

# Hitta ditt personliga ledarskap

*Det handlar inte om att bli någon annan än den du är utan att våga vara mer av dig själv*



***Göran Carlsson***



# Innehållsförteckning

<b>Inledning</b>	7
<b>Dikt</b>	10
<b>Varför denna bok</b>	12
Går det att skriva en bok om ledarskap?	12
Vem är jag som skriver boken?	16
<b>Organisationen/företaget</b>	19
Varför finns vi till och för vem?	19
Vilka ledare behöver den här organisationen just nu?	21
Vad är ledarens uppgift?	24
Myter om ledarskapet	29
<b>Jag som ledare/chef</b>	34
Varför vill jag vara ledare?	34
Hur vill jag vara som ledare?	36
Vilka personer har påverkat mitt sätt att vara ledare?	41
Lev som du lär	43
Använd hela dig	49
Krav på mig som ledare och människa	53
<b>Kommunikation</b>	57
Samtalstrappan	60
Konsten att lyssna	67
Ordens betydelse	71
Kroppsspråk	74
<b>Verktyg som ledare</b>	78
Grupprocesser	78
Motivation av medarbetare och mig själv	84
Att fatta beslut	87
Energi och energiförlopp	91
Beröm och kritik (feedback)	106
Konflikter	109
Problem eller dilemma?	117
Förändringar och motstånd	122
Oavslutade gestalter	128

Olika tolkningar av verkligheten	131
Samtal om svåra frågor	134
Stress	136
Lite om lateralt tänkande	140
Lite om systemteori	143
Utvecklingssamtal	149
Polariteter	152
<b>Hur kan jag utvecklas vidare som ledare och människa?</b>	<b>164</b>
<b>Avslutning - min syn på ledarskap i koncentrat</b>	<b>168</b>
<b>Avslutande övning</b>	<b>171</b>
<b>Litteraturtips</b>	<b>173</b>
<b>Dikt</b>	<b>177</b>

# Inledning

Att vara chef – att vara ledare! Vad innebär det? Varför vill jag vara ledare? Och hur lär man sig att vara det? Viktiga frågor som inte alltid är så lätta att svara på. Delvis beroende på att det inte finns några allmängiltiga svar. Du måste hitta dina egna. För att underlätta den processen vill jag ge dig några av mina svar, så kan du kanske med dem, och andra svar från andra personer, hitta dina egna svar. Men redan nu vill jag säga att det, enligt min mening, inte finns en checklista hur man skall agera i olika situationer. Verkligheten är alltför mångfacetterad för att det skall låta sig göras. Så ett bra första steg är att inse att varje situation är unik och kräver en unik lösning, även om komponenter i den kan var generella.

Jag har funderat mycket på det här ämnet under många år. Impulser till funderandet har jag fått från flera olika källor. Först och främst från min egen verklighet d.v.s. att vara chef på olika nivåer i företaget och dagligen konfronteras med de glädjeämnen och problem som uppstår. Dels genom min gestaltutbildning som påverkat mitt sätt att vara chef och gjort mig mer medveten om vilka processer som äger rum, och vilka krafter som påverkar olika situationer. Utbildningen varade i fem år och ledde fram till att jag blev diplomerad från Gestaltakademiens organisationslinje 1992. Jag har också läst en hel del litteratur om chefskap och gått på ett antal kurser under årens lopp. Sist men inte minst har jag levtt ett vanligt liv utanför jobbet med glädjeämnen och motgångar som påverkat mig som människa, och i och med

det också mitt sätt att vara chef.

En del av dessa erfarenheter har jag fått beroende på mina kroniska sjukdomar och hur de har påverkat mitt sätt att leva och mitt sätt att tänka. På senare tid har jag också utbildat framförallt yngre chefer i ledarskap.

Allt detta sammantaget har format mig och mitt chefskap.

Förhoppningsvis har jag lyckats bilda en hel "gestalt" av allt detta, så att det är en integrerad del av mig och mitt sätt att vara. Tro nu inte att jag är perfekt som chef. Den gudomliga varelsen finns nog inte. Men jag tror att jag är mer medveten om hur jag agerar och reagerar och hur jag upplevs av mina kollegor. Och det är ett verkligt bra verktyg att ha med sig i sin chefsroll. Medvetenhet är en nödvändighet för en bra ledare. Och din medvetenhet kan du främst öka genom att träna i verkligheten och få tid att reflektera över hur du reagerar och agerar i olika situationer. Detta kan med fördel ske med hjälp av en mentor/coach/handleddare, som du träffar regelbundet.

Hur lär man sig att vara chef? Som jag redan sagt så tror jag att det är många olika saker som bidrar till att man utvecklas som chef. Men för att utvecklas är jag övertygad om att man behöver ett starkt intresse av att utvecklas och att man är beredd att se på sig själv med nya ögon - att vara nyfiken på sina reaktioner, styrkor och svagheter. Och det är inte alltid lätt. Tvärtom kräver det en hel del mod och öppenhet att testa nya möjligheter i olika situationer. Och ibland känner man sig utlämnad, dum och löjlig. Men det är en del av att utvecklas. Jag tror inte det går att utvecklas som chef om man inte utvecklas som människa, och jag tror inte man kan utvecklas som människa utan att det ibland är smärtsamt. Men min erfarenhet är att man blir rikligt belönad om man tar sig igenom svårigheterna och kan lära sig att

använda dem till något positivt i framtiden.

Den här boken handlar om hur du kan utvecklas som chef och människa. För mig går det inte att skilja det ena från det andra. Det är livsviktigt att människan finns med. Jag kan inte, med gott resultat, vara en individ på jobbet och en annan privat. Framförallt mår jag inte bra av att vara Dr Jekyll och Mr. Hyde. Det gäller att hitta sin egen stil och sitt eget sätt att vara chef. Naturligtvis kan jag lära mig nya sätt och utvidga min repertoar, men min egen kärna måste hela tiden vara med, annars blir det skådespel och inte äkta. Jag skulle vilja sammanfatta det så här:

*Det handlar inte om att bli någon annan än den du är – utan att våga vara mer av dig själv.*

# Hitta ditt personliga ledarskap

Vad innebär det att vara ledare, och hur lär man sig att vara det? Och varför vill jag vara ledare?

Viktiga frågor, både för den som vill bli ledare, och den som redan är det.

Ledarskapet är mångfasetterat och det finns inga generella svar på hur en viss situation skall hanteras. Tvärtom måste du själv utveckla dina egna svar. Den här boken ställer både ett antal frågor, att reflektera över, och ger några svar som kan hjälpa dig att forma ditt personliga sätt att vara ledare.

Att utvecklas som ledare och som människa är intimt förknippade med varandra. Bränslet i denna utveckling är din medvetenhet. Att öka din medvetenhet om hur du reagerar och agerar i olika situationer, och hur andra människor reagerar på dig, är grunden för att kunna utvecklas. Ju mer du ökar din medvetenhet, ju fler handlingsalternativ skapar du för dig i olika situationer.

Teorier kan vara en god hjälp, men får inte bli en tvångströja. Verkligheten är komplex och vi människor är inte logiska varelser, även om vi kan tänka logiskt.

En viktig del av boken är de många övningar som du kan göra för att öka din medvetenhet inom olika områden.

*Göran Carlsson* har över 35 års erfarenhet av ledarskap i många olika chefsbefattningar på olika nivåer t.ex. VD, personalchef, utvecklingschef. Han har också arbetat med utbildning av chefer och som handledare. Han är diplomerad från Gestaltakademiens organisationslinje. Författare till boken "Livet tar gestalt".

