

LEDARSKAPSUTVECKLING

Vad är Ledarskap och vad utmärker framgångsrika Ledare?

Dessa två grundläggande frågor har sysselsatt forskare och många organisationer sedan åtminstone 1800-talet.

Jacobsen & Thorsvik har föreslagit att "ledarskap är ett speciellt beteende som människor utövar i avsikt att påverka andras tänkande, inställning och uppförande".

Här verkar det som om forskarna är ganska överens med resten av världen, det svåra kommer när man vill hitta det mest framgångsrika sättet att utöva detta beteende.

Den klassiska skolan inom ledarskapsforskningen kom i slutet av 1800-talet, utgångspunkten var att det fanns ett bästa sätt att göra saker på som gällde i alla organisationer. Ledaren ansågs vara mycket viktig för effektiviteten medan omvärlden var ointressant eftersom organisatoriska system ansågs slutna.

Under första hälften av 1900-talet försökte forskare identifiera vilka egenskaper goda ledare hade för att kunna förutse vilka personer som skulle bli bra ledare. Tanken var att man föddes till ledare – det var inte något man kunde utbilda sig till. Ett stort antal studier genomfördes utan att man fann några tydliga samband mellan personliga egenskaper och ett effektivt ledarskap.

Intresset övergick då till att studera ledares beteenden, ledarstilar och effekterna av dem på arbetsgruppers prestationer, attityder och trivsel. Eftersom beteenden kan förändras kom fokus att ligga på att utbilda snarare än att välja ut de bästa ledarna.

När man senare konstaterade att personlighet hade betydelse för beteende vaknade åter intresset för personlighet. Inom dagens ledarskapsforskning kan man se exempel på båda inriktningarna. Karismatiskt ledarskap fokuserar mycket på egenskaper, medan teorier om den transaktionelle ledaren mer betonar beteende.

Contingency-teorierna (situationsanpassade) ifrågasatte om det fanns ett bästa sätt att organisera, leda och fatta beslut. De pekade på att organisationer befann sig i olika miljöer både internt och externt och att bästa sättet var att anpassa sig efter situationen som rådde. Dessa teorier var förhärskande ända fram till 1990-talet. Man intresserade sig för uppgifts- respektive relations-orienterat ledarskap och det situationsanpassade ledarskapet av Hersey-Blanchard, som fortfarande är populärt, gjorde entré. Eftersom 1900-talet var en period med många konjunktursvängningar kunde man se att en typ av ledarskap som fungerade under en konjunktur, inte nödvändigtvis fungerade under en annan.

I mitten av 1980-talet började man diskutera management of meaning – meningsskapande i organisationen och betonade det symboliska ledarskapets betydelse samt ledarens uppdrag att åstadkomma social konsensus.

Det Heroiska ledarskapet

Ett annat sätt att dela in ledarskap är Heroiskt kontra Post-heroiskt ledarskap. Det heroiska ledarskapet betonar ledares stora personliga betydelse för organisationen. Om man arbetar helt utifrån en heroisk ledarskapssyn tar ledaren allt ansvar för att sätta mål, koordinera medarbetares aktiviteter och se till så att de-

ras prestationer blir tillräckligt bra. Så fungerar i varierande grad Transformativt/ Karismatiskt och Transaktionellt ledarskap.

Än idag beskriver finans- och affärstidningar framgångsrika företag utifrån deras ledare, det är han (oftast) som har skapat framgången och alla miljarder. Anställdas bidrag och förhållanden i omvärlden nämns inte.

Man kan också se att de sökkriterier som idag används för att hitta ledare pekar mot omnipotenta, karismatiska, övermänskliga karaktärer.

Det Postheroiska ledarskapet

Från och med 80-talet har ledarskapsforskare talat om det postheroiska ledarskapet. Begreppet är betydligt mindre dramatiskt och personfixerat men också lite tråkigare. Man ser inte längre ledarskap som ett top-down fenomen med fokus på den formella ledaren.

Forskaren Mintzberg sa redan 1999; "kanske är verkligt bra ledarskap lite tråkigt". Det är kanske press och s.k. gurus som personifierar framgång och upphöjer ledare till gudar för att på ett enkelt sätt skapa bra historier.

Istället för hjältar står mening och symboler i centrum inom den postheroiska skolan. Man talar om ett coachande ledarskap där ledaren genuint intresserar sig för medarbetarnas uppfattningar och kontinuerligt för diskussioner om idéer och värderingar. Det har också kallats ett lyssnande ledarskap där kunskap om grupprocesser och gruppdynamik är viktig.

Vad har vi att vänta oss inom ledarskapsutvecklingen?

Ledarskapsforskning visar att det inte finns några enkla och entydiga teorier om ledarskap. Vi har insett att trender och strömningar

i samhället påverkar hur ledarskapet ser ut. Den höga förändringshastigheten och den ökande komplexiteten i samhället har en stor inverkan på vilka krav vi ställer på våra ledare - De flesta är dock överens om att det idag handlar mer om mjuka värden än hårda. Det handlar också mer om en ledare som kan få andra att göra sitt bästa och gränserna mellan coaching och ledarskap har suddats ut.

Vi vill gärna ta fram tre exempel på idéer, diskussioner och undersökningar som kan bilda underlag för det ledarskap vi är på väg mot.

Det Agila ledarskapet

I tio år har förändringsexperter pekat på nödvändigheten att skapa agila företag – företag som kan förutse och snabbt svara på förändrade förutsättningar. Förändringstakten, komplexiteten och det ömsesidiga beroendet kommer att fortsätta öka. För de flesta organisationer kommer strategisk och operativ agilitet aldrig att bli verklighet eftersom de saknar den viktigaste kompetensen – det agila ledarskapet – och inte bara i toppledningen utan på alla organisationsnivåer.

Bill Joiner & Steven Josephs är de två största inom det agila ledarskapets teori, de har skrivit boken "Leadership Agility" och stödjer sin modell på forskningen om vuxenutveckling. Kärnan i det agila ledarskapet är förmågan att fatta kloka och effektiva beslut under komplexa och snabbföränderliga förhållanden.

Agilt ledarskap ser på ledarskap på ett integrerat sätt både utifrån och in och inifrån och ut, hittills har vi valt ettdera sättet.

Utifrån och in

Sett utifrån och in så koncentrerar man sig på vilka kunskaper som är nödvändiga för det

agila ledarskapet i komplexa, snabbföränderliga omgivningar, man identifierar kompetenserna i tre olika situationer:

- Vid viktiga, avgörande samtal
- Vid teamutveckling
- Vid organisationsförändring

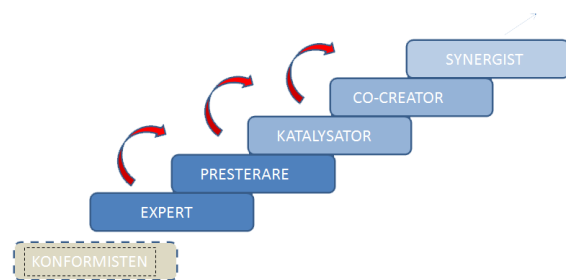
Inifrån och ut

Sett inifrån och ut identifierar man de mentala och känslomässiga färdigheterna som tillsammans möjliggör agilt ledarskap i de ovan nämnda situationerna;

- Förmågan att tolka sin omvärld, dra rätt slutsatser och fatta kloka beslut.
- Förmågan att identifiera de viktigaste intressenterna och se vad de behöver, samt att skapa produktiva relationer.
- Förmågan till kreativ problemlösning. Att se komplexa samband, att ifrågasätta egna antaganden och självklara samband och att utifrån det lösa problem på nya sätt.
- Förmågan att leda och motivera sig själv, att lära av erfarenheter och att hela tiden utvecklas som ledare.

Joiner & Josephs fann under sin forskning att det finns ett samband mellan personlig utveckling och effektivitet i agilt ledarskap. Ett exempel är när vuxna utvecklas och blir bättre på att uppfatta och sätta värde på synpunkter som går tvärs emot deras egna. Det är samma kompetens som är nödvändig i det agila ledarskapet när det gäller att få olika intressenter att, trots olika synpunkter och intressen, arbeta tillsammans.

Baserat på en kartläggning av över sexhundra ledare kunde J & J urskilja fem tydliga nivåer av utveckling av det agila ledarskapet;



Ledare på dessa fem nivåer kommer att hantera de tre tidigare nämnda situationerna på olika sätt beroende på att deras färdigheter är olika utvecklade.

Det har påpekats av många att Leadership Agility är ett ramverk för ledarskapsutveckling om man behöver utveckla en kultur som ska kunna hantera framtiden på ett mer långsiktigt sätt.

I undersökningen befann sig 90 % av alla undersökta ledare på expert eller achiever nivån, 5 % på catalyst-nivån, 4 % på co-creator- och 1 % på synergist-nivån. Bara 10 % av ledarna befann sig på den nivå av agility som behövdes för att effektivt kunna leda i dagens turbulenta världsekonomi, dvs. på catalyst, co-operator- eller synergist – nivån.

90-talisterna

Enligt en undersökning inom Handeln 2013 tyckte 70 procent av tillfrågade chefer att 90-talisterna var annorlunda att leda jämfört med andra generationer. 90-talisterna beskrivs som mycket sociala, de planerar inte livet efter arbetet utan efter andra värden och de sägs vara mer medvetna om sina rättigheter än sina skyldigheter. Förvånansvärt många chefer rapporterar högre sjukfrånvaro bland sina 90-talister än bland övriga medarbetare. Vi har att göra med en "curlad" generation. De beskrevs som egocentriska, bortskämda, bekväma men också som positiva, förändringsbenägna, modiga, tek-

niska och självständiga. De är individualister fostrade i grupp sedan dagis. De sägs ha bättre självförtroende än tidigare generationer och de kräver och förväntar sig mer samt verkar ha större behov av bekräftelse och uppföljning. Fokus ligger mer på personlig utveckling än på lojalitet mot arbetsgivaren.

Hämtat från andra källor framkommer följande om 90-talisterna;

- en välutbildad, välinformerad och berest generation som vill bli behandlad med respekt och ses som vuxna människor.

Av sina ledare kräver 90-talisterna;

- att de är visionärer som kan leda anställda in i framtiden
- att de kan identifiera och använda medarbetarnas förmågor på bästa sätt
- att de kan skapa och underhålla relationer internt och externt
- att de lyssnar på allas åsikter, kommuniserar med alla, vågar lita på folk och delegera ansvar och befogenheter utan kontroll.
- att de är engagerade i företagets CSR-satsningar
- att de har starka värderingar med en tydlig uppförandekod
- att de är medvetna om miljö och klimatfrågor
- att de strävar efter jämställdhet, mångfald och nöjda medarbetare

Ledarens viktigaste uppgift kan bli att skapa livskvalitet för de anställda, förutsättningar för att kombinera ett utmanande kul jobb med väl fungerande privatliv.

Googles ledarskap

Google är en okonventionell arbetsplats, ett annorlunda företag. Deras kärnvärderingar understryker hur viktiga de anser att medarbetarna är. De har en mycket omfattande anställningsprocess där de sökande som antas bäst kunna upprätthålla företagets filosofi väljs ut. Man tror nämligen att företagets anda är beroende av kvaliteten på arbetskraften.

De som anställs på Google förväntas arbeta otroligt hårt och kommer att få stora utmaningar. Därför vill företaget ge tillbaka "Vi försöker göra deras liv lite lättare i förhoppning om att de ska bli mer produktiva och få ett välbalanserat liv. En glad och samlad person kan bidra mera till Google."

Google har ett par gånger utsetts till världens bästa arbetsplats, mer på grund av den ideologi som alla lever efter än enskilda saker men det finns några exempel;

- Alla förväntas avsätta ca 20 % av sin arbetstid till att skapa och experimentera med egna idéer.
- Fredagsmöten hålls informellt, där ges information om vad företaget har åstadkommit den senaste veckan och vad som förväntas av den kommande.
- För att den anställde ska kunna uppnå sina personliga mål erbjuds utbildningsprogram som företaget bekostar.
- Google utnyttjar potentialen i vision och affärsidé, båda är ständigt närvarande. Ledning och chefer arbetar medvetet med att förmedla idén för att alla ska uppfatta den på samma sätt och också kunna använda den som underlag för ett självständigt beslut. Detta har lett till att medarbetare på

Google har stora mandat att fatta beslut på egen hand.

- Google fokuserar på vad chefer ska åstadkomma. Medarbetare ska känna att de får stöd när det behövs, för övrigt ska de uppleva att de har stor frihet att ta egna initiativ.

MSCs syn på morgondagens ledarskap

Morgodagens ledarskap handlar om att leda morgondagens organisation och dess medarbetare. Organisationerna kommer att verka i en omvärld som blir alltmer komplex. Den kommer att förändras snabbt och dagens gränser kommer i morgon vara nedrivna – våra möjligheter blir större och större, näst intill oändliga. Samtidigt är redan idag ett stort antal människor utarbetade eller drabbade av utmattningsdepressioner. Det kan tyda på att vi inte kan hantera den nya gränslösheten vare sig som anställda eller ledare.

Vi tror att ett framgångsrikt ledarskap kommer att kräva;

- Känslomässigt stabila och mogna människor som vågar visa sig som de är med fel och brister.
- Människor som förstår helheter, tar sig tid att reflektera över hur system fungerar och hur de olika delarna i systemen påverkar varandra.
- Lyssnande, tydliga och coachande människor som inser att ömsesidig påverkan är enda sättet att utvecklas.
- Människor som balanserar olika intressen, söker konsensus i dialog, överenskommelser och personliga kontrakt.

- Människor som känner till hur vuxna lär sig och utvecklas och som kan mycket om gruppdynamik och grupputveckling.
- Människor som inser att visioner och värderingar är de starkaste styrmedlen

Vårt upplägg

Förutom LIFT-programmet för tillväxtföretagare som är ett öppet program, företagsanpassar vi alla våra insatser inom ledarskapsområdet.

Vi arbetar då i nära partnerskap med våra uppdragsgivare för att utforma insatsen så att den stödjer företagets visioner, värderingar, mål och strategier.

Vi startar med en kartläggning för att ta fram nuläget. Utifrån den bilden gör vi, tillsammans med ledning och andra intressenter, en analys av vad som behöver göras och därefter presenterar vi ett förslag på upplägg som diskuteras med och godkänns av ledningen.

Insatsen kan handla om många olika saker från att allmänt höja kompetensnivån på ledarskap inom företaget till att stödja ett förändringsarbete där någon eller några ledningsnivåer radikalt måste förändra sitt sätt att utöva och se på ledarskap för att lyckas med förändringen.

Vi anpassar våra metoder och våra verktyg efter våra kunders unika behov och vi har lång erfarenhet av att arbeta med olika grupper, från koncernledning till första linjens chefer.

Ta gärna kontakt med oss för att diskutera ledarskap.