

## Autentiskt Ledarskap

### Behöver vi skämmas?

Det vore synd om den girighet och den kortsiktighet som vi sett så många exempel på skulle göra ledarskapet till en ovärdig livsuppgift. Skandia, Enron, Worldcom, Folkrorelserna etcetera är några exempel i en alltför lång rad.

De flesta ledare är hederliga. Men alltför många ger efter för de möjligheter de ser till personlig vinning. De offerar sin heder och snyltar på företagets intressenter.

**Vi behöver ledare med stark personlig integritet och viljan att bygga verksamheter med varaktig livskraft. Vi behöver ledare med passion för sin uppgift och trohet mot sina ideal.** Vi behöver ledare med modet att bygga verksamheter för alla sina intressenters behov och ambitionen att tjäna samhället.

**Vi behöver en ny typ av ledarskap – Autentiskt Ledarskap**

### Vi har fått oss en ordentlig läxa

Vart har alla goda företagsledare tagit vägen? **Och vad kan du göra för att bli den typ av företagsledare vi så väl behöver?**

Vi ser nu resultatet av den aktieägarrevolution som startade för femton år sedan. Trycket från ägarna ökade till en början företagets konkurrenskraft. Onödiga kostnader skars bort och lönsamheten förbättrades. Hungern efter snabba resultatökningar blev omättlig - att infria analytikernas kvartalsförväntningar blev kriteriet på framgång. De företag som lyckades lönades med stigande aktiekurser och ledarna premierades med bonus och optioner. De som gick bet drabbades av orimliga kursras och panikartade VD-byten.

Inte konstigt att många VD tänjde på siffror, regler och samvete för att tillfredsställa aktieägarna. Vi känner alla till flera exempel där "hjältarna" fyllde sina egna kassakistor på aktieägarnas och de anställdas bekostnad.

Vi har valt företagsledare efter förmågan att snabbt driva upp resultaten och efter utstrålningen, inte karaktären. Men vi behöver inte företagsledare som kör företag i botten för sin personliga vinnings skull. Vi behöver inga VD-kändisar. Och vi behöver inte fler lagar; vi kan inte lagstifta oss till integritet och sund företagsledning!

### Ledarskap utgår från äkthet

**Sanna ledare är sig själva.**

Autentiska ledare hyser en uppriktig önskan att tjäna andra med sitt ledarskap. De är mer intresserade av att låta sina medarbetare betyda något än de är av att skaffa sig själva makt, pengar eller prestige. De knyter varaktiga relationer; andra vet vad de står för och följer dem därför. De betar sig konsekvent. De har självdisciplin. **När deras grundläggande värderingar sätts på prov vägrar de att kompromissa.**

Autentiska ledare är självständiga och oberoende; de ger inte efter för majoritetens tryck om de anser att den har fel.

**Vill du bli en autentisk ledare så behöver du utveckla en ledarstil som stämmer med din personlighet och karaktär. Du måste stå emot det som försöker pressa in dig i företagets stilfålla.**

För att vara effektiv skall du kunna anpassa ledarstilen till situationen. Ibland är din uppgift att motivera och inspirera, ibland att fatta svåra beslut. Ibland är det rätt att delegera, ibland att ta kommandot. Som goda ledare anpassar du din stil till situationens krav, men du är fortfarande dig själv.

Med tiden lär du dig slipa din ledarstil för att kunna leda olika typer av människor och arbeta i olika miljöer. Det är en del av din utveckling som ledare. Att vara trogen den du är innebär också att du accepterar dina fel och mörka sidor. Många försöker dölja sina brister. De offerar sin äkthet och försöker framstå som perfekta i sin önskan att vinna andras respekt och beundran eller av rädsla att avvisas. **De lurar bara sig själva.**

**Acceptera att dina styrkor och svagheter är två sidor av samma mynt. Välkomna båda.**

### **Vad utmärker en autentisk ledare?**

- Du vet varför du leder, vad ditt **syfte** är med att vara ledare. För att finna ditt syfte behöver du förstå dig själv. Vad brinner du för? Vilka är dina grundläggande **drivkrafter**? Är det att göra världen bättre, att tjäna andra eller något annat?
- Om ditt nuvarande arbete inte inspirerar dig, sök ett annat jobb eller ett annat företag där du kan hysa **passion för arbetet**.
- Du styr efter din **moraliska kompass**, dina grundläggande **värderingar**. Och du utvecklar dem i dialog med andra människor. Testa hur hållbara dina värderingar är när det verkligen gäller. Försätt dig själv i situationer där du tvingas fatta svåra beslut och där dina värderingar sätts på prov.
- **Du leder med hjärtat**. Du är öppen, bjuder på dig själv och är uppriktigt intresserad av andra. Du visar de anställda att det finns ett djupare syfte med deras arbete och vinner därmed deras hjärtan för jobbet. Det kan bli den avgörande skillnaden mellan er och konkurrenterna.
- **Du visar självdisciplin**. Du gör allt du kan för att dina handlingar ska spegla dina värderingar. Och när du inte lyckas, erkänner du det. En ledares beteenden skärskådas och diskuteras av både personal och utomstående.

### **Håll livet i balans**

Håll stressen borta genom att motionera, äta sunt och sova tillräckligt. Arbete är inte allt i livet. Men ofta betar vi oss som om vårt arbete var vårt liv eller i alla fall har företräde framför allt annat.

Ett liv i balans gör dig till en bättre ledare. Delegera mer så får du tid för eftertanke och kan fatta mer genomtänkta beslut. Till dina svåraste uppgifter som hör att balansera arbete och familj. Sätt klara gränser mellan arbete och hemliv och regler för hur du ska fördela tiden. Granska ständigt hur du efterlever reglerna och var medveten om de kompromisser du gör.

**Vårda dina vänner, ta dem aldrig för givna. Ställ upp som mentor för yngre personer.**

### **Hur du bygger ett autentiskt företag**

**Som en autentisk ledare bygger du ett företag som drivs av ett kall och en vision.** På sikt ger det både aktieägarna och företagets andra intressenter större utdelning. Företag som drivs av en mission alstrar ett klart större värde för aktieägarna än de som drivs av krav på högre vinster. Varför?

Din personal tillbringar en större del av sin tid på arbetet än någon annanstans. De vill ha ett meningsfullt arbete. De behöver tro på syftet med sitt jobb. De vill vara med och skapa något som är mödan värt.

I kvartalsekonomin har vi glömt bort den roll personalens motivation spelar för att skapa ett långsiktigt värde för verksamheten. Verkligt värde skapas bara genom hårt arbete av hängivna, högt motiverade anställda som uthålligt utvecklar nyskapande produkter och knyter goda relationer med kunderna.

Det enda sanna sättet att öka företagets värde är att ge det en mission som inspirerar de anställda till stordåd. En sådan mission är basen för uthållig konkurrenskraft, goda marginaler och hög lönsamhet. Företaget hamnar i en god spiral.

Konkurrenter kan lätt kopiera era nya idéer och nya produkter. **Men de har svårt att kopiera en organisation med högt motiverade människor vars motivation är fast rotad i deras engagemang för sitt arbetes inneboende mening!**

### **Goda värderingar, höga prestationer**

Till dina utmaningar som ledare hör att bygga en företagskultur som styrs av goda värderingar och samtidigt är prestationsinriktad.

**Att formulera ett företags värderingar är lätt. Att få hela företaget att ställa upp på dem är svårare.** Du behöver gå före och visa vilka normer som gäller, genom sitt beteende, genom att dagligen prata om dem, genom att belöna dem som följer normerna och snabbt ta itu med dem som inte gör det.

**Är du ledare själv en god förebild för företagets normer så styr du mycket effektivt hela organisationen i rätt riktning.**

## Kunden kommer först

**Du är som ledare en förebild för kundfokuseringen.** Du ska se till att företaget orienterar sig utåt, inte inåt. Din främsta uppgift är att uppmuntra alla som betjänar företagets kunder, att underlätta deras jobb och att belöna deras ansträngningar.

Du har det yttersta ansvaret för att företagets fokus ligger på kunderna. Du ska sätta normen och se till att det finns system som motiverar och belönar alla dem som gör företagets kunder nöjda genom att utveckla nya produkter, tillverka kvalitetsprodukter och sälja och serva produkterna.

## Var inte allsmäktig

En av affärsvärldens och mediernas stora misstag är att ge VDn hela äran för ett företags framgångar. Det stämmer sällan med verkligheten - istället leder det ofta till att hon/han kan lyfta orimliga belöningar för att ensam ha skapat resultaten.

**Autentiska ledare samlar personer kring sig med mer kunskap och andra erfarenheter än de själva har, personer vars förmågor uppväger de egna bristerna.** Det är ett stort svaghetsstecken när en ledare omger sig bara med personer som han eller hon känner sig bekväm med.

## Sanningens ögonblick

**Marknaden sätter det autentiska ledarskapet på sitt slutgiltiga prov.** Kan ett autentiskt företag tävla framgångsrikt mot aggressiva konkurrenter? Förmår det alstra uthålligt goda resultat för alla sina intressenter?

I mångas ögon står missioner, visioner, värderingar, delaktighet och kundtillfredsställelse för den enkla delen av en företagsledares jobb. Den svåra utgörs av kostnadsbesparingar, personalnedskärningar, avvecklingar, nedskrivningar och kreativ ekonomistyrning.

**I själva verket är det tvärtom.** Att friställa människor, sälja olönsamma verksamheter, göra stora nedskrivningar eller skära kostnader är förvisso plågsamt. Men beslutet är ofta självklart, du har sällan något annat att välja på.

**Det är betydligt svårare att tillfredsställa krävande kunder eller att motivera de anställda för en mission och för att följa företagets värderingar. Eller att vinna stora segrar i knivskarp konkurrens.**

## Förnya med hjärtat

**Kompetens räcker inte.** De anställda behöver också ha en **passion** för företagets uppgift, för att det ska betyda något för sina kunder. Då alstrar de idéer som hjälper företaget växa och tjäna mer pengar. Framgångarna motiverar dem ytterligare, företaget hamnar i en god spiral:

- **Håll direkt kontakt med innovatörerna.** Ta del av deras idéer innan någon chef på lägre nivå dödar en idé för att hålla kostnadsbudgeten.
- **Ha hög tolerans för misslyckanden.** Bestraffa inte dem vars idéer inte förverkligas. En eller ett par succéer kan lätt uppväga ett dussin fiaskon.

- **Investera i många tillväxtidéer**, en stor del kommer att falla bort på vägen. Ge dem tid att visa vad de går för. Och planera så att ni förverkligar dem enligt en förutbestämd tidtabell.

## Om styrelsearbetet

**En stark styrelse skänker företaget stabilitet.**

Nya företagsledare fogar sig i allmänhet efter sin styrelse. De vill vinna sina utnämnares förtroende. Med tiden tar de större kontroll över styrelsen. De vinner styrelsens förtroende genom att leverera goda resultat och får inflytande över vilka nya medlemmar som väljs in i styrelsen.

Frågan bli då hur VDn ser på styrelsen och använder sin växande makt? Är det att kontrollera styrelsen och få stöd för sina förslag utan att den ställer besvärande frågor? Eller söker VDn uppriktigt styrelsens råd, tar dess hjälp för att lösa svåra problem och diskuterar idéer med den på ett tidigt stadium?

**Styrelserna behöver återta makten över hur företagen ska styras.** De ska ha så god insyn att de vet att ledningen inte tar onödiga risker eller genvägar för att nå kortsiktiga resultat.

## Du behövs som ledare

**Världen behöver ledare som drivs av sin uppgift, inte av pengar. Som styrs av sina värderingar, inte av sitt ego. Som låter hjärtat tala, inte rollfiguren.**

Det finns gott om utmaningar där du kan göra en insats. Finn en som slår an en sträng i ditt hjärta, så kan du förändra världen: Det kan vara att förbättra människors livskvalitet, hjälpa dem utvecklas, öka tryggheten i samhället, bota sjuka, stoppa diskriminering, förbättra miljön eller att bringa världen glädje.

Som ledare kan du förändra världen till det bättre. Du behöver bara vara dig själv. Led på ditt eget sätt, målinriktat och hängivet. Var trogen dina värderingar. Knyt goda relationer. Utöva självdisciplin. Och led med hjärtat.

Att betyda något för andra skänker dig en glädje som pengar aldrig kan ge.

**Vad ska du berätta för dina barnbarn, om vad du gjorde för att förbättra världen?**

Carpe Diem!



*Inspiration och källa: Authentic Leadership, Bill George*