

Hållbart ledarskap är ett lönsamt sätt att hantera ständig förändring

Dagen föränderliga värld ställer stora krav på ett hållbart ledarskap som klarar att facilitera förändringsarbete om och om igen. Då säkerställs långsiktigt goda ekonomiska resultat och modiga medarbetare som bidrar efter bästa förmåga. Grundbultarna för ett hållbart ledarskap är ledning av medarbetarnas uppdrag, sig själv och verksamhetens övergripande styrning. Lisbeth Hedberg, ledarskapskonsult, ger konkreta råd till den som vill vara en hållbar ledare.

Idag blandar man ofta begreppen chef, ledare och ledarskap och menar olika saker. Ledarskapskonsulterna Lisbeth Hedberg, använder helst "ledarskap" eftersom det här handlar om vad man gör, inte om vilken roll man har i organisationen. Ledarskap handlar om beteenden som påverkar organisationens förmåga att prestera. Ett hållbart ledarskap bygger på tre grundbultar; uppdragsledarskap, självledarskap och systemledarskap.



"Som hållbar ledare måste du som person kunna använda alla tre delarna och anpassa dig till olika situationer, ofta långt utanför din egen komfortzon" säger Lisbeth.

Den största utmaningen för alla ledare idag är att klara av att förändra verksamheten, att gå från det välbekanta till det okända, och att hantera det motstånd som alltid uppstår. Organisationen måste "stretcha" sin förmåga att hantera förändring "igen och igen". Det är det som det hållbara ledarskapet syftar till. Forskning visar att ett hållbart ledarskap minskar risken genom ett mer effektivt förändringsarbete som i sin tur ger bättre ekonomiskt resultat och trygga, värdestyrda och modiga medarbetare.

Uppdragsledarskap kräver dialog och feedback och innebär att man i relationen till sina medarbetare måste vara tydlig med uppdraget. Att som medarbetare veta när man har löst sin uppgift minskar stress och oro och ökar prestationen. Sedan måste ledaren skapa rimliga förutsättningar för medarbetaren att

lösa sitt uppdrag, t.ex. tillräckliga resurser eller kompetens och så måste man förklara sammanhangen och var generös med information. Det första steget i ett hållbart ledarskap är alltså att vara tydlig med uppdraget, ge förutsättningar och beskriva sammanhanget.

Därtill måste man också klara att leda sig själv – självledarskap, den andra grundbulten i ett hållbart ledarskap. Det innebär att bli medveten sin egen personlighet, förmågor och tillkortakommanden och använda den insikten i sitt ledarskap.

"Hur talangfullt du använder och anpassar din förmåga i olika sammanhang är avgörande. I grunden handlar det om att hantera dina egna och andras känslor, d.v.s. EQ och framförallt om hur du betar dig under stress" säger Lisbeth. Under stress får man tunnelseende och som ledare blir det lätt att man t.ex. glömmer att hälsa eller informera. Medarbetare behöver mötas "där de är" och det löser en bra ledare med att vara nyfiken på det som är viktigt för medarbetaren. Man kan aldrig upphöra att förvånas över hur annorlunda andra tänker!

Självledarskap innebär också att vara förutsägbar och mänsklig som ledare. Nyckfullhet och lynnighet må vara välkända härskarstrategier men leder aldrig till en hållbar organisation. Däremot måste det vara tillåtet att misslyckas även för ledare. En annan viktig del av självledarskapet är att ha kontroll på och var tydlig både med sina egna och verksamhetens värderingar. Som ledare ska man gå före, "starwalk". Värderingarna är ju det som styr när t.ex. mål och regler inte räcker till. Det andra delen i ett hållbart ledarskap är alltså att klara av att leda sig själv i relation till dem man har fått i uppgift att leda.

Sist men inte minst kompletteras ett hållbart ledarskap ett systemledarskap. Det innebär att förstå företagets grundläggande behov av övergripande styrning och vad behövs för att ta verksamheten till nästa nivå i en värld i ständig förändring. Det finns två grundprinciper för sådan styrning. En är den mer traditionella som är vanlig i industriföretag och kan sammanfattas som "strukturellt dynamisk"; framtida mål nås från ett nuläge, via delmål och aktiviteter. Utmaningen blir hur fastställda mål och aktiviteter anpassas till behovet av ständig förändring. Risken är att man skapar för mycket struktur för att hantera osäkerheten.

Den andra grundprincipen är den agila, som används av mer självorganiserande företag som många IT-företag, och bygger mer på intuition och samverkan. Utvecklingen sker i "feedback-loopar" oftast med kunden i centrum. Här finns färre planer och regler men ett visst ramverk. Risken är att det blir för mycket frispel och för otydligt i en komplex värld. Stora företag behöver bli mer agila för att klara förändringar och entreprenöriella företag mer strukturella för att bli skalbara. Varje företag behöver båda principerna och måste hitta sin egen balans mellan dem. Den sista grundbulten i ett hållbart ledarskap är alltså att klara av att "leda systemet". Omvärlden gör att alla företag behöver en medveten beredskap

och en förmåga att facilitera förändringar. Ett hållbart ledarskap använder de tre grundbultarna för att bli modiga och långsiktigt hantera motstånd både hos sig själv, medarbetarna och hos organisationen som helhet. Ett knep för att hantera motstånd är att lyssna även på de kritiska rösterna då de representera en del av "sanningen" som faktiskt förbättrar besluten. Man behöver också en strategi för att snabbt komma tillbaka på banan när något gått fel.

Mina råd till en ledare som vill vara hållbar är:

- Verklighet ledarutveckling sker i det dagliga arbetet. "Action-learning" är hur vi vuxna bäst lär oss.
- Använd både egna och verksamhetens värderingar som styrmedel i förändring.
- Kommunicera mycket och lyft till "verklighet" dialog. En ledningskultur som bygger på feedback och coaching lyfter medarbetarna och skapar beredskap för egna initiativ till snabb förändring.
- Och sist men inte minst; skaffa dig mod och tillåtelse att misslyckas – Det är där det unika och hållbara skapas!



Lisbeth Hedberg är en erfaren konsult med ett tydligt strategiskt affärsperspektiv och spetskompetens hur man rustar en organisation och ledarskap för en värld i ständig förändring. Hon har varit strategisk rådgivare i förändringsprojekt och fusioner, bedömt ledare och ledningsgrupper genom assessments och skapat skräddarsydda utvecklingsprogram för hur man länkar framtida strategier till företagets mjuka värden. Under senare år har hon framförallt arbetat med metoder och verktyg som är unika för den svenska marknaden och bygger på systemledarskap, EQ och passar väl för komplexa organisationsstrukturer eller företag i snabb förändring. Dessförinnan har hon egen operativ linjeerfarenhet från bank, detaljhandel och telekommunikation/IT.

© HÅLLBAR TILLVÄXT I SVERIGE AB 2018, all rights reserved