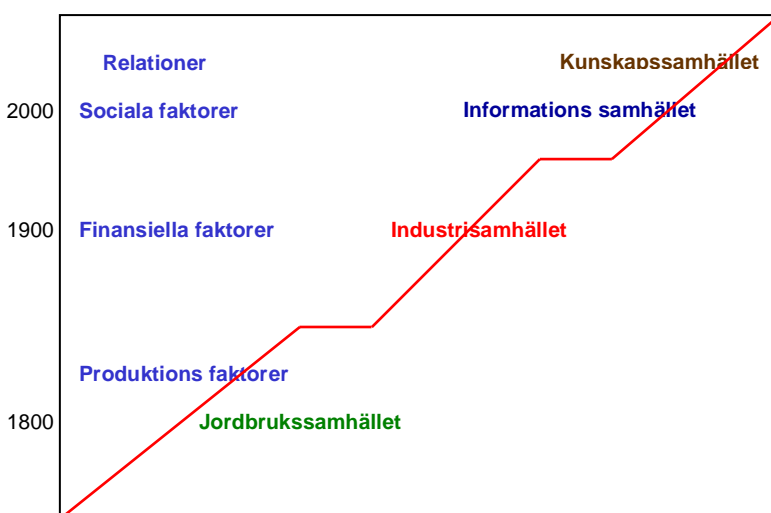


Ledarskap

Kunskaps- och informationssamhällets kommer att kräva nya ledare med annorlunda egenskaper än vad som behövdes under 1900-talets industrisamhälle.

1900-talets industrisamhälle har helt styrts av finansiella faktorer, aktieägandet, börsen. 1900-talets ledare har i sin avkastningsoptimering sålt bort stora delar av svenskt näringsliv och försett sig själva i girighet. En plundring som inte gynnat samhället eller framtida generationers sociala välfärd. Människans uppfinningsrikedom och entreprenörskap överviner dock långsikt de skador som skett.



2000-talets informationssamhälle kommer mer att styras av sociala faktorer, relationer etc. Service- och kunskapsföretag består mer av humant kapital än finansiellt kapital varför framtidens ledare måste kunna hantera människor och relationer.

Traditionella konkurrensmedel som pris och kvalitet suddas ut i takt med globalisering och att de flesta produkter och tjänster kan kopieras på kort tid. Framtidens marknadsföring kommer därför att handla om relationer till kunder, leverantörer och internt i organisationen.

Varje organisation behöver ledare för sin verksamhet därför tillsätts chefer. Hur chefer löser sina uppgifter och använder sina resurser är olika former av ledarskap.

Chef blir man utnämnd till för att man är duktig och utbildad av personer som sitter över en i organisationen, men ledare blir man enbart utsedd av de man är tillsatt att vara chef över. Ledarskapet

kommer underifrån och chefskapet uppifrån. Chefskapet är en position medan ledarskapet är en relation.

40% av nyanställda chefer misslyckas inom 1,5 åri 80% av fallen p.g.a. oförmåga att skapa relationer enl. undersökning i USA. Dvs. man har inte lyckats fånga ledarskapet och då intagit en auktoritär ledarstil och använt sina maktmedel som man har som chef, med konflikter som följd.

Det finns fyra sorters chefer:

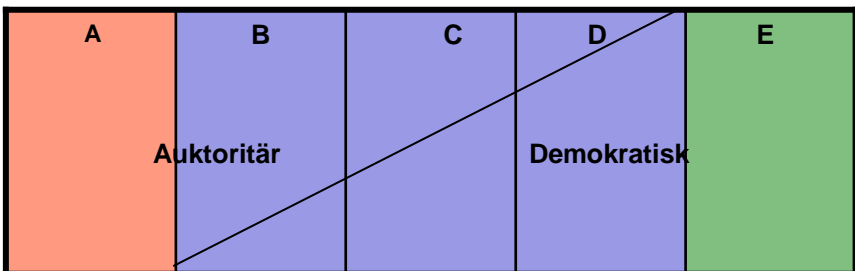
Auktoritär chef
Demokratisk chef
”Låt gå” chef
Informell chef

”**Låt gå**” **chefen** är den som aldrig tar några beslut, hoppas på allt ordnar sig, låter personalen gör det de tycker är roligt och har ingen uppföljning och kontroll.

Informella ledare dyker ofta upp i ”låt gå” miljön och fångar upp ledarskapet bland medarbetarna och kan i vissa fall vara positivt men långsiktigt ohållbart.

Auktoritärt ledarskap grundar sig ofta på en felaktig människosyn, att man inte litar på folk, tror folk är lata och ovilliga till arbete och måste kontrolleras och styras, tror att människor undviker ansvar.

Demokratiskt ledarskap bygger på precis motsatsen att man kan lita på folk och att alla friska människor vill arbeta och både kan och vill ta ansvar.



Det förekommer kombinationer av de olika ledarskapsstilarna allt från totalt tyranni till ”Låt gå”. Ett utvecklat demokratisk ledarskap enligt ruta D kräver vissa auktoritära inslag och är den modellen som är mest framgångsrik. Kollisioner mellan anställdas behov och uppgiftens krav är oundvikligt i vissa situationer.

Krav på en ledare enligt ruta D är kunskap om verksamheten, att vederbörande är rättvis och har etik och moral, att han/hon går att lita

på, man har förtroende för personen och att han/hon betar sig mänskligt dvs. är emotionellt intelligent.

En undersökning gjord i USA på 358 chefer visar att framgångsrika högpresterande chefer är signifikant mer emotionellt intelligenta än övriga.

De fyra ny ledarskapsstilarna hos chefer på 2000-talet är:

Visionären
Coachen
Demokraten
Relationsskaparen

Visionären är framtidsstänkaren, som arbetar med långsiktiga, förankrade mål, som inspirerar hela organisationen.

Coachen stöttar personers olika förmågor, som uppmuntrar och vägleder och som kan utveckla ett vinnande lag av alla stjärnorna.

Relationsskaparen kan odla och underhålla relationer bland de anställda, som skapar trivsel, harmoni och samarbete på arbetsplatsen.

Demokraten frågar om folks åsikter och skapar samstämmighet, är en god lyssnare och kan kommunicera, som kan kväva konflikter och skapa lojalitet.

Ledarskap är mer **storleksorienterat** än branschberoende. Ledarskap med mindre än 5 anställda är ofta direktstyrda. Svårigheter uppstår ofta då man måste börja leda genom andra dvs. delegera. Ifrån att ha varit bäst på allt själv, tagit alla initiativ, tagit alla beslut själv börja delegera till någon annan person. Detta rollbyte kräver god insikt och en noggrann planering.

En chefs huvuduppgift är att samordna viljor och förmågor för att nå gemensamma mål. För detta krävs **styrverktyg** och **makt**.

Viktiga **mjuka verktyg** är hederlighet, att vara en **förebild**, folk gör inte som man säger de gör som man gör.

Att vara uppriktig, **rättvis** och ärlig för att skapa förtroende.

Att med hjälp av **ansvarsfördelning** skapa engagemang och trivsel.

Dessa verktyg är betydligt viktigare än vad man tror för att fånga ledarskapet.

Hårda verktyg är strategisk planering som bör innehålla:

Affärs- och verksamhetsplan med affärsidé, vision, mål, värderingar, konkurrenssituation, etc.

Budget med rullande detaljplaner

Makt är också ett verktyg som kan delas in i två typer Beslutsmakt och Inflytandemakt.

Beslutsmakten är 'chefens' maktmedel bestående av belöningar och bestraffningar. Den auktoritäre ledarens makt.

Inflytandemakten är 'ledarens' maktmedel och består av gemensamma värderingar, att vara ett föredöme, utstrålning karisma och kunskaper.

Gemensamma värderingar måste deklarerats skriftligt och presenteras för alla anställda. Värderingar är tankemönster man har med sig från uppväxten och är olika för varje person. Allt tolkas utifrån våra värderingar eller referensramar. Därför måste företagets och organisationens värderingar fastställas vad beträffande t.ex. jämställdhet, kulturell mångfald, mobbning etc.

Ansvar är ledarens viktigaste styrmedel och det verktyg som skapar engagemang och trivsel i en organisation.

Ansvar innebär för den som har det, makt och möjlighet att påverka. Att ge ansvar kräver mod. Det kräver tillit till andras kompetens och förmågor.

Förutsättningen för ansvar är att ha något att ta ansvar för. Att ansvarsområdet är tydligt definierat med mål, befogenheter och resurser.

Ansvar är ett val som medarbetaren måste vara villig att ta.

Det viktigaste är att **våga delegera** och **minska** sitt **kontrollbehov**.

Om man smygkontrollerar mellan uppgjorda rapporteringspunkter tas ansvaret indirekt tillbaka med minskat engagemang som följd. Man kan inte ge medarbetare ansvar och inte befogenheter och resurser för att uppnå målen.

Tom Nilsson
TARNI Management

