden som gjorts av andra. Dessa yttre händelser har skapat felaktiga inre begränsningar. Här behövs en frigörelse från gammalt skräp i livet. Integritet och självkänsla hör ihop men är inte riktigt samma sak. Personlig integritet är din rätt till privatliv. Du har rätt att bestämma gränser för vad och vem du släpper in i din privata zon på arbetsplatsen. Din självkänsla beskriver hur du värdesätter dig själv, du vet vem du är och värdesätter din egen personlighet.

Utveckling av ditt eget ledarskap parallellt med att du utvecklar den grupp du leder

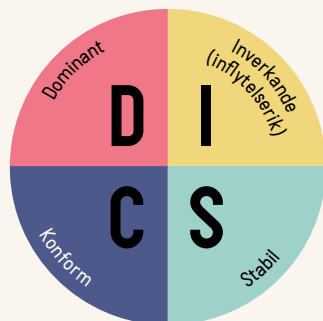
När du granskar dig själv och din strävan att få/ta en ledarposition kan du ta hjälp av egna önskningar, vad som är viktigt för dig, hur dina drivkrafter ser ut och vad du vill, men

även andras utlåtanden om dig. Det handlar om så kallad social intelligens, utveckling av grupp och ledare, indirekt ledarskap och utvecklande ledarskap. Ofta bygger det på att du får en direkt upplevelse från din omgivning på arbetsplatsen om hur de uppfattar dig som ledare. Det är verktyg som ger dig insikt i hur du upplevs som ledare på arbetsplatsen och i gruppen du leder.

De senaste åren har detta varit populär träning och upplevs som moderna upplevelsebaserade kurser.⁴ De hjälper här och nu att förstå hur din omgivning uppfattar dig och din grupp. Ofta är målet och utgångspunkten att jag som ledare ska utvecklas tillsammans med den grupp jag leder. Mina utvalda medarbetare (nära eller fjärran) bedömer hur jag fungerar som ledare och ”medmänniska”. Hur upplever de min personlighet? Är jag närvarande känslomässigt i kommunikation när kontakt efterfrågas? Kan jag visa mig äkta emotionellt engagerad och fokusera på medarbetarnas (och kundernas ...) behov eller frågeställningar? I den här typen av upplevelsebaserade kurser kan du få svar på frågor om hur du som ledare vill leda, påverka och sträva efter att nå effekt av ditt ledarskap.

Ibland kan redskap som personlighetstest, exempelvis 16pf (16 personlighetsfaktorer)⁵, vara instrument som med rätt förberedda ledsagare är användbara i utveckling av personens ledarskap. DISC är andra verktyg som kartlägger beteenden i ett försök till personlighetskartläggning. DISC är ett relativt enkelt instrument som identifierar fyra beteendestilar:

• DISC



Utifrån resultatet har testledaren en diskussion med testpersonen om dennes personlighet i situationer som beslutfattande, samarbete, ensamarbete, detaljinriktad eller inriktade på större sammanhang, etc. Samtalet, analysen och diskussionen som följer är det som kan ge resultat beroende på kreativitet, fantasi, öppenhet och receptivitet hos den testade personen.

Beteendekarta

Resultatet av den här typen av utbildning och beteende-/personlighetstest är att det växer fram en kartbild, en beteendekarta, där jag ser andras bild av mig som ledare. Ögonblicksbilden är sann just då, men kartan är inte alltid hela sanningen. Samtal, diskussion och handledning är nödvändigt i uppföljningen.

Beroende på vilka förhållningssätt och prioriteringar du vill odla ("nurture"⁶) i organisationen kan du styra utformningen av verktygen för att få fram nyanser i beteendekartan. Är det viktigt att tänka hållbarhet för personal och produktion? Är det väsentligt att ta ett ansvar och ha ett helhetsperspektiv när man lämnar sitt bidrag i produktionen, då kan verktyg utformas så att du kan förstå din roll och hur ditt beteende och ledarskap bidrar. Det kan handla om att stärka en kultur, stimulera viktiga perspektiv och stärka måluppfyllelse i verksamheten.

Ägare till ett företag eller högsta ledningen i en organisation vill kanske odla en tillitsbaserad ledarstil där man utövar ett agilt⁷ ledarskap. Det bygger på snabb anpassning till omvärld och produktions- och produktutveckling. Då är det viktigt att ledningen kan följa upp att denna ledarstil verkligen är en realitet hos chefer i organisationen. Det krävs träning i utvecklande ledarskap och stöd, inte minst till mellanchefer, till förändrat ledarbeteende och anpassning till ett tillitsbaserat ledarskap.

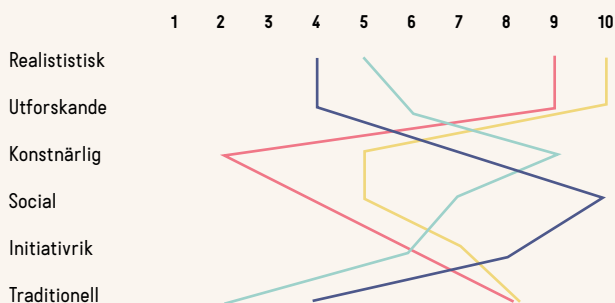
EXEMPEL: BREDD OCH OLIKHET I LEDARSKAPET

Jag var med i en ledningsgrupp på fyra personer som var och en gjorde ett relativt avancerat personlighetstest. Vi trivdes bra med varandra och tyckte att vi fungerade väl i relation till den organisation vi ledde. Här kan vi bortse från vilket instrument vi använde, men ändå konstatera att det var en välrenommerad undersökningsmodell. Efter att ha fått en genomgång av våra testresultat (på 5–6 A4-sidor) bestämde vi oss för att sammanfoga våra resultat. Det gjordes på en mycket övergripande och koncentrerad nivå. Resultatet ser du på nästa sida.

Vi blev förvånade att resultaten skilde sig så mycket från varandra. Nu började vi förstå en del små ifrågasättanden vi haft hos varandra och för att göra storyn kort började vi fördela arbetet i ledningsgruppen på ett nytt sätt. Vi ändrade på en del inkörda rutiner om vem som skulle leda arbetsplatsmötet med hela personalstyrkan, vem som skulle initiera och motivera förändringar i arbetsprocesser, vem som skulle planera och leda personalfesten. Det som varit bra började bli ännu bättre. Jag är ett av strecken i figuren.

● Bredd och olikhet i ledarskapet

Hur ser ditt ledningsteam ut? Har ni olika typer av kompetens och är ni olika personligheter? Bidrar era olikheter till en större kapacitet?



Enkla verktyg är ofta användbara för att luckra upp ett in-
vant ledarbeteende. Frågebatteriet på nästa sida är ett ex-
empel där du själv kan börja din kartläggning. Detta kan
sedan utvecklas och användas till att andra får medverka i
bedömningen av ledarens (ditt) beteende med ett liknan-
de frågeschema. Då blir frågorna i schemat i stället ”Hur
tycker du X föregår med gott exempel? Sätt poäng 1 till 10
där 10 motsvarar mycket bra. Det går i princip att använda
hela schemat på det sättet med kollegor, underordnade och
chefer. Idén till det här formuläret kommer ursprungligen
från ”Behavior Language Assessment Form”, men är här ut-
format på ett helt nytt sätt.

● Egenobservation och egna förbättringsönsknings

Ledarskap	En övning i bedömning	
	<i>Egen bedömning – sätt poäng på samtliga rader från 1 till 10 där 10 motsvarar mycket bra</i>	<i>Vad jag vill ut- veckla. Prioritera tio områden från 1 till 10.</i>
1. Föregå med gott exempel		
2. Inspirera andra		
3. Berömma och uppskatta		
4. Visa hänsyn och omtanke		
5. Ge konstruktiv kritik		
6. Tillrättavisa		
7. Tillrättalägga vid missförstånd		
8. Utveckla andra		
9. Förtuse framtida utveckling		
10. Delegera/fördela arbete		
11. Involvera i beslutsprocesser		
12. Skapa samspel		
13. Klargöra roller		
14. Hantera konflikter		
15. Arbeta effektivt		
16. Välja/bedöma medarbetare		
17. Utveckla rutiner		
18. Planera mitt arbete		
19. Sätta mål och utvärdera resultat		
20. Strukturera och ge information		
21. Sprida information		
22. Bedöma styrka och svaghet i en organisation eller situation		

Om ovanstående frågebatteri ska bli användbart för rörelse mot mer utvecklande och moget ledarskap krävs det tid och en reflekterande attityd över dina prioriteringar. Utan reflektion utvecklas inget ledarskap med kvalitet. Alla ledare behöver avsätta tid för reflektion över sin roll i organisationen, i gruppen, i beslutsprocesser, i problemlösningar och hur bakgrund och kultur spelar in. Inte minst bör man regelbundet ta sig en funderare hur man är en del av och påverkar kulturen i sin organisation.

Konsten att leda grupper på ett motiverande och effektivt sätt innehåller flera dimensioner. I litteraturen om ledarskap talas det ofta om balansen mellan det formella och regelboken kontra kreativitet och frihetsgrader. Ledaren som uppvisar och skapar målmedvetenhet och beslutsamhet i ett samverkande, stödjande, öppet klimat har stor chans att lyckas med sin grupp. Om ledaren styrs av rädsla att göra fel och inte skapar tillit inom gruppen blir effekten på inte alltför lång sikt destruktiv. Botemedlet är att utveckla förmåga att kommunicera öppet med sina medarbetare. Att avspänt och uppriktigt uppmuntra, anvisa, stödja och om nödvändigt tillrättvisa är en framgångsfaktor. Då krävs en social intelligens som består av både kommunikation och observation. Kommunikation verbalt – med uppmuntran, ge uppskattning och återkoppling på arbetet, men också kommunikation utan ord – genom att se medarbetarna, höra vad de säger och observera vad som pågår i arbetslokaler och fikarum. Att vara sedd är en positiv upplevelse för alla människor (förutsatt att man inte smusslar med något skumt).

Att få motiverade och rent av entusiastiska medarbetare handlar om att få dem involverade i mål, utmaningar, ansvar och gemenskap. Att skapa en vi-känsla och en känsla av att jobbet är viktigt både här och nu men även långsiktigt och inte enbart för en själv. Viktigt är även att skapa instrument för återkoppling av resultat, att ge siffror på hur det går för just ditt team i organisationen. Statistik som är relevant kan vara en enkel motivationsfaktor till förändring och utveckling.

En sammanfattning av hur ett utvecklande ledarskap kan se ut:

- Du fördelar ansvar och skapar nya utmaningar.
- Du ser till att det finns möjlighet till gemenskap och sammanhållning på jobbet.
- Du skapar ett sammanhängande arbetsinnehåll och en känsla av nyttighet.
- Du visar uppskattning för goda insatser.
- Du ger effektiv och relevant återkoppling på medarbetarnas insatser.
- Du förmedlar en känsla av att jobbet är viktigt.
- Du skapar effektiva team, med motivation och ansvar.
- Du utvecklar team som trivs ihop och motiveras av arbetsuppgifternas innehåll.

Du har makt

Begreppet makt har en relation till ledarskap men också till alla typer av relationer mellan människor⁸. Många skyggar för att använda begreppet när man ska beskriva sitt ledarskap. Men i analys av allt ledarskap behövs begreppet makt som en del av analysen. Chefer har ett uttalat ansvar och har oftast uttalade befogenheter. Befogenheterna kan handla både om möjlighet att utdela belöningar men även någon form av bestraffning, varning, tillrättavisning, kanske till och med löneavdrag. Jag vill inte falla i en förenklad dikotomi när det gäller skillnad och likhet mellan begreppen chef och ledare. Till exempel ”fint att vara ledare och fult att vara chef”. Det är inte två sidor av samma mynt, men det är två företeelser som behöver finnas i de flesta organisationer.

Ledare behöver inte vara chefer men chefer behöver ha ledaregenskaper och därigenom vara både bemyndigad chef, men också förena det med ett ledarskap. Begrepp som maktfullkomlig, maktmänniska och maktmissbruk kan ibland vara helt relevanta i beskrivningen av en risksituation på arbetsplatsen. Samtidigt som en ledare behöver förhålla sig till maktbegreppet i sin egenanalys kan man säga att alla har makt och alla har gränser för sitt maktutövande. Vaktmästaren och receptionisten har makt att göra livet surt eller lätt för dem man serverar. Den som är VD har makt att ta beslut i ganska hög grad, men är begränsad av lagstiftning, tradition och sin styrelse. Det är mycket klokt att ibland ta sig en funderare på din egen maktutövning hemma, på fritiden och på jobbet. Det finns en risk att man

(oavsiktligt) gömmer ett maktmissbruk genom att förneka att man har något utrymme för maktutövning. En chef eller ledare utövar alltid makt i olika former. Detta kommer jag till mer fördjupat längre fram när vi diskuterar hur man kan undvika kränkande särbehandling, trakasserier på arbetsplatser och destruktivt ledarskap.

Makt är inte negativt. När vi använder andra begrepp med delvis samma innebörd, exempelvis auktoritet och befogenhet, förstår vi begreppen som relevanta och nödvändiga för funktioner i olika verksamheter. En chef kan få en viss makt och auktoritet genom sin position, dels på grund av de faktiska befogenheter som följer med positionen, dels genom att medarbetare ger erkännande till ledaren på grund av titulatur eller status. En chef och ledare får makt genom sitt omfattande inflöde av information. Det ger chefen ett övertag både informellt och formellt. En chef och ledare kan ha kontroll över vad som ska avhandlas på olika möten. Ledaren, inte nödvändigtvis chefen, kan ha en karisma, energi och verbal förmåga, som i sin tur ger ett starkt inflytande och makt i organisationen. Det är klokt för en chef och ledare att inse, utöva och ha kontroll över sin makt och maktutövning.⁹

En paradox relaterat till makt: när en ledare delar ut makt, genom delegation och genom att ge uppdrag till medarbetare, tenderar ledarens status och image att öka. Arbetslaget och den närmaste organisationen ser att ledaren är trygg i sin roll, vågar dela med sig och bjuder in till konkret inflytande. Motsatsen är när en chef krampaktigt håller fast vid sin makt och inte ger inflytande till någon annan. Då

tenderar maktinnehavet att eroderas och bli ett tomt skal, en titel utan innehåll. I värsta fall ett skämt i organisationen.

Att inte ingripa som ledare och chef kan vara mycket destruktivt för arbetsmiljön och trivseln på en arbetsplats. Nedan kommer ett exempel från en liten industri (namn och en del förhållanden är fingerade i alla mina exempel).

UFFE OCH MAKTEN – ETT EXEMPEL PÅ PASSIV MAKTUTÖVNING

Vid ett band på en mindre industri vid norrlandskusten förekommer det olustiga uttalanden, gester och "handpåläggningar" (tafsande) av medarbetaren Roger. Det är inte så tydliga saker som sägs, gesterna är inte övertydliga och försvinner av naturliga skäl i det dagliga arbetet som måste utföras. Att Roger tar på andra medarbetare av motsatt kön är inte så provocerande till att börja med, men det utvecklas gradvis mer och mer. Arbetsledningen får signaler ganska tidigt, men då är det svårt att konstatera att det är något graverande som sker (enligt arbetsledaren Uffe). I alla fall kan man inte tolka det som något juridiskt bindande som skulle kunna leda till en polisiär insats. Långt därifrån.

Emellertid blir inviterna, språket, gesterna och handpåläggningarna mer och mer utstuderade och klart över gränsen för vad de utsatta medarbetarna står ut med. Uffe talar nu med Roger och säger: "Jag får klagomål på ditt beteende, vad säger du om det?" Roger

svarar: "Jag försöker bara höja stämningen och vara trevlig." Uffe säger: "Du måste tänka på var gränserna går och inte göra något otillåtet." Effekten uteblir helt. Nu börjar folk begära att få jobba andra pass än när Roger jobbar. En del söker sig till andra delar av industrin och någon säger upp sig. Så småningom blir det nödvändigt med en utredning om sexuellt trakasserier.

Hur och när skulle Uffe ha agerat? Kunde han gjort det tidigare? Skulle Uffes chef och/eller HR-avdelningen kunnat stödja honom på något sätt?

Dina värderingar

I avgörande ögonblick personligen eller i din organisation, i krissituationer eller vid segertillfällen är dina värderingar vägledande för hur du reagerar och hur du väljer att agera. Så nu när vi vänder ut och in på oss själva tar vi en sista sväng i att granska våra värderingar. Peter A Bjerkeseth¹⁰ hjälper dig med en lista över enskilda livsvärderingar och uppmanar dig att skriva ned dina fem viktigaste värderingar och spara dem. Kanske ska du granska det du bedömde som viktigast efter ett, två, fem, tio år och se om de fortfarande håller.

● Värderingssystemet – ledarens värderingar

En lista över enskilda livsvärderingar (huvudsakligen från Bjerkeseth). När du gjort en första lista över dina värderingar som privatperson gör du en lista med de värderingar som du vill ska prägla ditt ledarskap. Här kommer återigen begreppen Viktigt & Vill in.

Familjen	Omsorg om föräldrarna	Trohet
Hemmet	Vänner	Lycka/ett bra liv
Ägodelar	Demokrati	Självförverkligande
Status	Religion	Människokärlek
Frihet	Inflytande	Omsorg/medkänsla
Nå resultat	Jämlikhet mellan könen	Naturen/klimatet
Egen utveckling	Ärlighet	Punktlighet
Makt	Solidaritet med andra	Ordning
Öppenhet	Stabil ekonomi	Äga egen bostad
Närhet	Meningsfullt arbete	
Hälsa	Fritidsaktiviteter	

Syftet med den här övningen är att förbereda dig för situationer som kommer i livet och i ditt ledarskap. Dina värderingar kan vara avgörande för ditt handlande i en livskris, i en stressituation och i en hotande situation. Begreppen ovan berör flera aspekter av ledarskapets utmaningar – och glädjeämnen. Inte minst när etiska aspekter dyker upp i vardagen kan medvetenhet om dina egna värderingar vara helt avgörande för att du ska handla så att du undviker krascher i ditt ledarskap.